

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по классу "Персонал" – 7052, 7055, 7056

№ 05
(809)

2026

Главная тема: **EXECUTIVE SEARCH**

**Карьера топ-менеджера.
Лучшие практики**

Ильгиз Валинуров

И. ВАЛИНУРОВ

Executive Search. Новая парадигма поиска топ-менеджеров



Когда мир, бизнес-процессы, технологии и приоритеты меняются ежедневно, технология поиска топ-менеджеров остается одной из самых консервативных.

Давайте вспомним ее по этапам.

1. Обсуждаем требования к идеальному кандидату.
2. Формируем целевой список компаний (обычно на 90 % он состоит из конкурентов). Это называется таргет-лист; в зависимости от отрасли он может состоять из 5–30 компаний.
3. Идем в каждой компании из целевого списка сотрудников, которые потенциально могут быть интересны — это поинт-лист. В него попадает от 10 до 50 кандидатов.
4. Далее — собираем информацию, изучая публичное поле, исходя из рекомендаций и интуиции — оставляем 5–8 кандидатов, с которыми начинаются личные переговоры. Шорт-лист готов. Реальные переговоры удастся провести примерно с половиной. У нас в финале есть три кандидата.
5. Выбираем наиболее подходящего из оставшихся и делаем offer.



Ильгиз Валинуров

А. МУРАШКИН

Личный бренд CEO: создание репутации, которая работает на вас



Личный бренд CEO

Еще несколько лет назад разговор о личном бренде первого лица компании часто сводился к публичности: выступления, интервью, присутствие в медиа. Сегодня эта логика стремительно устаревает. В управленческой практике личный бренд CEO всё чаще проявляется не во внешней коммуникации, а во внутренних и стратегических процессах — там, где формируются доверие, принимаются сложные решения и утверждаются ключевые люди.

Компания может быть сильной по продукту, финансам и стратегии, но при этом терять управленческую устойчивость из-за разрывов ожиданий от первого лица. В таких случаях речь идет не о слабом PR, а об отсутствии четкой репутационной опоры у CEO — внутри системы и за ее пределами.

Личный бренд первого лица — это не образ и не набор коммуникационных пр. Это совокупность управленческих сигналов, которые считывают сотрудники, па и рынок: как CEO принимает решения, как ведет себя в кризисе, что для него важно, а что нет, где проходит граница ответственности и как он соотносит с действиями. Именно эти сигналы формируют репутацию, которая либо помогает биться на бизнес, либо становится его скрытым ограничением.



Александр Мураш

М. ТОЛСТОШЕЕВА

От специалиста к стратегу: как построить карту карьеры топ-менеджера



Стратегическое мышление и гибкость требуются от руководителя в любой сфере. Это умение четко определить цели и задачи, прогнозировать результаты и направлять работу команды к бизнес-целям.

Когда в январе 2004 года я пришла в новую для себя сферу недвижимости на позицию координатора по работе с арендаторами, меня встретил шведский незнакомец. Первое же поручение — выделить виртуальную площадку в здании и отразить ее на планах БТИ — поставило в тупик. Виртуальная площадка? Планы БТИ? Я не имела даже базовых терминов коммерческой недвижимости. Ситуация напоминала испытание, когда тебя бросают в воду посреди озера и говорят, доплывайе ли до берега.

Я выплыла благодаря целеустремленности и азарту. Но путь был извилистым: и металося между задачами, не понимая общей логики, переделывала одно и то же по нескольку раз, спрашивала коллег об очевидных вещах.

Если бы у меня тогда был четкий план развития, многое пошло бы иначе. Я бы знала, какие компетенции нужны для следующего шага, какие курсы пройти, в каком направлении углублять знания. Такой план называется карьерной картой. И она нужна любому специалисту, который хочет расти осознанно, а не методом проб и ошибок.



Марина Толстошеева

Н. СКОРИК

Выгорание на вершине: как сохранить энергию и мотивацию, когда ты «главный»?



В ведении

— Чем это у вас тут пахнет?

— Это у нас сотрудников выгорели.

Всемирная организация здравоохранения официально включила профессиональное выгорание в 11-ю Международную классификацию болезней. И этого уже достаточно для понимания масштаба и серьезности проблемы. Профилактика любого заболевания гораздо проще, чем лечение.

Выгорание может разрушить не только карьеру, но и катастрофически повлиять на все сферы жизни. Вы ведь не хотите выгореть и оказаться в помешанной фрустрации, без работы и понимания, что делать дальше?

Чаще всего спасение выгорающих — дело рук самих выгорающих, поэтому посмотрите, что может сделать сам топ-менеджер, чтобы не сталкиваться с выгоранием.

Выгорел или устал?

Многие выгорание не знали, что у них выгорание — думали, что просто устали, ленятся.



Надежда Скорик

М. НУРГАЛИЕВ

Нетворкинг на высшем уровне: зачем топ-менеджеру выходить за пределы своей компании



Еще несколько лет назад нетворкинг ассоциировался как дополнение к карьере, причем далеко не обязательное, это касалось деловых знакомств, полезных контактов, обмена визитками на митагах и пр. Сегодня в современном мире ситуация резко изменилась и ее можно описать одной формулой: хороший нетворкинг = успешный руководитель. Ведь для топ-менеджера это стало действующим управленческим инструментом, напрямую влияющим на бизнес-результаты, репутацию и бренд работодателя. А если это работает даже и помогает быть эффективным, то почему бы его не использовать постоянно?

Главный вопрос в том, нужен ли нетворкинг, больше можно отнести к риторическому. Медийность стала рабочим критерием: но ней стейкхолдеры зачастую оценивают лидеров и компании, принимая решения о сотрудничестве и карьере.



Марат Нургалиев

О. БАЛАШОВА

Наставничество сверху вниз: зачем успешному CEO растить новых лидеров



Т

генеральные директора (CEO), достигшие значительных высот, являясь первыми лицами компании, часто фокусируются на стратегических и операционных вопросах, не всегда задумываясь о своем наследии. Однако, настоящий успех компании измеряется не только финансовыми показателями, но и количеством сильных лидеров, способных вести компанию в целом и всю команду за собой. Почему же наставничество со стороны генерального директора не является делом, а один из базовых навыков топ-менеджера? Давайте разберемся с преимуществами, потенциальными рисками и проверенными методами реализации такого наставничества. В современном быстротемном мире устойчивое и конкурентное преимущество компании — это густой лидер, а также глубина руководящего состава. При этом ключевую роль в создании этого густого лидера играет личное вовлечение первого лица. Личное вовлечение генерального директора способствует прямой передаче ДНК компании, позволяет быстрее создавать пул преемников, укрепляет руководящий состав компании, менять их мышление и прививать привычку мыслить не как наемные сотрудники, а как совладельцы бизнеса.



Ольга Балашова

Зачем первому лицу быть наставником?

Руководитель компании просто физически не может быть везде и всюду, и, конечно же, ему важна воспитывать лидеров, которые могут так же, как он быть «адаптивными» стратегии, ценности и культуры в компании на всех уровнях. Причем в путь этих ли-

Е. ШОНИНА

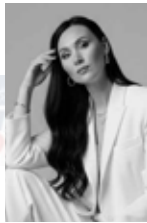
Не только прибыль. Современный топ-менеджер измеряет свой успех



е 10 лет назад я была руководителем надежного звена: уполномоченная в КРП, отчетная операционка, где успех измерялся конкретными KPI и выполнением квартального OKR плана. Но когда меня повысили до уровня CEO-1 и в один из первых годов ждала то выгорание, мой мир перевернулся: успех топ-менеджера — это не только и не бумага, а про людей, ценности и то, кому останется после меня, внутреннее состояние и ощущение своей ланке, когда ты не выбираешь между а.

всю свой первый год в должности я по персоналу. Мы били рекорды по количеству выгорания. Текущая кадровая ситуация ухудшилась, потому что вывели топ-1. Я сидела в кабинете, считала P&L и листовала пустоту. Тогда я прочитала немалое количество статей в поисках 4 на меня произвела впечатление цитата CEO Google Сундара Пичаи: он го-ю успех — не в идеальных результатах, а в уюнии команды, даже если они неудачны. Это меня зацепило. Я начала спрашивать себя: «А что останется у меня через 10 лет?»

да я действительно пересмотрела свое отношение к успеху в балансе между работой и ее продажей. Да, прибыль — это воздух для бизнеса, но важно наше сердце. Наша компания впервые познакомилась с таким понятием Quality Quotient, индекс жизненной энергии команды. Ю и EQ важны, но VQ — это, которая заражает всех. Мы измеряли не только ROI, но и вовлеченности:



Евгения Шонина

Н. ПЛТЕНЕЦКАЯ

Кризис как трамплин: истории топ-менеджеров, которые закалялись в сложные времена



М

ой опыт 2008 года

Кризис 2008 года стал для меня первым настоящим испытанием зрелости, и как управленца, и как человека, ответственного за судьбы других. В то время я работала в крупнейшем алюминиевом холдинге России, отрасли, где все процессы завязаны на мировую конъюнктуру. Когда глобальный финансовый штурм обрушился на рынок металлов, цены на алюминий рухнули. В одночасье то, что еще вчера было устойчивой системой, стало звонким фундаментом.

Компания жила в условиях высокой корпоративной ритмичности. Сотни процессов, десятки предприятий по всей стране, более ста тысяч сотрудников, и большинство из них работали на градообразующих заводах. Остановить производство невозможно, алюминиевый цикл не возвращается после остановки. Но и продолжать действовать по инерции было нельзя: новая реальность требовала немедленной переоценки подходов к организационному планированию, управлению затратами на персонал и мотивации.

На мне тогда лежала зона особой ответственности: организационное развитие, система оплаты труда, управление фондом заработной платы. Именно через эти



Наталья Плетенецкая

Д. БАНДУРИН

Шестая управленческая революция: почему ИИ не заменит руководителя, но безвозвратно изменит всё



Д

айте посмотреть на ваши объективы. Каждый раз, когда появляется новая прорывная технология, нам со всех экранов обещают, что менеджмент больше никогда не будет прежним. И каждый раз мы сначала оптимизируем к этому с настроенностью, затем адаптируемся, а после — просто добавляем новый инструмент в свой повседневный арсенал. Но то, что происходит сейчас, совершенно не похоже на очередное обновление корпоративного программного обеспечения или внедрение новой системы управления задачами.

Мы переживаем шестую управленческую революцию. И, в отличие от предыдущих, она затрагивает самую суть профессии — то, как мы мыслим, кого называем в команды и как именно принимаем стратегические решения.

От учета к алгоритмам: эволюция управленческой мысли

Чтобы осознать масштаб сдвига, стоит кратко проследить исторический контекст: Управленческая практика пережила поворотные моменты пять раз:

1. Эпоха учета и контроля. Когда бизнес стал слишком масштабным, чтобы управляться в ручном режиме, появились бухгалтерские книги, регламенты и жесткая иерархия.



Дмитрий Бандурин

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Содержание

EXECUTIVE SEARCH

Executive Search. Новая парадигма поиска топ-менеджеров

Ильгиз Валинуров

СТРАТЕГИЯ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Личный бренд CEO: создание репутации, которая работает на вас

Александр Мурашкин

От специалиста к стратегу: как построить карту карьеры топ-менеджера

Марина Толстошеева

БАЛАНС И ЛИЧНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Выгорание на вершине: как сохранить энергию и мотивацию, когда ты «главный»?

Надежда Скорик

Нетворкинг на высшем уровне: зачем топ-менеджеру выходить за пределы своей компании

Марат Нурғалиев

ФИЛОСОФИЯ И НАСЛЕДИЕ

Наставничество сверху вниз: зачем успешному CEO растить новых лидеров

Ольга Балашова

Не только прибыль. Как современный топ-менеджер измеряет свой успех

Евгения Шонина

Карьера после CEO: что дальше?

Виталина Левашова

ВЫЗОВЫ И ТРАНСФОРМАЦИИ

Смена индустрии: возможно ли стать успешным топ-менеджером в абсолютно новой отрасли?

Анатолий Рахмаилов

Кризис как трамплин: истории топ-менеджеров, которые закалились в сложные времена

Наталья Плетенецкая

УПРАВЛЕНИЕ & ДИСКУССИЯ

Шестая управленческая революция: почему ИИ не заменит руководителя, но безвозвратно изменит всё

Дмитрий Бандурин

3

10

17

21

29

34

37

43

47

53

59

№05
(809)

Издается 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.

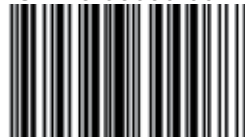
Официальный адрес
ТР@TOP-PERSONAL.RU



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

www.top-personal.ru

ISBN 5-95630-007-7



9 785956 300077 >

Подписано в печать 24.02.2026 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

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

Executive Search. Новая парадигма поиска топ-менеджеров



Когда мир, бизнес-процессы, технологии и приоритеты меняются ежедневно, технология поиска топ-менеджеров остается одной из самых консервативных.

Давайте вспомним ее по этапам.

1. Обсуждаем требования к идеальному кандидату.

2. Формируем целевой список компаний (обычно на 90 % он состоит из конкурентов). Это называется таргет-лист; в зависимости от отрасли он может состоять из 5–30 компаний.

3. Ищем в каждой компании из целевого списка сотрудников, которые потенциально могут быть интересны — это лонг-лист. В него попадет от 10 до 50 кандидатов.

4. Далее — собирая информацию, изучая публичное поле, исходя из рекомендаций и интуиции — оставляем 5–8 кандидатов, с которыми начинаются личные переговоры. Шорт-лист готов. Реальные переговоры удастся провести примерно с половиной. У нас в финале есть три кандидата.

5. Выбираем наиболее подходящего из оставшихся и делаем offer.

Это глубокая исследовательская работа с привлечением нескольких ассистентов, ресечеров. Такой подход требует специализации консультантов Executive Search по



Ильгиз Валинуров

Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для  Эксклюзивное интервью для 

индустриям или функционалу. Кто-то ищет топ-менеджера для строительной отрасли, кто-то — финансового директора. А если это вакансия финансового директора в строительстве — чья компетенция будет ценнее?

Вопрос спорный. Большинство международных Executive Search агентств используют индустриальный подход. Я считаю более верным функциональный, хотя оба больше заточены под записную книжку консультанта.

Когда Интернета и социальных сетей не было, именно личные контакты становились ключевым конкурентным преимуществом и обоснованием высокой стоимости услуги по поиску руководителей высшего звена. По-простому, это была монополизированная услуга, сосредоточенная примерно в двух десятках компаний по всему миру (в основном США и Великобритания). Они зарабатывали сотни миллионов долларов, торгуя записной книжкой. Напомню, гонорар агентства обычно составлял от трети до половины годового дохода найденного кандидата.

Поиск мог занимать от 6 до 12 месяцев. Но даже если найти кандидата и назвать его имя в первый же день — разве можно обосновать такую высокую стоимость услуги?

Вакансии не публиковались, объяснялось это конфиденциальностью поиска. Настоящая же причина — сохранение статус-кво и создание иллюзии эксклюзивности работы охотников за головами.

Навязывалась концепция: сильному топ-менеджеру самостоятельно публиковать резюме в открытом пространстве и отправлять резюме работодателям — не комильфо. Найти такого работника должны специальные люди — и только тогда он становился ценным. Хорошо иллюстрирует эту ситуацию норвежский фильм «Охотник за головами» (2011).

Не правда ли, удобно для сохранения своего рынка и обоснования высоких гонораров?

Ситуация начала меняться примерно в нулевых, с появлением платформ резюме и вакансий. Напомню, что HeadHunter и SuperJob формально появились в 2000 году, а на производственную мощь вышли спустя несколько лет. И лишь 10 лет спустя топ-менеджеры стали выкладывать свои резюме, а работодатели — публиковать топ-вакансии.

Давайте для простоты считать 2015 год переломным в осмыслении процесса поиска руководителей в России.

Ситуация развивалась не благодаря росту экономики, а вопреки — то есть благодаря... кризисам. И ключевая роль здесь принадлежит не работодателям, а кандидатам.

Валютный кризис 2014—2015 годов, корона-кризис 2020 года и санкции 2022-го были драйверами всплеска размещения резюме кандидатов с высокими заработными платами. Их не обучали (да и никого не обучали) строить карьеру, заниматься целенаправленным нетворкингом. Записные книжки с телефонами хедхантеров и ближнего круга быстро привели в тупик. Осталось одно: выходить на открытый рынок труда и самим бороться за место под солнцем. Следом и работодатели перестали брезговать публикациями вакансий с заработными платами больше миллиона на job-платформах.

РЕЗЮМЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ЗАЧАСТУЮ СОСТАВЛЯТЬ НЕ УМЕЮТ

Только вот резюме топ-менеджеры зачастую составлять не умеют. А шаблоны западных MBA непривычны для восприятия российскими работодателями.

История, которая может служить иллюстрацией: в конце 2022 года ко мне обращается генеральный директор одной из крупнейших логистических компаний. Уже несколько месяцев он в поиске вакансий. Резюме размещено открыто, но приглашений нет. Приезжает на карьерную консультацию — и мы переписываем резюме, находим в его опыте, что именно может зацепить сегодня будущего работодателя. В последних числах декабря обновленное резюме выкладывается, и на январских праздниках 2023 года его находят рекрутеры крупной компании, которая поймала волну импортозамещения.

И это вакансия с окладом 1,5 млн и доходом более 2 млн/месяц! У кандидата не было отраслевого опыта, но его опыт не был моноопытом: к 42 годам успел поработать в FMCG, ретейле, логистике, производстве — и в конце января уже официально в статусе генерального директора.

Это яркий пример устаревшей парадигмы мировых агентств Executive Search. Не буду разбирать подробно, вы и сами видите.

Итог: претендент не боится открыто разместить резюме, рекрутеры работодателя ищут кандидатов через платформы доступа к кандидатам, оффер делается за пару недель. Нет таргет-листа, лонг-листа, шорт-листа, многомиллионных гонораров и полугода поиска. Но Executive Search агентства все еще не вымерли. Какими другими им нужно стать, чтобы быть ценными для работодателя и топ-кандидата?

Как изменится рынок поиска руководителей?

Забудьте о классических headhunting-агентствах с их гигантскими гонорарами и секретными базами данных. Рынок поиска топ-менеджеров стоит на пороге тектонического сдвига, который переопределит правила игры для всех: компаний, кандидатов и самих консультантов. Мы наблюдаем не эволюцию, а революцию, движимую данными, искусственным интеллектом и новой философией лидерства.

БОРЬБА ЗА ТАЛАНТ ПРЕВРАТИТСЯ В БОРЬБУ ЗА МИССИЮ

Конец эпохи «гадалок»

В книге «Окружи себя лучшими» Клаудио Фернандес-Араос, консультант одного из мировых агентств Egon Zenhder, пишет: «50 % выбора руководителей были неверными». Это было сказано еще в 2014 году. Для меня это пока единственная вменяемая книга о поиске руководителей. Другие гуру не готовы делиться инсайтами и технологиями поиска руководителей.

Двадцать лет назад успех поиска строился на личных связях хедхантера, его записной книжке и интуиции. Это был рынок дефицита информации. Сегодня информация избыточна. Это обесценивает классическую модель, где главным активом был человеческий капитал — проще сказать, связи.

Рынок раскалывается. С одной стороны — демократизация и технологизация. Есть платформы, ТГ-каналы, сообщества, бизнес-клубы, социальные сети, где можно получить доступ в одно касание. С другой — гиперэлитаризация стратегического консультирования. Самые дорогие консультанты перестают быть поисковиками. Они становятся архитекторами трансформации. Их роль не найти человека под вакансию, а помочь акционерам или совету директоров переосмыслить, какой именно лидер нужен для будущего, которого еще нет. И их гонорар будет оправдан не фактом найма, а успешной интеграцией лидера и ростом капитализации компании через два-три года.

Три ключевых тренда, формирующие новый рынок:

От поиска — к предсказанию и выращиванию.

Акцент сместится с сиюминутного поиска к выстраиванию отношений с будущими лидерами компаний.

Прозрачность против конфиденциальности: новый баланс.

Цифровой след делает процесс прозрачнее. Уже сейчас кандидат изучает компанию и рекрутера так же активно, как и они его. Важна репутация — и работодателя, и того, с кем он занимается поиском.

Борьба за талант превратится в борьбу за миссию. Самые востребованные лидеры будущего — не наемные менеджеры с прошлыми подвигами, а агенты изменений. Их привлекает не пакет опционов, а амбициозная миссия и свобода действий. Поэтому успех на рынке будет зависеть от способности компании и консультанта вместе сформулировать и упаковать эту миссию. Поиск превратится в совместное создание притягательного нарратива.

Кто выживет и преуспеет?

Классическим крупным фирмам (Egon Zehnder, Spencer Stuart) придется тяжело. Их сила — бренд, стандарты, сеть. Слабость — инерция и высокие издержки. Успех будет за теми, кто радикально инвестирует в технологии и переучит своих партнеров: не записная книжка, а стратегическое консультирование.

Нишевые агентства. Гибкость, глубокие отраслевые знания и способность предлагать персонализированный, высококачественный сервис без бюрократии будут цениться высоко. Но не всеми. На то они и нишевые.

Частные консультанты-фрилансеры. Бывшие сотрудники агентств или даже сами топ-менеджеры, прошедшие огонь, воду и медные трубы.

Возможно появление новых технологических игроков. Они будут диктовать новые стандарты скорости и эффективности, откусывая значительную часть рынка у традиционных игроков. До этого идеи создать платформы именно для поиска руководителей проваливались. Сейчас время пришло.

Итог: рынок становится умнее, быстрее и сложнее.

Через пять лет мы будем говорить не о рынке поиска руководителей, а о рынке точного прогнозирования успеха симбиоза человека и организации. Главным победителем станет компания, которая поймет, что найм лидера — это не кадровый вопрос, а стратегическая инвестиция в будущее. А главным активом консультанта станет не база контактов, а способность быть переводчиком между человеком, бизнесом и машиной, соединяя алгоритмическую точность с человеческой мудростью, доверием и пониманием смыслов. Термин охотник за головами пока будет оставаться, а его функционал трансформируется — работа с ценностями, потенциалом, культурой и смыслом.

То есть поиск руководителей становится частью работы топового консультанта, но ею не ограничивается.

Что еще?

Эрудированность, насмотренность, любознательность — обязательные качества.

Нетворкинг, связи, записную книжку никто не отменяет, но это больше не конкурентное преимущество. Это мастхэв. Бизнес-клубы перестали быть элитарными, закрытыми встречами избранных. Пользуйтесь их возможностями.

Репутация. Тот, кого знаете вы, должен знать вас.

Скорость. Если вы завтра не закроете вакансию, это сделает кто-то другой.

И для подтверждения новой парадигмы поиска топ-менеджеров давайте покажу еще одну иллюстрацию.

Ко мне обратился агрохолдинг с задачей поиска директора фабрики по производству шампиньонов. До этого я с такой вакансией не сталкивался. А мой опыт — более 25 лет.

После обсуждения задач и требований к идеальному кандидату, таргет-листа директор по персоналу говорит: «Не знаю, где вы, Ильгиз, найдете кандидатов. Мы уже всех отраслевых пересмотрели...»

С этого момента и началось реальное обсуждение.

Я начал выяснять проблемы, которые существуют на фабрике, и их причины, чем не доволен акционер. Оказалось, это нестабильность качества производства и объемов, что сильно омрачает работу с федеральными ретейл-сетями, для которых точно вовремя имеет большое значение.

Я предложил подумать об отраслях, где качество производства имеет бóльшую значимость и сотрудники не на словах, а на деле знают о бережливом производстве, где внедрены принципы точно вовремя, канбан, хронометраж рабочего времени. И пришли к выводу: это может быть машиностроение. На следующее утро я устроил заказчику встречу именно с таким топ-менеджером.

Откуда я его взял так быстро? В год я провожу около 300 карьерных консультаций. И этот топ-менеджер был на ней за полгода до этого.

Кандидат сразу прошел собеседование с HRD, акционером и отправился на два дня на производство, чтобы увидеть реальную картину. И вернулся с подробным отчетом. Еще две недели работодатель отсматривал релевантных кандидатов из родного ему агросектора, но остановился в итоге на первом моем кандидате, который до этого никогда в сельском хозяйстве не работал. С того момента, как я узнал о существовании вакансии, до организации встречи с успешным кандидатом прошло менее суток. Но я получил полный гонорар за проделанную работу. Будущее Executive Search уже наступило. Новая парадигма получает подтверждение реальными российскими примерами.

Уверен, эта статья позволит вам лучше выбрать партнеров по поиску руководителей или самим сфокусировать поиск топ-менеджеров на правильных ценностях.

Успехов в бизнесе и найме лучших!

***Ильгиз Валинуров,**

карьерный стратег топ-менеджеров, охотник за головами, автор десяти книг по управлению персоналом и карьерой

А. МУРАШКИН

Личный бренд CEO: создание репутации, которая работает на вас



Личный бренд CEO

Ещё несколько лет назад разговор о личном бренде первого лица компании часто сводился к публичности: выступления, интервью, присутствие в медиа. Сегодня эта логика стремительно устаревает. В управленческой практике личный бренд CEO всё чаще проявляется не во внешней коммуникации, а во внутренних и стратегических процессах — там, где формируется доверие, принимаются сложные решения и удерживаются ключевые люди.

Компания может быть сильной по продукту, финансам и стратегии, но при этом терять управленческую устойчивость из-за размытых ожиданий от первого лица. В таких случаях речь идёт не о слабом PR, а об отсутствии чёткой репутационной опоры у CEO — внутри системы и за её пределами.

Личный бренд первого лица — это не образ и не набор коммуникационных приёмов. Это совокупность управленческих сигналов, которые считывают сотрудники, партнёры и рынок: как CEO принимает решения, как ведёт себя в кризисе, что для него допустимо, а что нет, где проходит граница ответственности и как он соотносит слова с действиями. Именно эти сигналы формируют репутацию, которая либо начинает работать на бизнес, либо становится его скрытым ограничением.



Александр Мурашкин

В последние годы значение этого фактора резко выросло. Высокая конкуренция за управленческие кадры, постоянные изменения, рост неопределённости и давление на результат делают фигуру CEO ключевой точкой устойчивости. В таких условиях люди идут не только в компанию — они идут к конкретному руководителю. И точно так же уходят не из абстрактной организации, а из-под конкретного лидерского стиля.

Важно подчеркнуть: личный бренд CEO существует независимо от того, занимается ли им сам руководитель осознанно. Если первое лицо не управляет своей репутацией, это не означает её отсутствия — это означает, что она формируется стихийно. Как правило, именно в этом месте возникают управленческие риски, которые долго остаются незаметными, а затем проявляются сразу в нескольких зонах: в команде, в переговорах, в способности компании проходить сложные периоды.

Поэтому разговор о личном бренде CEO сегодня — это разговор не о самопрезентации, а о качестве управления. О том, как репутация первого лица становится активом, который усиливает решения, ускоряет процессы и создаёт запас доверия на годы вперёд.

Чем личный бренд CEO отличается от PR и HR-бренда

Одна из типичных ошибок — сводить личный бренд CEO к PR-активности или части HR-бренда. PR формирует внешний образ компании, HR-бренд отвечает за привлекательность работодателя. Личный бренд первого лица находится в другой плоскости — он формируется через решения, поведение и ответственность руководителя.

Репутация CEO считывается не из пресс-релизов, а в ключевых управленческих точках: как он принимает сложные решения, реагирует на кризисы, держит принципы под давлением и выстраивает отношения с сильной командой.

Даже при сильном PR и узнаваемом HR-бренде внутри компании может сохраняться напряжение, если отсутствует понятная и последовательная управленческая фигура. Публичность без опоры на реальные управленческие практики быстро создаёт разрыв между образом и реальностью — и команда замечает его раньше рынка.

По сути, личный бренд CEO — это отражение управленческой целостности. Его нельзя полностью делегировать: это зона личной ответственности первого лица и один из ключевых нематериальных активов бизнеса.

Как репутация первого лица начинает работать на бизнес

Репутация CEO начинает приносить бизнесу реальную пользу тогда, когда становится фактором принятия решений — внутри компании и за её пределами. Это не результат разовой публичной активности, а накопленный эффект последовательных управленческих действий.

Прежде всего личный бренд влияет на управленческую команду. Сильные топ-менеджеры выбирают не только компанию, но и руководителя. Репутация первого лица — его последовательность, способность держать сложные решения и работать с неопределённостью — во многом определяет, кто готов войти в команду и остаться в ней в период изменений. Предсказуемый и ответственный стиль усиливает устойчивость, импульсивный и противоречивый — увеличивает текучесть на уровне топ-менеджмента.

Вторая зона влияния — скорость и качество решений. Когда команде понятна логика руководителя и границы допустимого, решения принимаются быстрее и с меньшим количеством защитных согласований. Если же доверия нет, компания погружается в избыточную осторожность и имитацию деятельности.

Наконец, в кризисах личный бренд CEO проявляется наиболее чётко. Поведение первого лица — готовность к открытому диалогу и принятию ответственности — либо усиливает доверие, либо разрушает его. Если репутация сформирована заранее, кризис становится точкой укрепления. Если нет — именно в этот момент проявляется разрыв между образом и реальностью, что почти всегда ведёт к потере ключевых людей и ослаблению позиций компании.

Отдельного внимания заслуживает влияние репутации CEO на внешние контуры бизнеса.

Репутация CEO напрямую влияет на внешние контуры бизнеса. В крупных компаниях переговоры с партнёрами и инвесторами всё чаще строятся вокруг фигуры перво-

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

От специалиста к стратегу: как построить карту карьеры топ-менеджера



Стратегическое мышление и гибкость требуются от руководителя в любой сфере. Это умение четко определять цели и задачи, прогнозировать результаты и направлять работу команды к бизнес-целям.

Когда в январе 2004 года я пришла в новую для себя сферу недвижимости на позицию координатора по работе с арендаторами, меня встретил шквал незнакомых задач. Первое же поручение – выделить виртуальную площадь в здании и отразить ее на планах БТИ – поставило в тупик. Виртуальная площадь? Планы БТИ? Я не понимала даже базовых терминов коммерческой недвижимости. Ситуация напоминала испытание, когда тебя бросают в воду посреди озера и смотрят, доплывешь ли до берега.

Я выплыла благодаря целеустремленности и азарту. Но путь был хаотичным: я металась между задачами, не понимая общей логики, переделывала одно и то же по несколько раз, спрашивала коллег об очевидных вещах.

Если бы у меня тогда был четкий план развития, многое пошло бы иначе. Я бы знала, какие компетенции нужны для следующего шага, какие курсы пройти, в каких проектах участвовать. Такой план называется карьерной картой. И она нужна любому специалисту, который хочет расти осознанно, а не методом проб и ошибок.



Марина Толстошеева

Система против хаоса

Карьерная карта – это комплекс возможных путей для роста специалиста. Она строится на основе его текущей позиции, зоны ответственности, успехов за последние год-два, сильных и слабых сторон, необходимых компетенций для следующего шага.

Зачем она нужна? Раньше можно было выбрать специализацию и двигаться по накатанной: младший специалист, специалист среднего уровня, старший специалист, руководитель группы. Сейчас рынок меняется так быстро, что без четкого плана легко потратить годы на развитие навыков, которые уже теряют актуальность.

План дает ясность вместо размытого «Хочу расти». Он снижает тревожность перед будущим и упрощает диалог с работодателем – появляется возможность четко сформулировать, куда движешься и что для этого готов делать.

Карта нужна не только специалистам – для профессионального роста, но и их руководителям – для отслеживания бизнес-показателей и масштабирования команды. Главное здесь не текущая позиция и доход, а их перспектива.

Один специалист два года готовился к профессиональной сертификации, вкладывая и время, и деньги. Когда он наконец получил сертификат и пошел на собеседования, оказалось, что рынок требует совсем другой набор компетенций. Если бы у него была карта, он бы увидел этот сдвиг задолго до окончания курсов.

От цели к действию

Как выглядит процесс составления такой карты? Есть несколько базовых шагов.

Карьерную карту строят на 3–5 лет, в последнее время даже чаще на 3 года. Большой срок теряет смысл, потому что рынок слишком быстро меняется. Меньший период не позволяет достичь серьезных изменений в карьере.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Выгорание на вершине: как сохранить энергию и мотивацию, когда ты «главный»?



В

ведение

- Чем это у вас тут пахнет?

- Это у нас сотрудники выгорели.

Всемирная организация здравоохранения официально включила профессиональное выгорание в 11-ю Международную классификацию болезней. И этого уже достаточно для понимания масштаба и серьезности проблемы. Профилактика любого заболевания гораздо проще, чем лечение.

Выгорание может разрушить не только карьеру, но и катастрофически повлиять на все сферы жизни. Вы ведь не хотите выгореть и оказаться в полнейшей фрустрации, без работы и понимания, что делать дальше?

Чаще всего спасение выгорающих – дело рук самих выгорающих, поэтому посмотрим, что может сделать сам топ-менеджер, чтобы не сталкиваться с выгоранием.

Выгорел или устал?

Многие выгоревшие не знали, что у них выгорание - думали, что просто устали, ленятся.



Надежда Скорик

Выгорание само не пройдет. Если после длительного отдыха вас не покидает чувство собственной бесполезности, неэффективности и изнеможения – это выгорание.

Чек-лист Признаки выгорания

- ощущение полного опустошения, изнеможения (=крайнего утомления, полного бессилия). Усталость не исчезает даже после отпуска.
- трудности с концентрацией внимания. Бегаєте много раз по одной строке.
- проблемы с запоминанием значимой информации, провалы в памяти.
- сложности расстановки приоритетов. Не можете последовательно решить три задачи, мечетесь, так и не приступая к выполнению.
- затруднения с принятием даже простых решений, снижение скорости и качества принимаемых решений. Понимаете, что могли бы принять решение быстрее и лучше.
- стойкая потеря интереса к работе, равнодушие, хочется все бросить.
- ощущение, что так теперь будет всегда.
- постоянное сравнение себя с другими не в лучшую сторону: вы согласно своим новым представлениям менее компетентны и эффективны, чем все остальные.
- не проходящие страх и тревога из-за всего перечисленного.
- если вам будут платить в 3 раза больше, вы все равно не хотите больше этим заниматься.
- снижение эмоционального контроля. Срываетесь на людях, предметах.

Как работать без выгорания?

Выход обычно там же, где и вход: чтобы не выгорать, надо не выгорать. А точнее - не сгорать. Гореть, но не сгорать. Но как?

Ответ прост, но научиться этому – отдельный труд: как бы вы ни любили свою работу, дело - себя вы должны любить гораздо больше.

Нужно выяснить, что конкретно сжигает именно вашу энергию и мотивацию, и направить внимание на ликвидацию этих причин выгорания.

В поисках волшебной таблетки от выгорания

Однажды вынужденный интерес к теме привел меня на мастер-класс «Как легко проснуться утром». Мастер цигун показал комплекс упражнений, который нужно выполнять утром, только что проснувшись.

После всех упражнений группа почти уснула на ковриках. И тут мастер говорит: «Да, совсем забыл вам сказать самое главное: чтобы легко проснуться утром, нужно спать достаточное количество часов».

Грустный обреченный хохот прокатился по залу: это были люди, которым едва удавалось поспать 3-5 часов в сутки уже на протяжении долгого времени. Ни одна ваша цель не стоит того, чтобы заплатить за нее здоровьем. Не экономьте время на сне, и благодарный организм выдаст вам достаточно энергии для ваших целей.

Сохраняем энергию

«Главный» без энергии – вся команда обесточена.

Для поддержания энергии на оптимальном уровне составьте два списка:

1. Куда утекает ваша энергия.
2. Ваши способы восполнять энергию.

Второй список у каждого будет индивидуальным, и будет содержать различные виды физической активности, прогулки, хобби, путешествия, общение с близкими по духу людьми, чтение, и даже просто ничегонеделанье. Всё это должно быть включено в ваше расписание в виде ежедневных, еженедельных, ежемесячных, ежеквартальных и ежегодных восстанавливающих мероприятий. Просто соблюдайте расписание – и вы увидите, как повысится ваша работоспособность.

Еще больше работать – не работает!

Если топ-менеджер себя ценит, любит и не желает себе преждевременного выгорания, то будет отдыхать четко по графику. Нельзя эффективно работать, если в выходные и в отпуске тоже работал. Вашей компании нужен эффективный топ-менеджер надолго, а не загнанная лошадь на полгода-год.

Не забывайте о дополнительном отдыхе после завершения проекта или его большого этапа. Можно запомнить это как принцип привала: альпинист, покорив вершину, отдыхает и обдумывает дальнейший путь.

По первому списку - все вопросы с растратой энергии должны быть решены. Потому что наполнять протекающий сосуд бессмысленно. Если не будете терять энергию, то и не придется всё время наполняться.

Проверьте, не сливается ли ваша энергия через следующие дыры:

1. Что-то раздражает вас в рабочей обстановке – не такой свет, блики, неудобное кресло, маленький монитор... Ваше рабочее место должно быть обустроено так, чтобы ничто не отвлекало вас от рабочих задач. Максимально убрать все отвлекающие факторы по всем органам чувств.

2. Пустопорожние разговоры. Если вы работаете в офисе, и к вам в кабинет кто-то заходит и вещает обо всем (от пробок до природных и экономических катаклизмов), практикуйте метод закрытой двери. Установленный график приема посетителей решает эту проблему.

3. Волнение о срыве сроков. Устанавливайте срок выполнения задач для своих сотрудников с припуском на то, что они их нарушат. А свои сроки - когда вы должны - ставьте заблаговременно. Не стесняйтесь уточнять жесткость сроков, когда вам ставят задачу.

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

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Нетворкинг на высшем уровне: зачем топ-менеджеру выходить за пределы своей компании



еще несколько лет назад нетворкинг воспринимался как дополнение к карьере, причем далеко не обязательное, это касалось деловых знакомств, полезных контактов, обмена визитками на ивентах и пр. Сегодня в современном мире ситуация резко изменилась и ее можно описать одной формулой: хороший нетворкинг = успешный руководитель. Ведь для топ-менеджера это стало действующим управленческим инструментом, напрямую влияющим на бизнес-результаты, репутацию и бренд работодателя. А если это работает да еще и помогает быть эффективным, то почему бы его не использовать постоянно?

Главный вопрос в том, нужен ли нетворкинг, больше можно отнести к риторическому. Медийность стала рабочим критерием: по ней стейкхолдеры зачастую оценивают лидеров и компании, принимая решения о сотрудничестве и карьере.



Марат Нурғалиев

В общем, давайте разбираться.

Личный бренд руководителя - актив компании

Конкуренция за таланты на рынке усиливается с каждым днем. Телеком не конкурирует только с телекомом, банки с банками, все практически конкурируют со всеми, вне зависимости от численности компании и сферы деятельности. Стало намного сложнее привлекать лучшие кадры, поэтому компании соревнуются в программах well-being, условиях по соц. пакету и дополнительных возможностях для сотрудников, пытаясь выделиться среди своих конкурентов. При этом кандидаты всё чаще выбирают компании, ориентируясь как на бренд работодателя, так и на конкретных лидеров, с которыми ассоциируется компания. Вот здесь как раз и есть значимая роль топ-менеджмента, его нетворкинга и медийности.

Известное выражение «сотрудники уходят от руководителя» можно прочитать и иначе. Сильные кандидаты всё чаще приходят к тем лидерам, чьи ценности, управленческий стиль и профессиональная позиция им понятны. Они обращают внимание на то, как топ-менеджер говорит о подходах к бизнесу, готов ли делиться опытом, какие принципы считает для себя ключевыми.

Через внешние коммуникации и нетворкинг топ-менеджера транслируются корпоративная культура и ценностное предложение работодателя. Публичные выступления, комментарии и стиль коммуникации руководителей формируют представление о ценностях организации. И чем заметнее эта позиция и выше доверие к лидерам за пределами, тем эффективнее работает бренд работодателя – для кандидатов, действующих сотрудников, партнеров по рынку и пр.

Поделюсь своей историей:

«При выборе будущей компании-работодателя и перед принятием оффера всегда смотрю на выступления CEO и топ-менеджера того подразделения, где планирую работать. Нередки случаи, когда в описании к вакансии и в карьерном указана одна информация с красивыми яркими визуалами, а в реальности иногда – целая пропасть и возникает диссонанс между ожиданием и действительностью, как в известном меме. Так вот, в последний раз ключевым фактором в принятии решения стало упоминание, что для руководителей компании очень важно слушать и слышать своих сотрудников, для этого каждый месяц проводятся встречи в онлайн-режиме, где можно задать свой вопрос и получить ответ. Второе - отношение к

ошибкам, отраженное в корпоративных ценностях, которое упоминалось в интервью топ-менеджмента не раз. Мне близок подход, когда ошибки – это нормально, часть опыта, без которого победы просто невозможны. И третье – на форуме посчастливилось познакомиться с HR Директором, мы классно обсудили тренды по HR и другие профессиональные темы, после чего я точно понял, что хочу работать именно в этой компании. Впоследствии понял, что решение было абсолютно верным».

Активный внешний нетворкинг топ-менеджмента усиливает позиции сразу по двум направлениям:

- **Внешний бренд работодателя.** Компания ассоциируется с сильными, узнаваемыми лидерами. Это повышает доверие рынка и помогает привлекать лучших кандидатов.
- **Внутренний бренд.** Сотрудникам важно работать с руководителями, которых уважают за пределами компании. Это повышает вовлечённость и чувство гордости.

Таким образом, в условиях высокой конкуренции за таланты пассивная позиция топ-менеджера в плане нетворкинга означает упущенные возможности.

А что делать для внешнего нетворкинга и как его выстраивать? Немного рекомендаций:

1. Профессиональные мероприятия - обязательны к посещению

Конференции, форумы, митапы - обязательный или как модно нынче говорить «базовый» минимум. Причем можно использовать две роли: участника и спикера. Выступления дают возможность усилить статус эксперта. Кроме того, спикеру проще выстраивать нетворкинг - внимание аудитории чаще всего на его стороне.

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

О. БАЛАШОВА

Наставничество сверху вниз: зачем успешному CEO растить новых лидеров



Генеральные директора (CEO), достигшие значительных высот, являясь первыми лицами компании, часто фокусируется на стратегических и операционных вопросах, не всегда задумываясь о своем «наследии». Однако, настоящий успех компании измеряется не только финансовыми показателями, но и количеством сильных лидеров, способных вести компанию в целом и всю команду за собой. Почему же наставничество со стороны генерального директора не благое дело, а один из пазлов успеха компании? Давайте разберемся с преимуществами, потенциальными рисками и проверенными методами реализации такого наставничества. В современном быстроменяющемся мире устойчивое и конкурентное преимущество компании – это пул лидеров, а также глубина руководящего состава. При этом ключевую роль в создании этого пула играет личное вовлечение первого лица. Личное вовлечение генерального директора способствует прямой передаче ДНК компании, позволяет быстрее создавать пул преемников, укреплять руководящий состав компании, менять их мышление и прививать привычку мыслить не как наемные сотрудники, а как совладельцы бизнеса.



Ольга Балашова

Зачем первому лицу быть наставником?

Руководитель компании просто физически не может быть везде и всюду, и, конечно же, ему важно воспитывать лидеров, которые могут так же, как он быть «адептами» стратегии, ценностей и культуры в компании на всех уровнях. Причем в пул этих ли-

деров важно привлекать и молодых специалистов, так как они как никто другой могут быть источниками новых идей и взглядов, что будет дополнительно способствовать развитию компании. Наличие новых лидеров – это ещё и страховка от внезапного ухода ключевых сотрудников из руководящего состава, гарантия непрерывности бизнеса и система преемственности кадров. Компании, где CEO лично растит лидеров и вовлекается в этот процесс, привлекают амбициозных профессионалов и снижают текучесть кадров, особенно, если компании заявляют об этом в публичном поле. Внутри компании личный рост приемников со стороны CEO воспринимается, как особый сигнал «меня выделили», «наделили особой ответственностью». И ещё один из личных плюсов для руководителя компании — это наследие. Наличие преемников, выращенных первым лицом, однозначно закрывает его вопрос о том, что «останется после меня». Остаются не только люди, способные развивать бизнес и дальше, но и культура.

Какие страхи бывают у первых лиц, когда они думают про наставничество?

Страх 1: Преемник вырастит и уйдет, его переманят / это будет мой конкурент внутри компании. Контраргумент: намного опаснее для компании нелояльные и не растущие сотрудники, а сотрудники, выросшие в компании, обладают большей лояльностью и лидерскими качествами.

Страх 2: Мой график такой, что нет времени ещё и на это. Контраргумент: это не ежедневные часы, а стратегическая регулярная работа, которая, например, может быть организована в виде сессий с периодичностью 1 раз в 2-3 месяца. Инвестиция времени сейчас в таком формате сэкономит в будущем годы и освободит первое лицо от микроменеджмента.

Страх 3: Я не умею учить, я не тренер, у меня нет образования / навыка / опыта. Контраргумент: ценность первого лица не в педагогическом опыте или специальном образовании, а в знаниях, связях, видении, уникальном опыте, которыми он делится с «подопечными» на примере реальных кейсов.

Как же внедрить систему наставничества сверху вниз?

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Не только прибыль. Как современный топ-менеджер измеряет свой успех



Еще 10 лет назад я была руководителем среднего звена: утопала в KPI, отчетах и операционке, где успех измерялся ежемесячным KPI и выполнением квартального годового OKR плана. Но когда меня повысили до топа уровня CEO-1 и в один из первых годов работы дойдя до выгорания, мой мир перевернулся. Я поняла: успех топ-менеджера — это не про деньги на бумаге, а про людей, ценности и наследие, которое останется после меня, внутреннее состояние баланса и ощущение счастья в этом балансе, когда ты не выбираешь жизнь или работа.

Вспоминаю свой первый год в должности директора по персоналу. Мы били рекорды по выручке, но команда выгорала. Текучка кадров — 25%, люди уходили, потому что видели только цифры. Я сидела в кабинете, считала P&L и NPS, но чувствовала пустоту. Тогда я прочитала немало количество статей в поисках смыслов и на меня произвела впечатление цитата CEO Google Сундара Пичаи: он говорит: «Что успех — не в идеальных результатах, а в усилиях команды, даже если они ведут к неудачам». Это меня зацепило. Я начала спрашивать себя: «А что останется от моей работы через 10 лет?»

Вот тогда я действительно пересмотрела свое отношение к успеху в балансе между работой и жизнью за её пределами. Да, прибыль — это воздух для бизнеса, но ценности — это наше сердце. Наша компания впервые познакомилась с таким понятием как VQ — Vitality Quotient, индекс жизненной энергии команды. IQ и EQ важны, но VQ — это энергия, которая заражает всех. Мы измеряли не только ROI, но и вовлеченность:



Евгения Шонина

опросы, где люди делятся, чувствуют ли они рост. Gallup учит, что лидеры с 5 KPI (вовлеченность, продуктивность, удержание, инновации, преемственность) дают +12% производительности и минус 40% текучки. У нас сработало: текучка упала до 8%.

Но баланс — это вызовы. Акционеры дают: «Зачем тратить на ESG-принципы, ценности, обучению и развитию, формированию культурного кода компании, если маржа падает?»

Ценности, как важная составляющая успешного топ-менеджера всегда были в основе принципов управления, для меня главными ценностями, влияющими на успех топ-менеджера, были и остаются:

— Справедливость, это всегда честно с командой, даже в кризисе;

— Эмпатия: слушаю, поддерживаю — это не слабость, а сила;

— Видение: я рассказываю историю, зачем мы существуем, как с кейсом «Калашников», который пережил поколения; «Калашников» как эталон наследия, где Концерн «Калашников» (Ростех) — яркий пример: автомат АК пережил Михаила Калашникова, став символом России. Сегодня гендиректор Алана Лушникова (с 2020) сочетает госконтроль с рыночными механизмами: модернизация производства, рост производительности на 35% (2018-2019).

Однако стоит раскрыть вопрос успеха и с точки зрения теоретической части, ведь современный топ-менеджер всё чаще измеряет успех не только финансовыми показателями, но и наследием, влиянием на людей и устойчивостью компании.

Эта эволюция отражает переход от краткосрочных KPI к философским принципам лидерства. **УСПЕХ — ЭТО НЕ ТОЛЬКО ПРИБЫЛЬ!** И современный топ-менеджер понимает успех шире прибыли, включая долгосрочное влияние на людей, культуру и общество. Это глобальный подход, где финансы — лишь один из индикаторов устойчивого лидерства.

Еще недавно успех топ-менеджера измерялся просто: рост выручки, прибыль, доля рынка.

Сегодня эта формула больше не работает в одиночку.

Современный лидер всё чаще смотрит на бизнес как на продолжение себя — своих ценностей, взглядов, отношения к людям и к миру. Деньги остаются важными, но перестают быть единственным мерилom. Они — следствие, а не цель.

Предлагаю посмотреть с точки зрения философии и наследия:

Философские основы успеха:

Видение как компас. Философия успеха топ-менеджера начинается с ясного видения, которое вдохновляет организацию на долгосрочный рост. Лидеры вроде Сундар Пичаи, CEO Google, вознаграждают инновации и риски, создавая культуру, где провалы — часть пути к прорывам.

Западные мыслители, такие как Питер Друкер, определяли успех через вклад в общество: «Успех — это когда завтрашний день становится лучше сегодняшнего». В России эта идея перекликается с подходом Олега Тинькова, который видит успех в создании самодостаточного бизнеса, пережившего основателя.

Устойчивость и антихрупкость: философия опирается на концепцию антихрупкости Нассима Талеба: успешный лидер строит системы, которые усиливаются от кризисов. Топ-менеджеры измеряют успех по способности компании адаптироваться, а не просто выживать. В российском контексте это особенно актуально — 64% топов оценивают антикризисные навыки как ключевой метрикой. Наследие здесь — в корпоративной культуре, которая сохраняется десятилетиями, как у «Калашникова», пережившего поколения.

Энергия и внутренний баланс. Формула успеха по российским экспертам:

Успех = (Хочу + Могу) × Энергия.

Под «хочу» я понимаю следующие моменты:

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Карьера после CEO: что дальше?



Для многих управленцев пост генерального директора (CEO) — это и достижение карьерного пика, и своеобразный «стеклянный потолок». Можно оставаться на этой позиции, менять компании или отрасли, но рано или поздно возникает вопрос: а что дальше? Вариантов множество. Задача — осознать собственные приоритеты, сбросив «груз прошлого» (ведь к вершине часто приходят в состоянии выгорания) и определив, где наиболее востребован ваш опыт и горит интерес.

Смена роли — вызов. Бывшие CEO сталкиваются с синдромом «сбитого летчика», трудностями перехода от прямого управления с его атрибутами власти к новым форматам, таким как коллегиальное принятие решений в советах директоров. Успешная трансформация требует переосмысления сильных сторон, построения нового круга общения и, зачастую, помощи профессионального коуча. Рекомендую не пренебрегать этим, ведь при помощи профессионального специалиста вы сможете увидеть гораздо больше возможностей.

Итак, в практике я бы выделила четыре основных пути развития после ухода из операционного управления.

1. Независимый директор в Совете директоров

Наиболее логичный шаг — переход в советы директоров в роли независимого директора. Это возможность влиять на бизнес-решения без ежедневного операционного груза.



Виталина Левашова

Преимущества:

- **Влияние:** Формирование долгосрочного видения компании. Работа, схожая с предыдущей, но в другой роли.
- **Опыт:** Возможность работы в разных отраслях, расширяющая кругозор и сеть контактов.
- **Гибкость:** Меньшая временная нагрузка по сравнению с исполнительской ролью.

Ключевые навыки: Ценность бывших CEO — в стратегическом видении, понимании рисков и опыте антикризисного управления. Часто они возглавляют ключевые комитеты (стратегии, аудита).

Этот путь открыт и для других C-level руководителей:

- **Для бывшего CFO:** Идеальный кандидат для советов компаний на этапе IPO, M&A или требующих жёсткого финансового контроля.
- **Для бывшего CHRO:** Особо востребованы в советах технологических и быстро-растущих компаний, где критичны вопросы управления талантами и корпоративной культуры.

Практический совет: Не ждите приглашений. Работайте над личным брендом: создайте экспертный канал (например, в Telegram), публикуйте аналитику, выступайте на конференциях, активизируйте нетворкинг. Ваша ценность теперь — не должность, а прикладной опыт. Конечно, важно разобраться с тем, чем работа независимого директора отличается от работы операционного менеджера. Этому можно научиться и через чтение специальной литературы, и на специальных образовательных программах. Лично я проходила сертификацию в Ассоциации независимых директоров.

2. Менторинг и коучинг: наследие опыта

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

7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Смена индустрии: возможно ли стать успешным топ-менеджером в абсолютно новой отрасли?



Да, возможно. Но это не про «переехать с чемоданом опыта» из одной индустрии в другую. Это скорее про переехать в страну, где вы говорите на том же русском, но делаете бизнес на другом языке.

Рынок труда топ-менеджеров меняется. Карьерная траектория «вырасти внутри одной индустрии» больше не является единственной. Компании ищут руководителей, которые приносят свежий управленческий взгляд, инвесторы нанимают CEO из смежных отраслей, а сами лидеры все чаще задаются вопросом: можно ли быть эффективным там, где у тебя нет связей, отраслевой репутации и технического бэкграунда?

Короткий ответ - да, но при трех условиях. Во-первых, у вас должны быть переносимые управленческие компетенции, а не только отраслевой опыт. Во-вторых, вы должны быть готовы стать учеником и быстро закрывать пробелы. В-третьих, у перехода должен быть «мост» - понятная проблема новой отрасли, которую ваш опыт реально помогает решать.



Анатолий Рахмаилов

Я прошел этот путь сам. Шестнадцать лет я работал в глобальном спортивном офлайн ритейле, после чего перешел в e-mobility и IoT-мониторинг. По сути, это был переход из офлайн-розницы в арендный B2B-бизнес с подписочной моделью, электротранспортом, инфраструктурой и управлением курьерскими флотами.

Это не история успеха. Это разбор механики перехода: что переносится, что ломается и что повышает ваш шанс на результат.

Три мифа, которые останавливают управленцев

Первый миф - для новой индустрии нужна глубокая технологическая экспертиза. На практике топ-менеджер управляет не технологией, а бизнес-моделью, системой исполнения и командой экспертов. В момент перехода я не разбирался в устройстве аккумуляторов, контроллерах или телематике. И это не стало препятствием. Критично было другое: понимать экономику отрасли, уметь задавать вопросы инженерам и видеть, где технология превращается в ценность для клиента.

Второй миф - старый опыт не применим. Индустрии разные, но принципы управления универсальны. Системное мышление, работа с метриками, умение строить команды и культуру работают в любой среде. Не переносится привычная интуиция рынка, не переносится сеть контактов, не переносится часть инструментов. Переносится логика управления.

Третий миф - начинать заново поздно. Опыт в 40+ это не груз, а капитал, если вы умеете его конвертировать. Переход означает потерю комфорта экспертности, но дает рост. Вопрос не в возрасте, а в готовности учиться смиренно и быстро.

Почему управленческие компетенции работают везде

Любой бизнес - это система. Меняется рынок, продукт и технология, но логика управления остается прежней. В ритейле управляемость достигается через понятные правила работы и регулярные управленческие решения. Это не бюрократия ради порядка, а способ сделать результат повторяемым и независимым от героев.

В новой индустрии принцип сохраняется, меняются объекты управления. Вместо торгового зала появляется парк техники, вместо остатков - простои и ремонты, вместо выручки на квадратный метр - доступность и утилизация флота. Метрики другие, но управленческий цикл тот же.

Масштабирование без потери управляемости

Один из ключевых переносимых навыков - умение строить рост через систему, а не через личное участие руководителя. На раннем этапе ручное управление неизбежно. Проблемы начинаются, когда рост продолжает держаться на вашем присутствии, согласованиях и «продавливании» решений.

Практический критерий прост: бизнес масштабируется тогда, когда может расти без пропорционального роста вовлеченности CEO. При этом важно чувствовать момент, когда нужно вводить процессы и регламенты, а когда они только замедлят развитие. В стартапе легко уйти в две крайности: либо все регламентировать слишком рано и потерять скорость, либо оставить все на импровизации и потерять управляемость при росте.

Самый точный тест звучит так: то, что работает сейчас, будет ли работать при росте в три раза? Если ответ неочевиден, значит процесс еще не оформлен или, наоборот, оформлен не там.

Лидерство и команды

Работа с людьми - компетенция, не привязанная к индустрии. Умение нанимать, развивать, давать честную обратную связь и формировать культуру работает одинаково в ритейле, IT или производстве. Людям везде нужны понятные цели, справедливые правила и ответственность за результат.

Нюанс в том, что культура стартапа и культура крупной корпорации - разные миры. Там, где в корпорации нужна предсказуемость и устойчивость, в стартапе важны скорость и самостоятельность. При переходе стиль лидерства приходится адаптировать, иначе ломаются не процессы, а отношения и доверие.

Язык новой индустрии

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

* Полная версия выйдет на сайте через год

Кризис как трамплин: истории топ-менеджеров, которые закалились в сложные времена



М

ой опыт 2008 года

Кризис 2008 года стал для меня первым настоящим испытанием зрелости, и как управленца, и как человека, ответственного за судьбы других. В то время я работала в крупнейшем алюминиевом холдинге России, отрасли, где все процессы завязаны на мировую конъюнктуру. Когда глобальный финансовый шторм обрушился на рынок металлов, цены на алюминий рухнули. В одночасье то, что ещё вчера было устойчивой системой, стало зыбким фундаментом.

Компания жила в условиях высокой корпоративной зрелости. Сотни процессов, десятки предприятий по всей стране, более ста тысяч сотрудников, и большинство из них работали на градообразующих заводах. Остановить производство невозможно, алюминиевый цикл не возвращается после остановки. Но и продолжать действовать по инерции было нельзя: новая реальность требовала немедленной переоценки подходов к организационному планированию, управлению затратами на персонал и мотивации.

На мне тогда лежала зона особой ответственности: организационное развитие, система оплаты труда, управление фондом заработной платы. Именно через эти



Наталья Плетенецкая

механизмы проходила жизнь компании, от экономической устойчивости до социальной стабильности в регионах. В первые дни казалось, что пространство для манёвра минимально. Однако кризис очень быстро показал, что устойчивость про способность системы к самоорганизации, а не про внешние обстоятельства.

Мы начали двигаться маленькими, но выверенно точными шагами. Вместо тотальных оптимизаций было проведено адресное выстраивание в зонах, приносящих эффективность. Вместо эмоциональных решений мы занимались и делали глубокую аналитику, сценарное моделирование, прогнозирование на уровне функций, дивизионов и управляющей компании. Параллельно пришлось перестраивать коммуникацию с коллективами. Объяснять, включать, выстраивать постоянный горизонтальный и вертикальный диалог. Лидеры заводов, вчера ещё ориентированные на выполнение планов, стали адаптироваться и учиться работать с неопределённостью и людьми.

Так, шаг за шагом, компания прошла через фазу адаптации и вошла в фазу системной реструктуризации. Мы пересмотрели организационную структуру, сократили избыточные звенья управления, установили прозрачные механизмы бюджета и стимулирования. Уже в следующем году Холдинг вышел на более устойчивый уровень, а спустя короткое время начал готовиться к IPO.

Для меня этот период стал моментом профессионального взросления. Я впервые на практике увидела, как через структуру и процессы можно поддерживать эффективность и смысл, и как важно лидеру сохранять внутреннюю точку покоя и устойчивости, когда вокруг всё теряет равновесие.

В 2015 году для меня начался новый профессиональный виток, кризис не внешнего рынка, а внутренняя организационная трансформация. Я пришла на работу в холдинг, который объединял 60 000 человек в 252 точках присутствия по всей стране, и передо мной стояла задача объединить три разрозненные компании в единую систему, управляющую жизненным циклом локомотива по всей территории России.

Это было наследие большой государственной структуры, вышедшей из контуров РЖД: с сильными, сплочёнными коллективами, сложившимися управленческими привычками и «красной» культурой, где вертикаль привычно доминировала над диалогом, инициативой и горизонтальным взаимодействием. Формально всё работало: были управленческие команды в Москве, устоявшиеся структуры в

регионах, отлаженные производственные практики. Но это была не единая компания, а три разных мира с разной логикой решений, разными правилами игры и разными версиями «правды» о том, что такое хороший сервис и эффективный бизнес.

При этом бизнес жил в условиях низкой маржинальности и крайне высокой доли фонда оплаты труда в выручке: любое неосторожное решение в оргструктуре, мотивации, численности или процессах немедленно отражалось на финансовом результате. В таких системах нет права на красивую теорию, только на точные, выверенные движения. Любая ошибка в архитектуре управления мгновенно конвертируется в просадку эффективности, рост затрат и потерю доверия ключевого заказчика.

Задача, которая выглядела изначально почти невозможной, звучала так: из трёх управленческих центров, сети сервисных депо и заводов собрать одну живую, управляемую компанию, способную брать на себя ответственность за весь жизненный цикл локомотива от ремонта и обслуживания до модернизации и цифровых сервисов. Невозможно было «перерисовать оргструктуру», необходимо было выстроить новый контур взаимодействия с бизнесом, где каждый уровень понимает свою роль, а каждое поручение доходит до исполнителя и реально превращается в результат.

www.TOP-PERSONAL.ru

Мы начали с простых на вид, но очень непростых на практике вещей:

наведения ясности в процессах, ролях и зонах ответственности;

создания единой логики взаимодействия с заказчиком и внутри производственного контура;

формирования общей управленческой вертикали, которая не ломает региональные команды, а собирает их в одну систему.

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



7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

Шестая управленческая революция: почему ИИ не заменит руководителя, но безвозвратно изменит всё



Дайте смотреть на вещи объективно. Каждый раз, когда появляется новая прорывная технология, нам со всех экранов обещают, что менеджмент больше никогда не будет прежним. И каждый раз мы сначала относимся к этому с настороженностью, затем адаптируемся, а после — просто добавляем новый инструмент в свой повседневный арсенал. Но то, что происходит сейчас, совершенно не похоже на очередное обновление корпоративного программного обеспечения или внедрение новой системы управления задачами.

Мы переживаем шестую управленческую революцию. И, в отличие от предыдущих, она затрагивает самую суть профессии — то, как мы мыслим, кого нанимаем в команды и как именно принимаем стратегические решения.

От учета к алгоритмам: эволюция управленческой мысли

Чтобы осознать масштаб сдвига, стоит кратко проследить исторический контекст. Управленческая практика переживала поворотные моменты пять раз:

1. **Эпоха учета и контроля.** Когда бизнес стал слишком масштабным, чтобы управляться в ручном режиме, появились бухгалтерские книги, регламенты и жесткая иерархия.



Дмитрий Бандурин

2. **Эпоха стандартизации (тейлоризм).** Возникло понимание, что любой производственный процесс можно декомпозировать, измерить и оптимизировать. Менеджер стал инженером бизнес-процессов.
3. **Проектное управление.** Экономика ускорилась. Появились матричные структуры и осознание того, что развитие бизнеса — это портфель конечных проектов, а не только операционная рутинная.
4. **Бережливое производство и гибкие методологии.** Компании научились минимизировать потери, ценить адаптивность и выстраивать продукты вокруг ежедневной обратной связи от клиента.
5. **Цифровизация.** Данные стали главным активом. Сквозная аналитика и масштабные учетные системы превратили руководителя в оператора сложной приборной панели.

Каждый из этих этапов менял инструментарий. Но шестой этап — революция управленческого зрения — меняет саму оптику. Главным драйвером здесь выступает искусственный интеллект.

Суть этого перехода часто трактуют неверно. Популярное издание любит привлекать внимание заголовками о том, что нейросеть уволила генерального директора. Это глубокое заблуждение. Программа пока никого не заменяет физически. Истинный смысл в том, что высшее руководство впервые получает возможность видеть внутренние процессы, риски, слабые рыночные сигналы и скрытые паттерны поведения клиентов на той глубине, которая еще недавно требовала работы целых аналитических департаментов.

Парадокс новой эпохи: данных больше, ясности — меньше

Казалось бы, если в распоряжении бизнеса есть мощный аналитический аппарат, принимать решения должно стать проще. На практике все сложнее. И здесь кроется фундаментальный парадокс новой реальности.

Представьте, что раньше вы управляли рыночной стратегией, глядя в подзорную трубу: вы видели только один сегмент или проблему, но сфокусировано и четко. Сегодня технологии посадили вас в кресло командного центра с сотней панорамных экранов. Теперь вы видите вообще всё: онлайн-колебания цен на сырьевые фьючерсы, малейшие изменения в поведении потребителей, вероятность логистического сбоя на другом континенте и даже предиктивный анализ уровня выгорания ваших ключевых сотрудников.

Стало ли легче принимать стратегические решения? Наоборот, наступил паралич выбора. Система сняла проблему дефицита информации, но обрушила на руководство проблему ее критического переизбытка. Искусственный интеллект подсвечивает каждый мельчайший риск и предлагает веер из десятка возможных сценариев. Он способен безупречно рассчитать математические вероятности всех исходов, но он не знает уровня вашей корпоративной толерантности к риску. Финальный выбор — и понимание того, чем компания готова пожертвовать ради роста, — всегда остается за человеком. Если стратегия потерпит крах, ответственность перед советом директоров несёт генеральный директор, а не поставщик облачных вычислений.

Алгоритм-рекрутер и экзамен для директора: трансформация оценки кадров

Рассмотрим одну из самых чувствительных сфер для любого руководителя. Что исторически считалось ключевой компетенцией эффективного лидера? Умение собрать сильную, сплоченную команду. Долгое время доминировала установка, что только живой человек, обладающий эмпатией и профессиональным чутьем, способен определить, соответствует ли кандидат корпоративной культуре компании. Современные технологии разрушают этот стереотип. Сегодня системы не просто сканируют резюме в поисках релевантного опыта. Нейросетевые платформы проводят полноценные видеоинтервью, анализируя микровыражения, семантику речи и паттерны поведения. Программные комплексы делают это быстрее, объективнее и без когнитивных искажений, свойственных человеку. Но алгоритмы пошли дальше — они начали превосходить руководителей в решении сложных управленческих задач. Ярким примером может служить любой престижный конкурс управленцев, например, «Лидеры России». Это сложнейшая многоуровневая система оценки с высоким уровнем психологического давления. Кандидаты работают в условиях жесткого дефицита времени. В числовых тестах необходимо моментально найти главное из массива графиков; в вербальных — понять скрытую логику запутанных юридических формулировок; в кейсах на управленческий потенциал — разрешить многослойные корпоративные конфликты.

Когда аналогичные задания сегодня загружают в современные языковые модели,

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



7447273@VK.RU

* Полная версия выйдет на сайте через год

**Обратная связь –
парашют для hr brand**



Юлия
Насырова

**Бахтияров строит
нарратив успеха «Уфанет»
вокруг людей**



Габдулла
Хамитов

**Винни-Пух против Excel,
Сова против HR:
почему «Служебный
роман» учит управлять
лучше, чем MBA**



Игорь
Жуковский

**Самому сотруднику
сложно увидеть свой
"потолок"**



Наталья
Плетенецкая

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ И КОМАНДНЫЕ СЕССИИ



EURASIA
TRAINING MANAGER

Ваша команда хочет:

- Выполнить план следующего года
- Придумать решение для развития бизнеса
- Преодолеть кризис роста или стагнации
- Распределить зоны ответственности
- Вовлечь каждый департамент и отдел в инновации
- Заглянуть на 3-5-10 лет вперед и угадать тренды будущего, чтобы «оседлать» их

Эти и другие задачи решают
Стратегические и командные сессии
наших фасилитаторов

**XMT
2025**



tndman.com

КАКИЕ ЦЕЛИ ВЫ
СТАВИТЕ НА БЛИЖАЙШИЙ ГОД?

УСИЛИТЬ КОМАНДУ, УВЕЛИЧИТЬ
ПРИБЫЛЬ И **КАПИТАЛИЗАЦИЮ?**

НАУЧИТЬСЯ НАНИМАТЬ ЛУЧШИХ?

КАРЬЕРНЫЙ **РОСТ** И УВЕЛИЧЕНИЕ
ЛИЧНОГО ДОХОДА?

НОВЫЕ СВЯЗИ **ВЫСОКОГО** УРОВНЯ?



**ВСЕ ЗАДАЧИ МОЖНО РЕШИТЬ ВМЕСТЕ
С ИЛЬГИЗОМ ВАЛИНУРОВЫМ!**

Охотник за головами, карьерный стратег
топ-менеджеров, бизнес-тренер по управлению
персоналом и рекрутингу, идеолог и основатель
карьерных квартирников, автор 11-ти книг.

**ДЛЯ
СОБСТВЕННИКОВ
И ПЕРВЫХ ЛИЦ:**

- Закрываю вакансии высокого уровня ответственности с доходом от миллиона рублей в месяц.
- Подберу управленца, который решит ваши бизнес-задачи, а не создаст новые.

**ДЛЯ
HR-ДИРЕКТОРОВ
И КОМАНД:**

- Хотите научиться искать лидеров так же эффективно?
- Провожу тренинги и мастер-майнды по технологии хедхантинга.
- Передаю инструменты, которые работают.
- Провожу консультации под ваши актуальные задачи.

**ДЛЯ
ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ:**

- Стоите на развилке карьеры?
- Помогу оценить рыночную стоимость, подготовиться к интервью с акционерами и найти проект вашей мечты.
- Карьерные консультации для тех, кто привык быть на вершине или стремиться к ней.



**ДЛЯ ТЕХ, КТО ИЩЕТ
СИЛЬНОЕ
ОКРУЖЕНИЕ:**

- Карьерные квартирники топ-менеджеров и предпринимателей в самом сердце исторической Москвы.
- 50 встреч в году, которые дают новые связи и возможности, глубокое погружение в экспертное и профессиональное сообщество.

**С ЧЕГО НАЧНЕМ? ПИШИТЕ МНЕ!
ИЛЬГИЗ ВАЛИНУРОВ**



+79032602551



@VALINUROVILGIZ



ILGIZVALINUROV.RU