

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущая эксперт по кадрам "Росводоканал" – Юлия Рокотянская

№ 03
(807)
2026

Главная тема: **HR BRAND**



РОСВОДОКАНАЛ

Вы попросили – HR сделал

Юлия Рокотянская

Ю. РОКОТЯНСКАЯ

“Росводоканал” больше, чем работа



Когда ваша компания приступила к разработке и внедрению HR-бренда?

Два года назад, когда в зените должность директора по персоналу. До этого вопросы формирования HR-бренда не были предметом детального анализа и стратегического планирования.



Юлия Рокотянская

Мы приступили к формированию HR-бренда, используя стандартные инструменты позиционирования. В частности, был разработан слоган “Росводоканал” больше, чем работа, который отражает философию компании, направленную на продвижение корпоративной культуры и создание позитивного имиджа работодателя.

Статус HR-директора был существенно повышен: теперь это не просто кадровый специалист, а топ-менеджер, ответственный за стратегическое развитие кадрового потенциала предприятия.

Д. МИРОШНИКОВ

Кто на самом деле управляет бизнесом – вы или расстойяние. Управление и контроль региональных отделений

Почему масштабирование почти всегда начинается с надежды – и слишком часто заканчивается потерей управления.

Региональные филиалы почти всегда начинаются с надежды.



Мы масштабируем-ся, “рынок растёт”, “центр всё контролирует”



Дмитрий Мирошников

На этапе идеи всё выглядит логично, рационально и даже красиво: ближе к клиенту, быстрее сервис, шире охват, рост выручки.

А заканчиваются такие истории часто одинаково: — деньги в обороте есть, а прибыли нет; — отчёты выглядят аккуратно, но цифры не сходятся с реальностью;

Т. ВЯЗЕМШЕВА

Система молчит, а бизнес кричит



Точка, в которой бизнес перестаёт расти, почти никогда не находится там, где её ищут.

Когда руководители говорят: “У нас просели продажи” или “Команда потеряла инициативу”, — они чаще ищут решение в инструментах: новые регламенты, CRM, метрики.



Таша Вяземшева

Я — Таша Вяземшева, психолог, бизнес-аналитик и эксперт по психологии бизнес-систем. Моя специализация — выявлять невидимые механизмы, которые формируют поведение команды и управленческие решения, и тонко перенастраивать их.

Что обычно происходит в компаниях, но редко признаётся вслух

— Сотрудники боятся брать инициативу, потому что наказание за ошибку происходит быстрее, чем признание за результат. — Команда внешне лояльна, но на совещаниях играет в “угадай настроение руководителя”, а реальные идеи говорят друг другу на кухне.

О. МЕНЬШИКОВА

Совместный бизнес, или как не стать козлом Тимуром в отношениях с бизнес-партнёром



Партнерские отношения в бизнесе — непросто и в теме деловых коммуникаций.

От любви до ненависти партнёры могут пройти долгие годы, а могут их разделить пара провокационных поступков и эмоциональных слез. И, конечно, есть множество примеров правильного и правильного взаимодействия между партнёрами.

Кстати, помните историю дружбы, за которую следил весь страна несколько лет назад? Тигр Амур и козёл Тимур на удивление несколько лет крепко дружили. Всё началось с того, что тигр не съел свою новую еду, как делал это всегда.

Возможно, не был так голоден, или был удивлён бесстрашием козла, который при приближении хищника выставил вперед рога, показав, что не готов быть жертвой и выступает за равноправное партнёрство.



Ольга Меньшикова

Э. ТАГИРОВ

Франчайзинг — это не рост. Это будущее бизнеса



Проверенной модели тиражирования успеха — к ключевой парадигме экономики знаний, где побеждают не гениальность, а гибкость, связанные и мотивированные сети.

История бизнеса XX века была построена на культуре основателя-одиночки: гениальный изобретатель, рискующий всем и создающий империю с чистого листа. Этот архетип, романтизированный в биографиях Форда и Дюбоса, сегодня выглядит анахронизмом.



Эрик Тагиров

Парадокс новой реальности требует от бизнеса двух, казалось бы, взаимоисключающих качеств: глобальной устойчивости и локальной сверх-гибкости. Крупные корпорации обходят первыми, но терпят во втором. Маленькие стартапы гибки, но хрупки.

В. ПЕТРОВА

Что делать федеральной компании, которую покинуло 38% сотрудников



Посмотрите, пожалуйста, на бесформенное произведение Иллы Репина “Бурлаки на Волге”. Работая над картиной в 1870-1873 гг., автор писал, что это “тяжёлый и мучительный труд тучных лямку людей”. Все мы ещё в младшей школе описывали то, что мы видим: мужики, плохое одетые, измождённые, тащат на себе тухлую бару.

А теперь присмотритесь к заднему плану картины, мелкому и незаметному, который никогда практически не рассматривается и не анализируется. Там вдали идёт пародок, судно которое движется самостоятельно без применения какой человеческой силы. Сюрприз! Они существовали параллельно! Отупляющий тяжёлый труд и новые технологии того времени, которые уже существовали, применялись, но, как водится, не везде.

О чем это? О том, что мы, “ЛюдиРеорте”, реализовав за 17 лет своего существования более 290 проектов по повышению производительности и улучшению



Виктория Петрова

Д. СЕМИН

О Почте России — можно ли ее реформировать?



Сразу скажу — я не могу давать практических рекомендаций, как развивать “Почту России”, так как я в ней не работаю. А всё, что вы видите “со стороны” — это обычно искажение и недопонимание, часто не имеющее отношения к реальным потребностям организации. Если я бы ее консультировал, общался с топ-ами, выкинул в суть бизнес-процессов — другое дело.

Тем не менее, на основе соображений, что бы я предложил.

1. Превратить PR из офлайн в “IT-компанию”. Ну, то есть не прямо так в IT, а сделать онлайн маркетинговые услуги связи.

2. Внедрить бы ИИ в этот маркетинговый односторонний.

Почему? ИИ профи в этих услугах. Будущее за онлайн. Офлайн офисы частично сохранить в новом формате. Как поддержка для клиентов.

3. Начет своего банка. “Почта Банк” полностью переходит под управление «ВТБ», который выкупил 100% акций в 2024 году. Проект — не полетел.

Почему? Они не профи в этом. Персонал односторонний.



Дмитрий Семин

С. КОНОН

Комментарий к публикации: “Долг 80 крупнейших компаний почти достиг уровня годового федерального бюджета. ЦБ видит серьезные риски даже при жесткой ДКП”. Источник: prs://dzen.ru/a/Z01kIZUGqnDcwwc



Ровокупный долг крупнейших компаний, сравнимый с объемом федерального бюджета, указывает масштаб проблемы, но ЦБ считает риски управляемыми, чем фактически злоупотребляет самиз адресного ущемления контроля за порывными сектором.

Традиция макроэкономических надбавки это правовой инструмент, который направляет ограничит доступ к новому финансированию для заемщиков, попадающих под строгие нормы по размеру долга и коэффициенту чистых процентов. Тем самым регулятор зевантиво ограничивает дальнейший рост рентабельности, смещая акцент с оценки тых активов на способность бизнеса генерировать операционный денежный поток для обслуживания долга.

Для самых компаний, особенно тех, чьи финансовые показатели находятся в “рой зоне”, наступает период повышенного внимания. Банки, руководствуясь вами требованиями ЦБ, будут ужесточать условия и пересматривать кредитную политику. Это делает критически важным внутренний аудит долговой нагрузки и ическую экспертизу кредитных договоров на предмет соответствия будущим мтатам.



Сергей Конон

Е. ЧЕРНИГОВСКАЯ

Психологический аудит команды, как инструмент повышения управляемости и эффективности



В практике управления персоналом всё чаще возникает ситуация, когда формальные показатели деятельности команды не вызывают тревоги, однако ожидаемого роста эффективности не происходит. Задние выполняются, регламенты соблюдаются, КPI находятся в допустимых пределах — и при этом руководитель сталкивается с ощущением внутренней нестабильности: процессы про-буксовывают, взаимодействие дается с усилием, а управленческие решения не приводят к устойчивому результату.

Подобные ситуации нередко указывают на наличие скрытых психологических факторов, которые не фиксируются стандартными ИИ-инструментами, но напрямую влияют на качество совместной работы.

Новый уровень командных процессов

Внутри любой команды параллельно с формальной структурой существует психологическая реальность: неформальные роли, скрытые конфликты, невысказанные ожидания, личностные напряжения и индивидуальные кризисы сотрудников. Эти процессы редко проявляются открыто, однако именно они определяют характер коммуникации, уровень доверия и степень вовлеченности.



Екатерина Черниговская

Содержание

- 3
HR BRAND
“Росводоканал” больше, чем работа
Юлия Рокотянская
- 10
ПСИХОЛОГИЯ
Совместный бизнес, или как не стать козлом Тимуром в отношениях с бизнес-партнёром
Ольга Меньшикова
- 13
ФРАНЧАЙЗИНГ
Франчайзинг – это не рост. Это будущее бизнеса
Эрик Тагиров
- 19
УПРАВЛЕНИЕ
Кто на самом деле управляет бизнесом – вы или расстояние
Дмитрий Мирошников
- 31
КОНСАЛТИНГ
Что делать федеральной компании, которую покинуло 38% сотрудников
Виктория Петрова
- 37
ДИСКУССИЯ
О Почте России – можно ли ее реформировать?
Дмитрий Семин
- 40
Система молчит, а бизнес кричит
Таша Вяземшева
- 43
Почта России – нужен системный подход чтобы вывести ее в лидеры
Дмитрий Голованов
- 45
ЭКОНОМИКА
Сергей Конон
- 48
ПРОФЕССИИ
Чёткость – залог успеха
Марина Ускова, «КАДРОФФ»
- 51
КОРПОРАТИВНЫЙ ПСИХОЛОГ
Психологический аудит команды, как инструмент повышения управляемости и эффективности
Екатерина Черниговская
- 55
КОУЧИНГ
Коучинг в Айти компаниях
Александра Балод
- 59
БЕЗОПАСНОСТЬ
Как доказать фиктивность должности?
Александр Криони

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

www.top-personal.ru

Подписано в печать 06.02.2026 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

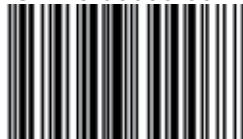
Приглашаем директоров компаний поделиться опытом управления: 7447273@bk.ru

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

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

№ 03
(807)

Издаётся с 1996 г. 2026 г.

Объединенная редакция

ИД

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

Официальный адрес
TP@TOP-PERSONAL.RU



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

“Росводоканал” больше, чем работа



**Когда ваша компания
приступила к разработке и внедрению
HR-бренда?**

Два года назад, когда я заняла должность директора по персоналу. До этого вопросы формирования HR-бренда не были предметом детального анализа и стратегического планирования. Основной акцент делался на обеспечении населения качественными водными ресурсами и оперативном реагировании на аварийные ситуации. Вода является жизненно важным ресурсом, и любая проблема с доступностью этого ресурса вызывает незамедлительную мощную негативную реакцию в адрес поставщика услуг.

Мы приступили к формированию HR-бренда, используя стандартные инструменты позиционирования. В частности, был разработан слоган «“Росводоканал” больше, чем работа», который отражает философию компании, направленную на продвижение корпоративной культуры и создание позитивного имиджа работодателя. Мы возобновили проведение исследования вовлеченности персонала и оперативное реагирование на его результаты. Например, в корпоративных столовых были установлены микроволновые печи со стикером «Вы попросили — HR сделал», что символизирует внимание компании к потребностям работников на всех уровнях и



Юлия Рокотянская

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Прорывные технологии будущего: инженерный взгляд на формирование новой цифровой реальности



Говоря о прорывных технологиях будущего, важно сразу обозначить: технологический прорыв сегодня - это результат накопленного эффекта инженерных решений, архитектурных подходов и вычислительных моделей, которые постепенно меняют саму логику взаимодействия человека с цифровой средой. Мой профессиональный путь - от первых шагов в программировании в детстве и эпохи модемного интернета до разработки масштабных банковских цифровых систем - позволяет наблюдать этот процесс изнутри. За последние 25 лет технологии прошли путь от инструмента для энтузиастов до фундамента повседневной жизни, экономики и управления человеческими ресурсами.



Алексей Кононов

Смартфон и облака как платформа для будущих прорывов

Ключевой особенностью текущего этапа развития является то, что большинство прорывных технологий опираются на уже сформированную инфраструктуру - смартфоны, облачные платформы и высокоскоростные сети передачи данных.

С инженерной точки зрения смартфон стал универсальным интерфейсом доступа к цифровой реальности. Он объединил вычисления, сенсоры, биометрию и постоянное сетевое соединение. Переход от 3G к 4G и далее к 5G создал основу для сервисов, работающих в реальном времени: от видеосвязи и стриминга до удалённой идентификации, интернета вещей и распределённых рабочих процессов.

***Алексей Кононов**, магистр Computer Science, ведущий инженер разработки Центра экспертизы web-разработки дистанционных каналов, Газпромбанка (АО)

О. МЕНЬШИКОВА

Совместный бизнес, или как не стать козлом Тимуром в отношениях с бизнес-партнёром



*П*артнёрские отношения в бизнесе - непростой вопрос в теме деловых коммуникаций.

От любви до ненависти партнёров могут пройти долгие годы, а могут их разделить пара провокационных поступков и эмоциональных слов. И, конечно, есть множество примеров проверенного временем взаимодействия между партнёрами.

Кстати, помните историю дружбы, за которой следила вся страна несколько лет назад?

Тигр Амур и козёл Тимур на удивление несколько лет крепко дружили. Всё началось с того, что тигр не съел свою новую еду, как делал это всегда.



Ольга Меньшикова

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Франчайзинг — это не рост. Это будущее бизнеса



От проверенной модели тиражирования успеха — к ключевой парадигме экономики знаний, где побеждают не гиганты, а гибкие, связанные и мотивированные сети.

История бизнеса XX века была построена на культе основателя-одиночки: гениальный изобретатель, рискующий всем и создающий империю с чистого листа. Этот архетип, романтизированный в биографиях Форда и Джобса, сегодня выглядит анахронизмом. Мы живем в эпоху гиперсложности: неопределенности и неоднозначности. Рынки фрагментированы, потребительское поведение меняется быстрее циклов разработки продукта, глобальные кризисы стали нормой. Создать жизнеспособный бизнес «с нуля» в таких условиях — задача, близкая к подвигу, с катастрофически низким процентом успеха.

Парадокс новой реальности требует от бизнеса двух, казалось бы, взаимоисключающих качеств: глобальной устойчивости и локальной сверх-гибкости. Крупные корпорации обладают первым, но теряются во втором. Маленькие стартапы гибки, но хрупки.



Эрик Тагиров

Именно франчайзинг, долгое время воспринимавшийся как «удобный способ быстрого роста для сетей», оказался той самой бизнес-архитектурой, которая идеально отвечает на вызовы времени.

Франчайзинг - Это не инструмент — это новая, эволюционно более совершенная организационная форма бизнеса, его неизбежное будущее. Генетическое преимущество: почему франшизы не просто выживают, а процветают в шторм.

Эмпирические данные неумолимы: во время финансовых кризисов, пандемий и рыночных потрясений франчайзинговые сети демонстрируют на 25-40% более высокие показатели выживаемости по сравнению с независимыми предприятиями. Эта устойчивость заложена в самой ДНК модели.

1. Распределённый риск и «эффект стаи». Удар по рынку приходится не в одну точку (головной офис), а распределяется по сотням самостоятельных, но связанных единиц. Пока одна «клетка» сети испытывает трудности, другие могут генерировать ресурс для поддержки. Это делает систему в целом сильнее — она не просто сопротивляется стрессу, а извлекает из него пользу, перераспределяя ресурсы и усиливая успешные кейсы.

2. Гиперскорость адаптации через коллективный интеллект. Франчайзи — это не пассивные исполнители. Это предприниматели «на земле», которые ежедневно сталкиваются с реальными клиентами и локальными особенностями. Успешное решение, найденное франчайзи в Сургуте — будь то новый маркетинговый ход или оптимизация складской логистики — может быть оцифровано, упаковано в стандарт и внедрено по всей сети за считанные недели. Это система с невероятно короткой петлей обратной связи и скоростью эволюции, недоступной вертикально интегрированным корпорациям с их долгими циклами согласований.

3. Доверие как валюта в нестабильности. В моменты кризиса потребитель психологически тянется к знакомому и предсказуемому. Узнаваемый бренд, га-

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Кто на самом деле управляет бизнесом – вы или расстояние

Управление и контроль региональных отделений

Почему масштабирование почти всегда начинается с надежды – и слишком часто заканчивается потерей управления.

Региональные филиалы почти всегда начинаются с надежды.



«**М**ы масштабируемся», «рынок растёт», «там сильный директор», «центр всё проконтролирует»

На этапе идеи всё выглядит логично, рационально и даже красиво: ближе к клиенту, быстрее сервис, шире охват, рост выручки.

А заканчиваются такие истории часто одинаково:

- деньги в обороте есть, а прибыли нет;
- отчёты выглядят аккуратно, но цифры не сходятся с реальностью;



Дмитрий Мирошников

— директор филиала уверяет, что «в регионе так принято»;

— а головной офис в какой-то момент ловит себя на неприятной мысли: он управляет не бизнесом, а картинкой.

Важно сразу зафиксировать ключевое.

Проблема не в регионах.

И не в людях.

Проблема в том, как именно собственник и центральный офис понимают слово «управление».

Когда ускорение начинает разгонять хаос: управленческий кейс из практики

В моей практике был период, когда я оказался внутри этой модели не как консультант, а как управленец, отвечающий за результат.

Когда я стал директором компании «Симедика РУ» в ноябре 2019 г., головной офис находился в Москве, но при этом сама компания была структурным подразделением центрального офиса, базировавшегося в Чехии.

То есть я одновременно находился:

- внутри российской операционной реальности,
- и под управленческой рамкой Восточной Европы.

В моём прямом подчинении находились два региональных филиала — в Краснодаре и Новосибирске.

Почему филиалы вообще появились

Логика их существования была безупречной.

Россия — огромная страна. Клиенты в Сибири находятся далеко, логистика из Москвы занимает дни. Новосибирский склад сокращал плечо, ускорял сервис и повышал лояльность.

По югу — та же история. Краснодар позволял работать быстрее, чем доставка из Москвы.

На бумаге — идеальная модель.

В реальности — первое время она действительно работала.

Мы ускорили работу с рынком.

Сократили сроки поставок.

Повысили удовлетворённость клиентов.

Но примерно через полтора года стало очевидно то, что редко видно на старте: ускорение и управляемость — это разные процессы.

Главная управленческая иллюзия регионов

Чем больше автономии получали филиалы, тем сложнее становилось удерживать контроль.

И здесь важно подчеркнуть: речь не о саботаже.

Это человеческая и управленческая природа.

Когда руководитель региона долго работает без внешних ограничений, он перестаёт быть просто менеджером и начинает ощущать себя «хозяином территории».

В этот момент появляются:

- интерпретации цифр,
- сглаживание неудобных фактов,



**ПРОБЛЕМА В ТОМ, КАК
ИМЕННО СОБСТВЕННИК
И ЦЕНТРАЛЬНЫЙ ОФИС
ПОНИМАЮТ СЛОВО
«УПРАВЛЕНИЕ»**

- отсрочка неприятных решений,
- и отчёты, которые выглядят убедительно, но всё хуже отражают реальность.

Именно тогда у меня окончательно сложилось понимание, которое позже многократно подтверждалось в других компаниях:

В регионе может и должен быть сильный руководитель, но финансы и ключевые процессы не могут быть замкнуты только на него.

Двойное подчинение как точка опоры, а не недоверие

В нашей модели сотрудники по финансам и части процессов подчинялись напрямую центральному офису.

Формально это выглядело как двойное подчинение.

По факту — это был здоровый сдерживающий механизм.

Принципиальный момент: я никогда не воспринимал это как давление или контроль ради контроля.

Я относился к этому как к второй точке зрения, которая:

- не боится говорить правду,
- не вынуждена «угождать» локальному руководителю,
- может обсуждать сложные вопросы без страха последствий.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Что делать федеральной компании, которую покинуло 38% сотрудников



Посмотрите, пожалуйста, на бес-
смертное произведение Ильи Ре-
пина «Бурлаки на Волге». Работая над кар-
тиной в 1870-1873 гг., автор писал, что это
«тяжёлый и мучительный труд тянущих ляжку
людей». Все мы ещё в младшей школе описы-
вали то, что мы видим: мужики, плохо одетые,
измождённые, тащат на себе груженую барку.
Мы замечали и оценивали только то, что изо-
бражено крупно, видно сразу - как безрадост-
на судьба этих людей.

А теперь присмотритесь к заднему плану
картины, мелкому и незаметному, который
никогда практически не рассматривается и
не анализируется. Там вдали идёт пароход,
судно которое движется самостоятельно без
применения живой человеческой силы. Сюр-
приз! Они существовали параллельно! От-
упляющий тяжёлый труд и новые технологии
того времени, которые уже существовали, применялись, но, как водится, не вез-
де. Некоторые работодатели по старинке во главу угла ставили «традиции» и не
могли отказаться от идеи, что массовый дешёвый труд лучше, чем непонятные
нововведения.

О чем это я? О том, что мы, «ЛюдиPeople», реализовав за 17 лет своего суще-
ствования более 290 проектов по повышению производительности и улучшению



Виктория Петрова

условий труда, видим аналогичные подходы к организации труда людей и в современных организациях, что, конечно, абсолютно недопустимо.

Все мы являемся клиентами Почты России, вольными или невольными и, как заказчики, имеем мнение о работе нашего федерального почтового ведомства. Почта нужна государству для того, чтобы каждый человек был обеспечен связью с внешним миром, и до сих пор это функцию почта успешно выполняла. Функционалы Почты России: посылка, приём и обработка почтовых отправлений, писем, открыток, секограмм по России и из-за рубежа, в том числе юридически значимых. Часто купленные на маркетплейсах товары мы получаем в почтовых отделениях.

За последние года прямо на наших глазах выросли новые пароходы – маркетплейсы. Профессионалы рассказывают, что, когда Wildberries (ВБ) только открылись - они были пионерами новых посылторгов в России - думали, что смогут проработать год или два, после этого Почта России скопирует их формат и, как крупная поддерживаемая государством структура, затопчет всё молодое-зелёное-мелкое, но мы видим совсем другую картину.

Сейчас существует два очень крупных игрока на рынке доставки это Озон и ВБ, развиваются Яндекс.Маркет, Сбермаркет и многие другие. Две крупнейшие компании это огромные транспортно-логистические системы, которые не только взяли на себя обеспечение людей и организации нужными им товарами, они все больше и больше играют ту самую роль связанности страны. Например, женщина, которая любит шить, может купить в Москве ткани, нитки, швейную фурнитуру на маркетплейсах. Всё то же самое по тем же ценам может сейчас купить и швея в Нижнем Куранахе и в пос. Ясный Архангельской области. Службы Почты России при этом часто находятся «под капотом» этих компаний, предоставляя свою логистическую инфраструктуру, не умея на этом зарабатывать. В то же время маркетплейсы растут, создали свои очень мощные логистические системы и продолжает их развивать. Парохода не заметили и...

Выдержка из новостных сообщений: Президент РФ Владимир Путин поручил правительству заняться развитием «Почты России». Об этом говорится в перечне поручений по итогам заседания Совета по стратегическому развитию и национальным проектам на сайте Кремля.

«Принять меры, направленные на осуществление устойчивого развития акционерного общества «Почта России», — говорится в документе.

Telegram-канал Mash сообщил, что за год из «Почты России» уволились около 40 тыс. сотрудников из-за низких зарплат и постоянно растущего списка обязанностей. Самая высокая текучесть персонала наблюдается среди начальников отделений, а сотрудники пунктов в Москве получают в среднем 43 тыс. руб., указано в публикации канала.

Что же можно сделать? 10 советов от Виктории Петровой.

1. Собрать очень небольшую жизнеспособную команду изменений. Людей, имеющих квалификацию и волю к победе. Весь «организационный холодец», который все эти годы то хмурил брови, то кивал и довёл организацию до отрицательной операционной прибыли и серьезных организационных проблем, попросить больше не беспокоить, толку нет. Дать команде определенный карт-бланш и установить цели.

2. Увидеть себя в зеркало. Беспристрастно, без иллюзий заглянуть в ближние и самые дальние уголки: управленческий центральный аппарат, обрабатывающие центры, логистические подразделения, почтамты и почтовые отделения и пр. Абсолютно все должно быть проанализировано на предмет эффективности, соответствия исполняемых функционалов заданным целям. Здесь потребуется выверенная методика, которая даст ответы на вопрос о потерях, их размерах и путях их минимизации без дополнительных затрат, а также об имеющихся резервах. Такие методики существуют, правда, похоже, не в Почте.

3. Встретиться с реальностью. На 1 неделю направить всех без исключения руководителей и административный персонал на рабочие места, где непосредственно формируется почтовая услуга. Это почтамты и почтовые отделения, логистические компании, обрабатывающие центры и пр. Только эта мера способна дать управленцам представление о том, что там реально происходит, и что является корневыми причинами сегодняшних проблем с персоналом, когда 40 000 человек ногами проголосовали против работы в Почте России. Этот опыт поможет приоритизировать работы по трансформации организации и создать здоровую систему мотивации людей.

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Д. СЕМИН

О Почте России – можно ли ее реформировать?



Сразу скажу – я не могу давать практических рекомендаций, как развивать «Почту России», так как я в ней не работаю. А всё, что видится «со стороны» - это обычно искажения и мудрствование, часто не имеющее отношение к реальным потребностям организации. Если я бы ее консультировал, общался с топ-менеджерами, вникал в суть бизнес-процессов – другое дело.

Тем не менее, «из общих соображений», что бы я предложил.

1. Превратить ПР из офлайн в «IT-компанию». Ну, то есть не прямо-таки в IT, а сделать онлайн маркетплейс услуг связи.

Почему? Они профи в этих услугах. Будущее за онлайн-сервисами. Офлайн-офисы частично сохранить в новом формате. Как поддержка для онлайн.

2. Внедрить бы ИИ в этот маркетплейс однозначно.

Почему? ИИ актуален для онлайн-сервисов. Будущее за ними.



Дмитрий Семин

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА** 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Т. ВЯЗЕМШЕВА

Система молчит, а бизнес кричит



Точка, в которой бизнес перестаёт расти, почти никогда не находится там, где её ищут.

Когда руководители говорят: «У нас просели продажи» или «Команда потеряла инициативу», — они чаще ищут решение в инструментах: новые регламенты, CRM, метрики. Но самые глубокие сбои начинаются не в процессах — а в психике системы. Система — это живой организм, и она всегда говорит. Просто не все умеют её слушать.

Я — Таша Вяземшева, психолог, бизнес-аналитик и эксперт по психологии бизнес-систем. Моя специализация — выявлять невидимые механизмы, которые формируют поведение команды и управленческие решения, и точно перенастраивать их. Там, где внешне «всё под контролем», но внутри бизнес теряет энергию.



Таша Вяземшева

Что обычно происходит в компаниях, но редко произносится вслух

**ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО
ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП**

* Полная версия выйдет на сайте через год

Д. ГОЛОВАНОВ

Почта России – нужен системный подход чтобы вывести ее в лидеры



К сожалению, у меня, нет конкретного анализа и разбора финансового результата по предприятию АО «Почта России». А та информация, которая есть в открытых источниках, не совсем является полноценной или объективной. Поэтому я приведу несколько вариантов дальнейшего видения развития данного предприятия с моей субъективной позиции и исходя из моего опыта в одной из крупнейших транспортных компаний Украины, а также существующего профессионального опыта.

1. Повысить уровень профессиональной подготовки сотрудников с привлечением специалистов из компаний, занимающихся транспортными перевозками и доставкой корреспонденции., путем проведения тренингов и др. форм обучения.

Так как на сегодняшний день , имеется низкая клиенто- ориентированность сотрудников Почты России (в дальнейшем ПР), что сказывается в дальнейшем на отношении к данному почтовому оператору у потребителей.

Причины из-за чего это происходит, могу только предположить: недостаточная подготовка, низкий уровень оплаты.....

1.1 Нужен масштабный аудит уровня подготовки сотрудников, включая высший ТОП менеджмент.

2. Расширение спектра услуг.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

ДИСКУССИЯ / ФЕВРАЛЬ  03/2026

Комментарий к публикации: «Долг 80 крупнейших компаний РФ почти достиг уровня годового федерального бюджета. ЦБ не видит серьезных рисков даже при жесткой ДКП». Источник: <https://dzen.ru/a/Z01klZUGqnDcwvvc>



Совокупный долг крупнейших компаний, сравнимый с объемом федерального бюджета, указывает на масштаб проблемы, но ЦБ считает риски управляемыми, чем фактически запускает механизм адресного ужесточения контроля за корпоративным сектором.

Грядущие макропруденциальные надбавки — это правовой инструмент, который напрямую ограничит доступ к новому финансированию для заемщиков, попадающих под строгие критерии по размеру долга и коэффициенту покрытия процентов. Тем самым регулятор превентивно ограничивает дальнейший рост закредитованности, смещая акцент с оценки чистых активов на способность бизнеса генерировать операционный денежный поток для обслуживания долга.



Сергей Конон

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

М. УСКОВА

Чёткость – залог успеха



У

тобы найти нужного сотрудника, важно правильно выбрать площадку и грамотно составить текст вакансии.

Где искать:

HH.ru - универсальная площадка: топ-менеджеры, линейный персонал, узкие специалисты, фрилансеры. Подходит для любого региона.

Хабр Карьера, GitHub - для IT-специалистов.

Авито - рабочие профессии, вахта, домашний персонал, разовые задания.

Что должно быть в вакансии:

1. Название должности и описание компании
2. Обязанности
3. Требования
4. Условия

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА

ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Психологический аудит команды, как инструмент повышения управляемости и эффективности



В практике управления персоналом всё чаще возникает ситуация, когда формальные показатели деятельности команды не вызывают тревоги, однако ожидаемого роста эффективности не происходит. Задачи выполняются, регламенты соблюдаются, KPI находятся в допустимых пределах — и при этом руководитель сталкивается с ощущением внутренней нестабильности: процессы пробуксовывают, взаимодействие даётся с усилием, а управленческие решения не приводят к устойчивому результату.

Подобные ситуации нередко указывают на наличие скрытых психологических факторов, которые не фиксируются стандартными HR-инструментами, но напрямую влияют на качество совместной работы.

Невидимый уровень командных процессов

Внутри любой команды параллельно с формальной структурой существует психологическая реальность: неформальные роли, скрытые конфликты, невыраженные ожидания, личностные напряжения и индивидуальные кризисы сотрудников. Эти процессы редко проявляются открыто, однако именно они определяют характер коммуникаций, уровень доверия и степень вовлечённости.



Екатерина
Черниговская

Руководитель, как правило, сталкивается не с причинами, а с последствиями: ошибками, снижением инициативы, сопротивлением изменениям, ростом напряжения в коммуникациях.

Без понимания психологических источников происходящего управленческие решения становятся реактивными и нередко носят интуитивный характер.

Психологический аудит команды: задачи и возможности

Психологический аудит команды представляет собой комплексный диагностический инструмент, направленный на выявление внутренних факторов, влияющих на эффективность совместной деятельности.

В отличие от формальных оценочных процедур, он позволяет увидеть, как сотрудники реально взаимодействуют друг с другом и с управленческой системой.

В рамках аудита анализируются:

- особенности коммуникаций внутри команды;
- точки напряжения и скрытые конфликты;
- распределение ролей и управленческих ожиданий;
- индивидуальные психологические факторы, влияющие на поведение сотрудников;
- соответствие стиля управления текущему состоянию команды.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА  ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Коучинг в Айти компаниях



Сегодня коучинг в IT-компаниях все еще работает и, пожалуй, это одна из сфер, где он используется достаточно часто. К нему обращаются и корпорации, и сами сотрудники. Если говорить о том, с какими запросами компании приходят к коучу, чаще всего это работа с конфликтами. Кросс-командное взаимодействие отличается от классической системы управления и вертикали власти, что нередко приводит к непониманию зон собственного влияния.

Это может вызывать конфликты, и не всегда люди способны договориться самостоятельно. В таких случаях привлекается коуч. Речь не обязательно идет именно о кросс-командных коммуникациях. Иногда это конфликт двух руководителей, директоров или других ключевых фигур. Особенно остро это ощущается, когда конфликтуют директора направлений, поскольку это напрямую влияет на коммуникацию, в том числе внутри команд, которые находятся у них в подчинении.

Вторая достаточно распространенная практика - развитие управленческих компетенций у руководителей, которые недавно заняли эту роль.

Иногда для этого нанимают менторов, иногда работают именно с коучами, чтобы помочь выстроить коммуникацию, осознать себя в роли руководителя, перестроиться, принять новую часть своей профессиональной идентичности и при этом сохранить отношения с подчиненными, которые еще недавно были коллегами. Параллельно выстраиваются более здоровые отношения с руководителями других подразделений.

Также коуча привлекают в случаях выгорания ценных сотрудников.



Александра Балод

В IT это довольно частая история: высокий темп, высокая ментальная нагрузка, высокая социальная нагрузка, в том числе в условиях удаленной работы.

Коуч помогает адаптироваться, найти баланс, расставить приоритеты и восстановить ресурс.

Отдельный пласт коучинговой практики - командный коучинг. В этом формате коуч работает не с отдельными участниками, а с командой целиком, помогая ей выстраивать новые способы взаимодействия, улучшать коммуникацию и достигать поставленных целей.

Если говорить о запросах самих сотрудников IT-сферы, которые приходят в коучинг напрямую, то это часто история про карьерные переходы. Я хочу большего, но не понимаю, как попросить повышение зарплаты, за что именно мне могут повысить доход, как перейти в другую команду или на другую роль. С такими карьерными вопросами к коучингу обращаются довольно часто.

Как убедить руководителя оплатить коучинг. Большинство людей в бизнесе любят цифры, понятные, измеримые и достижимые. Именно с этим в коучинге и в целом в бэк-офисных функциях иногда возникают сложности. Однако польза становится очевидной, когда можно сравнить план и факт.

Существует исследование ICF, Международной федерации коучинга. Сейчас организация официально не работает в России, но по-прежнему остается авторитетной в профессиональном сообществе. Согласно ее данным, средний ROI коучинга составляет около 700 процентов. То есть на каждый вложенный рубль бизнес получает примерно семь рублей прибыли.

Снижение текучести кадров - еще один показатель, на который может влиять коучинг. Его можно измерять в динамике, особенно в случаях работы с выгоревшими сотрудниками. Выгоревшие специалисты чаще всего либо уходят сами, либо становятся токсичными и теряют продуктивность, что в итоге приводит к увольнению. При

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА 
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Как доказать фиктивность должности?

Комментарий к публикации: «К«Поначалу планировали покалечить»: почему следователи не верят Ирине Шевыревой и копают под бизнес семьи». Источник <https://dzen.ru/a/aTc-K1JLY2cMdYUO>



Для установления вида профессиональной занятости, любимого увлечения или отношения к компании, суд может проверить мобильный телефон подозреваемого через приложение GetContact. Набрав в строке поиска приложения номер телефона, суд получит свидетельства того, как ассоциируют подозреваемого с его профессиональной деятельностью знакомые или родственники, зарегистрированные в личных контактах.



Александр
Криони

Работа в охране согласно закону Частной охранной и детективной деятельности подлежит обязательному лицензированию. Следовательно, дополнительным свидетельством тождественности заявления подозреваемого о его работе охранником может служить наличие лицензии на частную охранную деятельность. Данные о лицензиатах находятся в открытом доступе, а в случае необходимости для их проверки суду или адвокату следует обратиться в местное подразделение Росгвардии, которое осуществляет за охранной деятельностью строгий надзор. По ходатайству адвоката или по запросу суда, контрольный орган сможет предоставить исчерпывающую информацию о номере и дате выданной соискателю лицензии. Для следователя останется сопоставить даты получения лицензия с датой профессиональной занятости, чтобы сделать вывод об истинности заявлений подозреваемого.

ПОЛНАЯ ВЕРСИЯ* НОМЕРА ДОСТУПНА ТОЛЬКО ПОДПИСЧИКАМ И ЧЛЕНАМ ДЕЛОВОГО КЛУБА
ИЛИ КУПИТЕ НОМЕР ЗА 600 Р. 89263501881 ВАЦАП

* Полная версия выйдет на сайте через год

Политов Олег

Приглашаем CEO и топ менеджера размещать ваши данные о себе для работодателей в новой рубрике Топ кандидаты - пишите viktoria3332@yandex.ru



Повышение операционной эффективности предприятия - как ключ к развитию бизнеса в условиях падения рынка.

Генеральный директор, Управляющий директор

Морского специализированного терминала; управляющей портовой компании; крупного производственного холдинга (добывающего актива), выполняющего отгрузку продукции с использованием железнодорожного транспорта, морских и речных портов, морского и речного транспорта.



Олег Политов

Профессиональные компетенции:

-Руководство специализированным угольным морским терминалом проектной мощностью 12 млн. тонн с перспективой развития до 20 млн. тонн в порту Владивосток - более 1000 сотрудников включая подрядчиков;

-Ввод в эксплуатацию, достижение дат технического завершения проектов и вывод на проектную мощность крупнейших транспортных инфраструктурных объектов;

-Успешное проведение реструктуризации перед крупнейшими кредиторами проектов;

-Создание и управление полноценными бизнес предприятиями транспортной инфраструктуры, добывающих активов;

-Построение и запуск цепочки по реализации продукции – от «забоя» до конечного потребителя, включая управление качеством;

-Выполнение и успешная реализация задач по закупке, ввозу в РФ и завозу основного технологического оборудования (включая районы крайнего Севера);

-Создание и операционное руководство судоходными компаниями (в сегменте РФ и за рубежом);

-Руководство и обеспечение мобилизации строительства крупных добывающих предприятий в районах крайнего Севера от завоза геологов до вывоза готовой продукции на экспорт по СМП;

-Работа с ФОИВами, организация и эффективное управление внутригрупповыми грузопотоками продукции предприятий, включая взаимодействие с ОАО «РЖД», дирекциями железных дорог, обеспечение бесперебойной логистики в направлении портов;

-Разработка и внедрение решений по повышению эффективности работы морских терминалов, производственной логистики, снижению затрат и увеличению объемов перевозок;

-Организация работы и внедрение гибкой и эффективной системы управления предприятиями на основании применения прогрессивных форм и методов управления;

-Проактивность, ответственность, умение работать в условиях высокой неопределенности и давления; структурность, системное и аналитическое мышление;

-Навыки стратегического планирования, управления проектами и командой,

а также оперативного принятия решений в условиях ограниченных ресурсов и временных рамок.

12 000+ интервью seo, hrd,
топ специалистов успешных фирм

Партнёры УП

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-



АЛЬМАНАХИ

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

Распространение журналов

1. Печать для подписчиков	3. Эл. версии - email рассылки, версии эл. библиотек, вузов, крупных компаний
2. PDF версии -ТГ каналы, соцсети, рассылки.	4. www.top-personal.ru и другие сайты



благодарит экспертов, которые помогли нам подготовить этот номер

ЭКСПЕРТЫ Журнала УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ



Юлия Рокотянская
директор по персоналу
ГК «Росводоканал»



Алексей Кононов
магистр Computer Science,
ведущий инженер
Газпромбанка (АО)



Ольга Меньшикова
бизнес-тренер, медиатор



Эрик Тагиров
УК «Эра-Авто» Владелец,
10/01



Дмитрий Мирошников
Симедика



Виктория Петрова
ГК «ЛюдиPeople»



Дмитрий Семин
известный бизнес
консультант и тренер,
лауреат премии Капитаны
Российского Бизнеса



Таша Вяземшева
психолог, бизнес-аналитик
и эксперт по психологии
бизнес-систем



Сергей Конон
управляющий партнер
юридической компании Vita
Liberta



Екатерина Черниговская
корпоративный психолог,
эксперт Федеральных СМИ



Александра Балод
Коуч



Александр Криони
частный детектив в
детективном бюро
Александра Криони

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

WWW.TOP-PERSONAL.RU



ТРУДОВОЕ ПРАВО

№ 1 (306)

ЯНВАРЬ 2026

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

Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве
январь 2026**

Чина Аржанникова

**Анализ споров с сотрудниками о правах
на служебные изобретения**

Надежда Белоусова

**«Скрытые» трудовые отношения: анализ
судебной практики по спорам о квалификации
отношений с самозанятыми**

Ульяна Зеленая

Самозанятые под прицелом ФНС

Анна Григорьева

**CRM, мессенджеры и видеосвязь не управляют
компанией. Управляют процессы**

Дмитрий Клинков

**ИИ — здорово, но за штурвалом всегда должен
находиться пилот**

Ангелика Иванова

**Где проходит граница между контролем
и доверием в работе линейного персонала?**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 1 2026

Обучение персонала

Главная тема номера:



**Предприниматели
и сотрудники: кто
в большем риске?**
Татьяна Фёдорова



**Документирование
инженерных проектов,
переход на ЭДО**
Петр Сухоруких



**Токсичные сотрудники:
вред, польза, политика
работы с ними**
Юлия Немцева



**Налоговая
и бухгалтерская
отчётность**
Надежда Лемумова



**Слова ранят. Правовые
последствия
оскорблений**
Александра Шишкина



**Вечно учащиеся
сотрудники: что
с ними делать?**
Светлана Гринькова



**Эволюция «железа»
как драйвер цифровой
трансформации**
Александр Митрик



**Суд может отступить
от определения
равности долей
супругов исходя
из интересов
несовершеннолетних
детей**
Александра Бец



**Свидетель — все
не так просто**
Александр Вайс



**За пределами рабочего
времени**
Татьяна Новикова



**Я долго искал решение,
которое было «под носом»**
Сергей Кирилловский

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



EURASIA

TRAINING MANAGER



ДАВАЙ ДОГОВОРИМСЯ!

ТРЕНИНГ

Проблемы с коммуникациями между отделами:

- Постоянные «новые вводные», а иногда и потеря интереса к задаче у заказчика
- Непонимание важности задачи или проблемы, формальный подход, перекалывание ответственности
- Аргументация своего решения, убеждение или разубеждение
- Конфликты и споры, закидывание критикой
- Выбор одного варианта, расстановка приоритетов
- Завышенные требования коллег, когда не можешь дать, то что требуют
- Эскалирование наверх из-за отсутствия неформального контакта
- Выгорание членов команды из-за обесценивания их работы

Узнали проблемы в своей команде?!

Проведите тренинг «Давай договоримся!
Кросс-функциональные коммуникации»



tndman.com

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