



**«Грейды — это долго, дорого и не работает?
Вы просто не умеете их готовить!»»**

Вебинар 09 сентября 2024 г.

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

SCALEПЛЮС
СИСТЕМА ГРЕЙДОВ

ЭКОПСИ — №1 В СФЕРЕ HR КОНСАЛТИНГА

Работаем на стыке

ЭКОНОМИКИ и **ПСИХОЛОГИИ**

Во что мы верим:

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ ЛЮДИ

№1

в рейтинге*

>500

проектов в год

200+

консультантов

20

отраслей



Системы управления
организацией



Системы работы
с персоналом



Оценка и развитие
людей

*Рейтинг RAEX, 2021: 1 место по объему выручки в управленческом консалтинге (управление персоналом), 13 место среди всех консалтинговых компаний РФ

РАЗРАБОТКА СИСТЕМ ГРЕЙДОВ

20+

успешных проектов

150 000+

сотрудников

в **2,5 раза**

меньше увеличение
ФОТ при переходе
на систему грейдов,
чем при использовании
экспертного подхода

25 000+

рабочих мест

СФЕРЫ:



Банковская
сфера



ИТ



Производственные
компании



Ведущий вебинара

АЛЕКСАНДРА ТАЯЧКОВА

Директор проектов практики «Вознаграждение и мотивации персонала», ЭКОПСИ Консалтинг

tayachkova@ecopsy.ru



СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ:

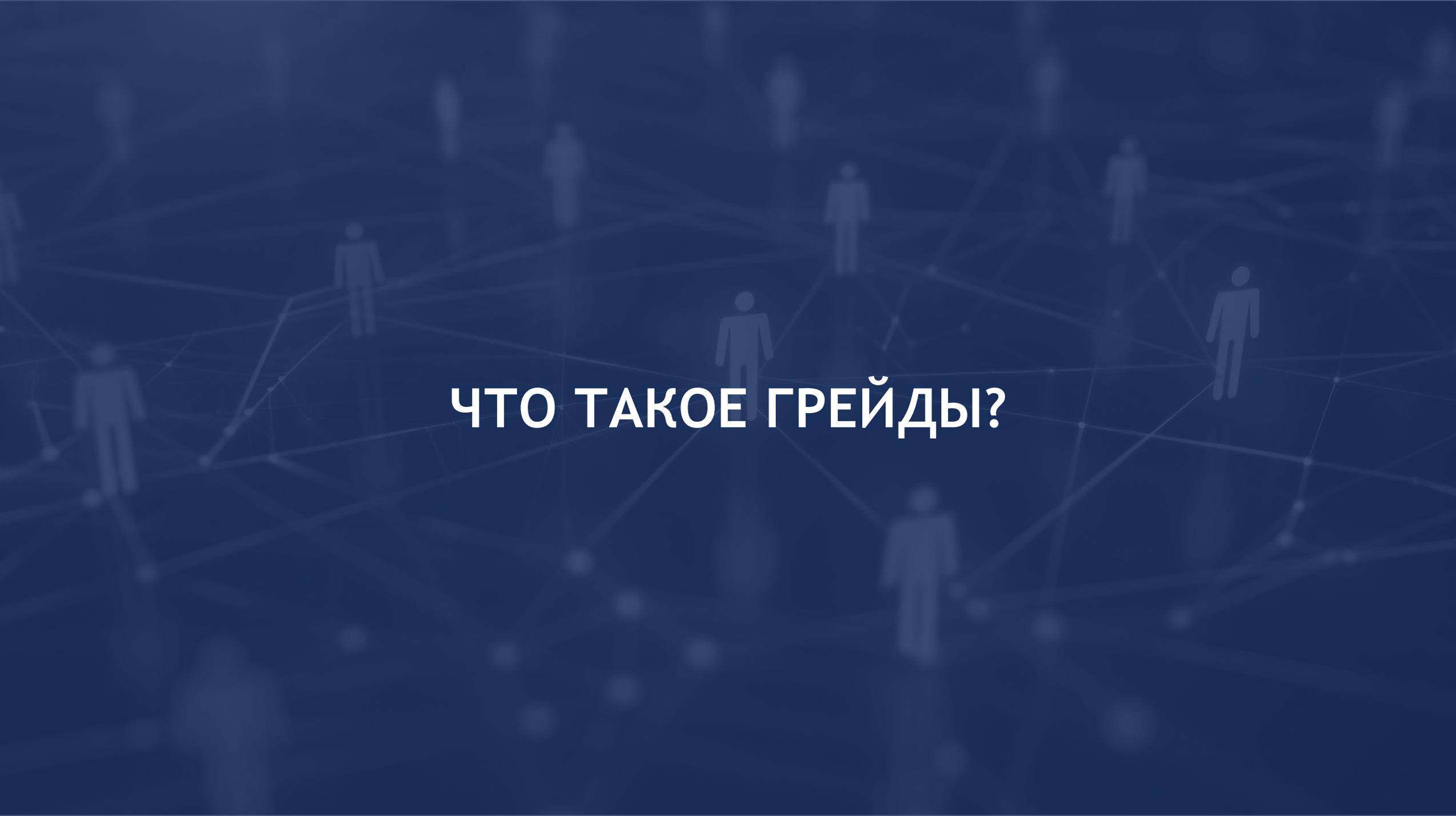
- Имеет PhD Paris 1 Panthèon Sorbonne в области прикладной экономики
- Преподавала в университете Микроэкономику и Эконометрику
- Специализируются на проектах по анализу данных на основе машинного обучения



ОДИН ИЗ АРХИТЕКТОРОВ УНИКАЛЬНОГО ПОДХОДА К ГРЕЙДИРОВАНИЮ SCALE+ ОТ ЭКОПСИ

Александра отвечает за развитие данного продукта и является ключевым экспертом в области оплаты труда и премирования



The background features a dark blue gradient with a network diagram. The diagram consists of numerous light blue human silhouettes connected by thin, light blue lines, forming a complex web of connections. The silhouettes are scattered across the frame, and the lines connect them in various directions, creating a sense of interconnectedness and communication.

ЧТО ТАКОЕ ГРЕЙДЫ?

НАСКОЛЬКО ХОРОШО ВЫ РАЗБИРАЕТЕСЬ В ГРЕЙДАХ?

1 — Вообще не разбираюсь

2

3

4

5

6

7

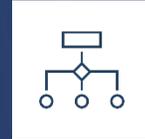
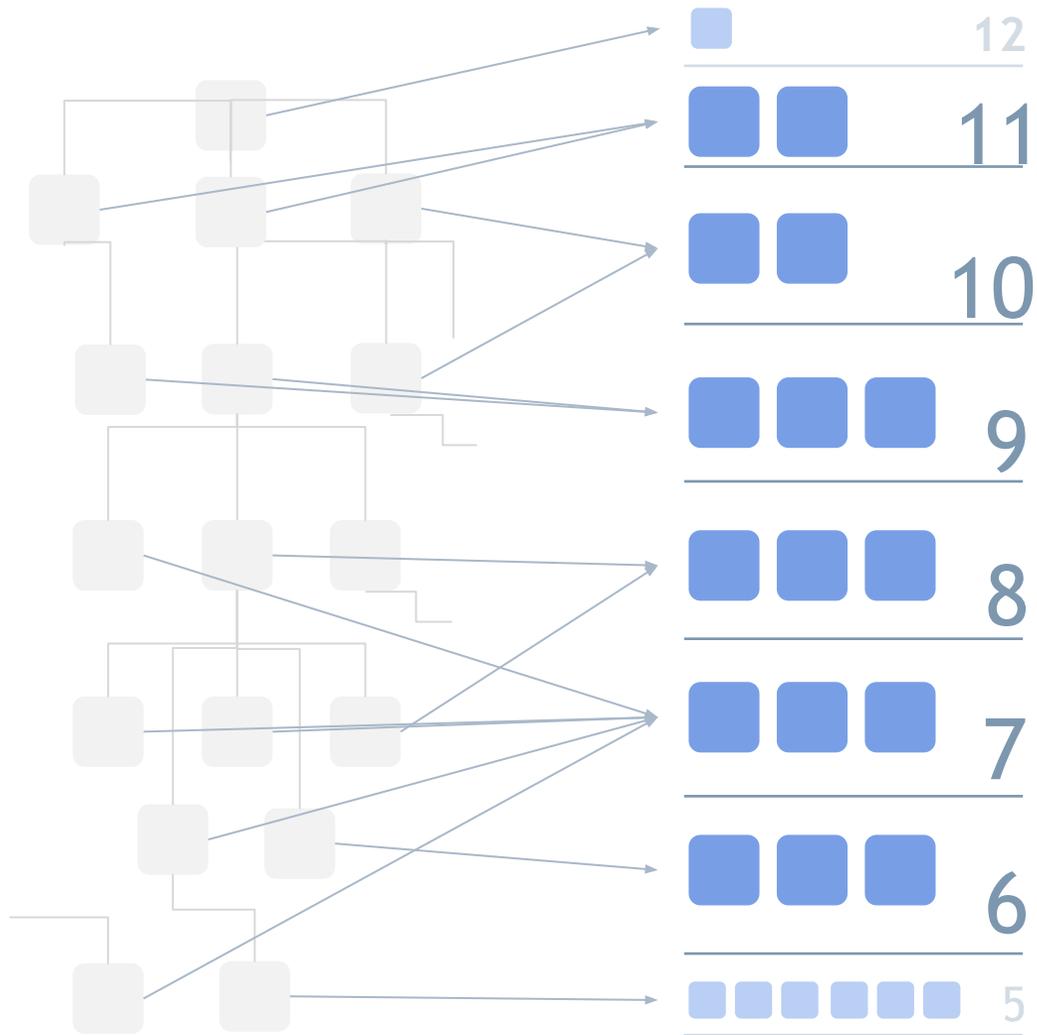
8

9

10 — Знаю все нюансы, внедрение грейдов основная часть моей профессиональной деятельности



ЧТО ТАКОЕ ГРЕЙДЫ?



Грейд – уровень **должности**, определенный на основе функций, ролей, задач, ответственности и полномочий



К одному и тому же грейду относят **должности**, близкие по значимости и ценности вклада в организацию



Для определения грейда, **все должности** компании оцениваются по **единым** выбранным **критериям** (6-9 критериев)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ УРОВНЯ ГРЕЙДА

КРИТЕРИИ

КРИТЕРИИ	1	2	3	4	5
Количество административных подчиненных	1	2	3	4	5
Влияние на результат	1	2	3	4	5
Уровень коммуникации внутри компании	1	2	3	4	5
Сложность решаемых задач	1	2	3	4	5
Объем проектной деятельности	1	2	3	4	5
БАЛЛЫ					
1	1	2	3	4	5
2	2	4	6	8	10
3	3	6	9	12	15
4	4	8	12	16	20
5	5	10	15	20	25
КОЭФФИЦИЕНТЫ					
x3	x2	x2	x3	x2	

ИТОГ
 6 + 4 + 6 + 6 + 6 = 28

Должность - 3 грейд

Диапазон	Грейды
45 - 37	5
36 - 29	4
28 - 21	3
20 - 15	2
14 - 0	1

От 80 до 150 тыс. руб.

Каждый критерий имеет определенный вес при расчете общего балла

Оценка должности равна сумме баллов по критериям умноженных на их вес

Грейд должности определяется на основании диапазона в который попадает итоговый балл должности

ЗАЧЕМ КОМПАНИИ ВНЕДРЯЮТ ГРЕЙДЫ?

ДО ПРИМЕНЕНИЯ ГРЕЙДОВОЙ СОТ

Сложная

- Отсутствие понимания у сотрудников и/или руководства, почему оклад одной должности ниже или выше оклада другой должности
- Отсутствие прозрачной взаимосвязи между названием должности, её уровнем в структуре и окладом

Разрозненная

- Для каждой должности свои критерии определения оклада
- При создании новых должностей отсутствует единый подход к определению оклада

Несправедливая

- Наличие недооценённых и переоценённых должностей: выполняя сложную и значимую работу, специалисты могли получать меньший оклад, чем специалисты другой должности, с менее сложной и значимой работой



ПОСЛЕ ВНЕДРЕНИЯ ГРЕЙДОВОЙ СОТ

Прозрачная

- Четкие и понятные критерии оценки значимости и сложности работы сотрудника, которые определяют размер оклада
- «Отвязывание» размера оклада от наименования должности

Единая

- Единый подход к определению оклада для всех должностей (в т.ч. новых позиций)
- Облегчает процесс планирование фонда оплаты труда

Справедливая

- Чем более значимую и сложную работу выполняет работник, тем выше оклад
- Отсутствие переоценённых и недооценённых должностей
- Повышение мотивации персонала, снижение текучести кадров
- Привлечение внимания кандидатов на рынке труда

Голосование

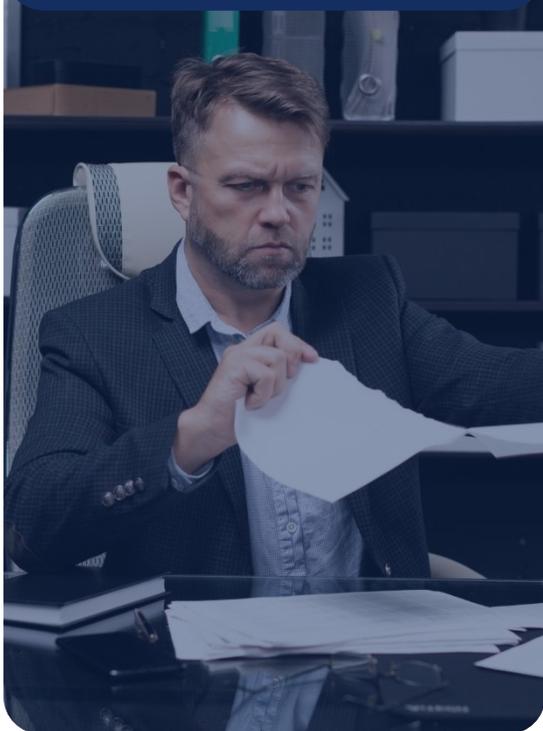
**НАПИШИТЕ, ПОЧЕМУ ПО ВАШЕМУ
МНЕНИЮ, РАЗРАБОТАННЫЕ
СИСТЕМЫ ГРЕЙДОВ НЕ
ПРИЖИВАЮТСЯ В КОМПАНИЯХ**



ПРИ ЭТОМ ЧАСТО ГРЕЙДЫ ТАК И НЕ ПРИЖИВАЮТСЯ В КОМПАНИЯХ. ПОЧЕМУ?

01.

Руководители не поддерживают
и саботируют внедрение



02.

Целевая система слишком сильно
отличается от текущей системы



03.

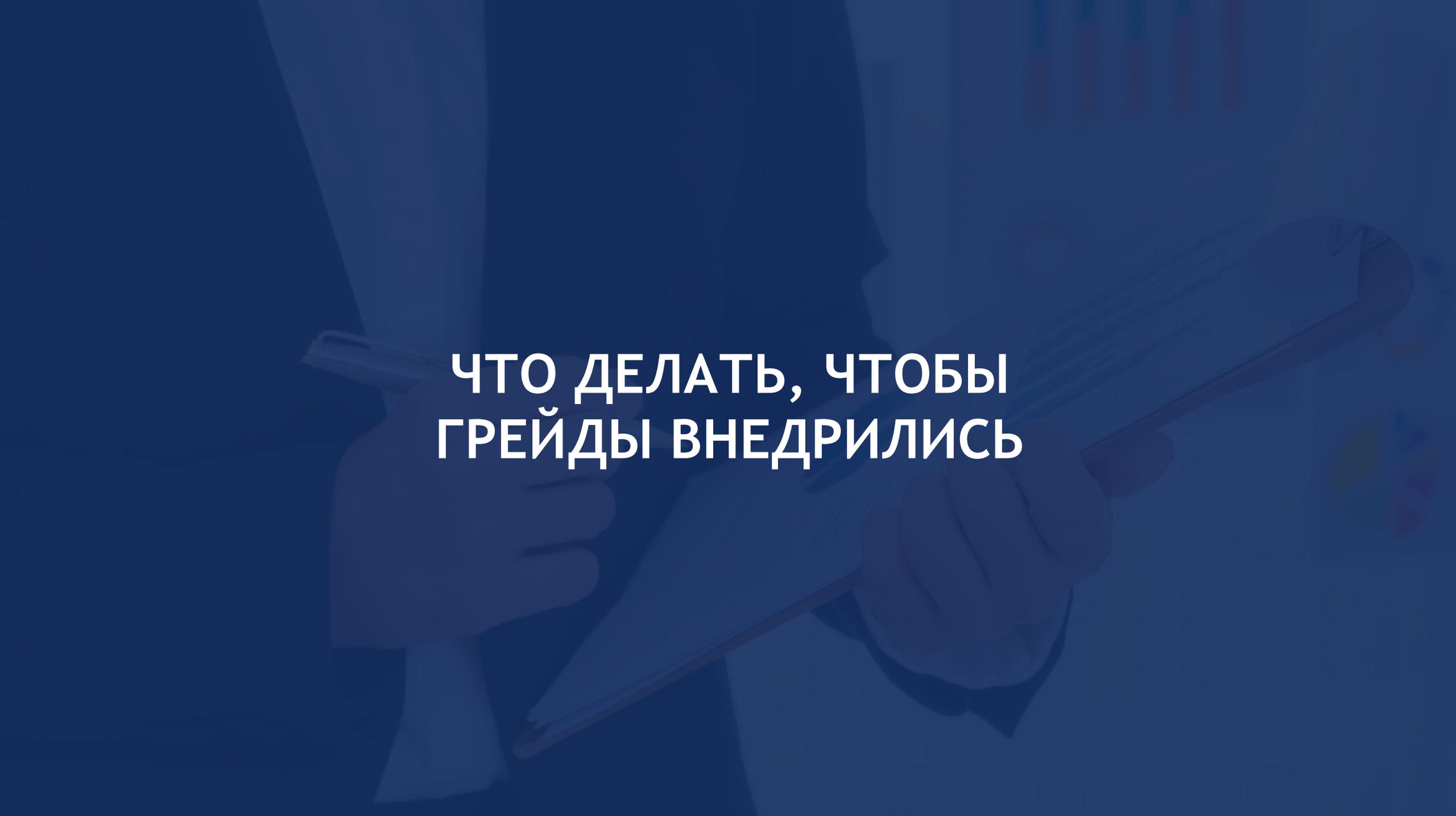
Сотрудники не понимают систему



04.

Не учтена рыночная специфика



The background is a dark blue gradient with a faint, semi-transparent image of a person's hands. One hand is holding a pen, and the other is holding a notepad, suggesting a professional or administrative context.

**ЧТО ДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ
ГРЕЙДЫ ВНЕДРИЛИСЬ**

ПРОБЛЕМА 1. РУКОВОДИТЕЛИ НЕ ПОДДЕРЖИВАЮТ И САБОТИРУЮТ ВНЕДРЕНИЕ

РЕШЕНИЕ: ВОВЛЕЧЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ВСЕХ ЭТАПАХ

- 1 ● Высший менеджмент определяет основной набор критериев
- 2 ● Руководители всех уровней участвуют в оценке всех своих подчиненных
- 3 ● Руководители вовлечены в калибровочные встречи
- 4 ● Высший менеджмент принимает коллективное решение по всем настройкам системы

КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО — ПОДХОД SCALE+

Большая часть этапов оценки проходит на специальной платформе ЭКОПСИ, к которой получают доступ все руководители, вовлеченные в оценку

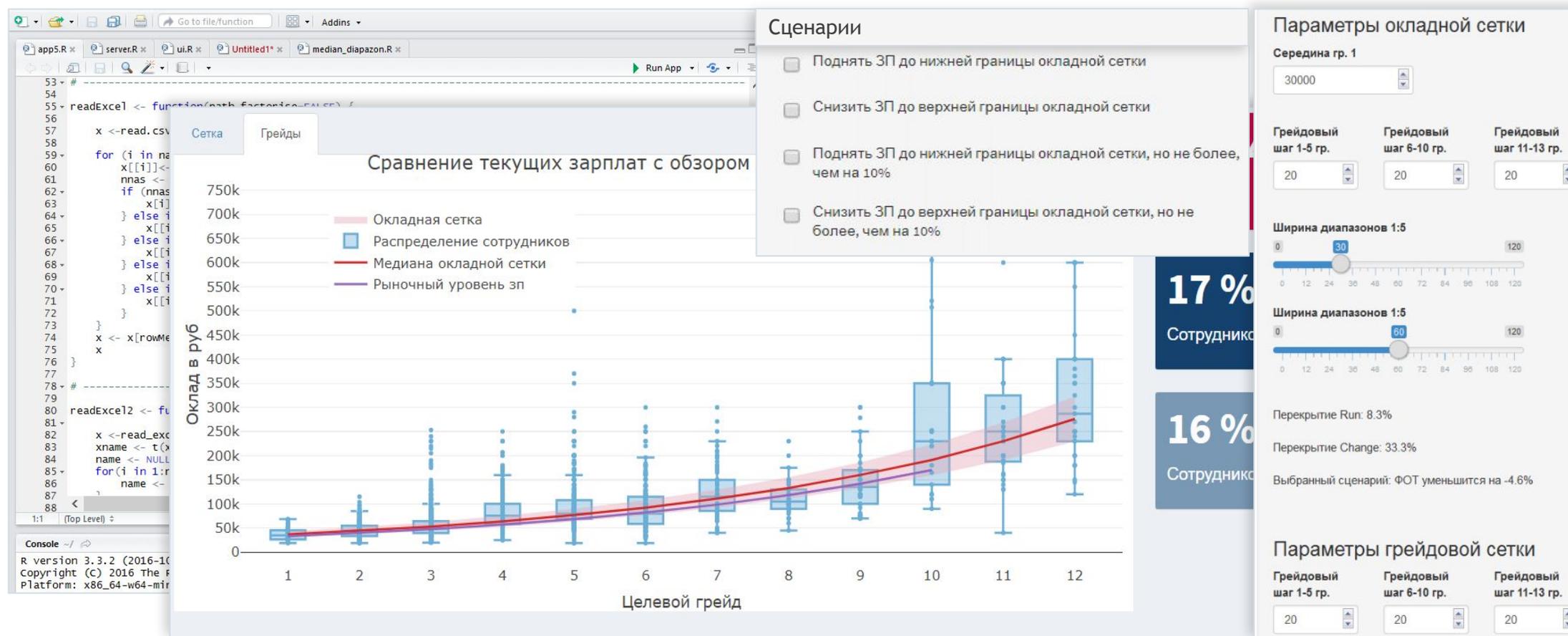
Колл-центр. Роль в формировании методологии и правил Компании

- 1 - Не участвует в разработке кросс-функциональных правил
- 2 - Участвует в разработке кросс-функциональных правил (кроме правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании)
- 3 - Участвует в разработке кросс-функциональных правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании (методологии продуктов, стандартов продаж, методологии ценообразования и т.д.)
- 4 - Отвечает за кросс-функциональные правила (кроме правил, непосредственно влияющих на финансовый результат компании)
- 5 - Отвечает за кросс-функциональные правила, непосредственно влияющие на финансовый результат компании (методологии продуктов, стандартов продаж, методологии ценообразования и т.д.)

	1	2	3	4	5
Специалист по сопровождению заказов <i>Колл-Центр ОП БО Новгород</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Директор <i>Контакт-центр</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Оператор технической поддержки <i>Отдел информационных технологий</i>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Руководитель группы системного администрирования и технической поддержки <i>Отдел информационных технологий</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Системный администратор <i>Отдел информационных технологий</i>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Менеджер по разработке ассортиментных решений					

КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО – ПОДХОД SCALE+

ЭКОПСИ применяет приложение, которое позволяет в режиме реального времени рассчитывать изменения всех основных параметров системы от любых её настроек



ПРОБЛЕМА 2. ЦЕЛЕВАЯ И ТЕКУЩАЯ СИСТЕМЫ ОЧЕНЬ СИЛЬНО ОТЛИЧАЮТСЯ

РЕШЕНИЕ: РАЗРАБОТКА МАКСИМАЛЬНО ПОДХОДЯЩЕЙ ПОД КОМПАНИЮ СИСТЕМЫ

- 1 ● Выбор подходящих для компании критерии рейтинга
- 2 ● Определение весов и вилок с помощью современных аналитических моделей
- 3 ● Согласование с менеджментом сценария перехода
- 4 ● Разработка правил функционирования системы

КРИТЕРИИ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПОДОБРАНЫ ПОД КОМПАНИЮ

КАКОЕ ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЯ БОЛЕЕ ПОНЯТНОЕ?

	СТАНДАРТНЫЙ КРИТЕРИЙ	АДАПТИРОВАННЫЙ ПОД КОМПАНИЮ
ФРАГМЕНТ КРИТЕРИЯ «УРОВЕНЬ КОММУНИКАЦИИ»	3. Убеждение внутри и вне компании при помощи рациональных аргументов на достаточно сложном профессиональном уровне	3. Коммуникация с клиентами (массовый сегмент) в критических ситуациях, связанных с проявлением агрессии со стороны клиента и/или коммуникации с лицами, принимающими решения, со стороны средних (до 100 млн. в год) корпоративных клиентов
	4. Создание и поддержание позитивных отношений внутри и за пределами компании, лидерство, формирование отношений с коллегами, подчинёнными, руководством и контрагентами	4. Представляет интересы Компании на внешнем уровне (топ-100 ключевых корп. клиентов, органы гос. власти и/или местного самоуправления)

ВЕСА КРИТЕРИЕВ ДОЛЖНЫ БЫТЬ ОПТИМАЛЬНЫЕ ДЛЯ КОМПАНИИ

Для разных компании разные критерии могут иметь более серьезный вес в определении значимости должности для компании

ПРИМЕРЫ ВЕСОВ КРИТЕРИЕВ В РЕАЛЬНЫХ ПРОЕКТАХ ПО ГРЕЙДИРОВАНИЮ

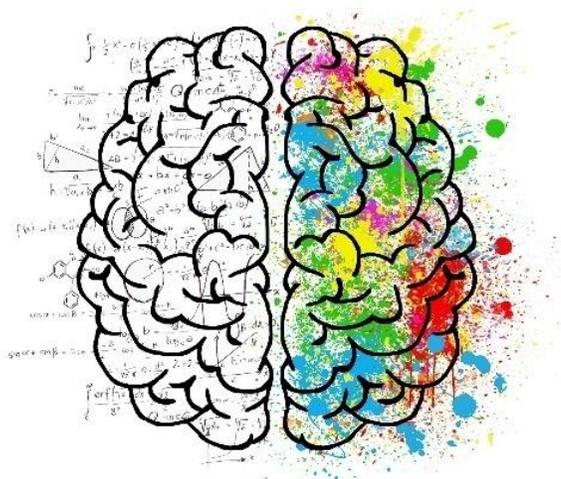
№	НАИМЕНОВАНИЕ КРИТЕРИЯ	КОМПАНИЯ 1	КОМПАНИЯ 2	КОМПАНИЯ 3	КОМПАНИЯ 4
1	Уникальность квалификации на рынке труда	4	4	3	3
2	Количество людей в административном подчинении	4	2	2	1
3	Сложность и объем сбора и анализа информации	2	2	1	1
4	Уровень свободы в принятии решений	1	-	2	2
5	Уровень коммуникации внутри компании	1	1	-	-
6	Роль в формировании методологии и правил Компании	1	2	0	-
7	Уровень ответственности представления интересов Компании вовне	1	0	2	-
8	Коммуникативные навыки и цель общения	0	-	0	1
9	Необходимость обновления знаний	0	0	-	3
10	Годовой объем прямого влияния на финансовый результат Компании	0	2	0	2

КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО – ПОДХОД SCALE+

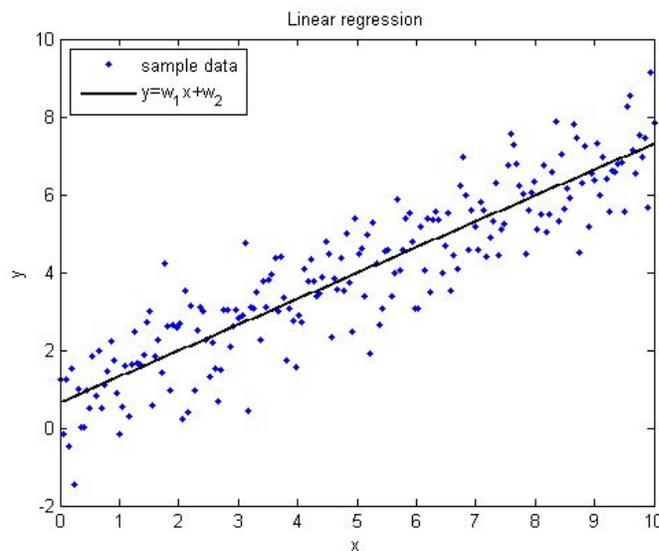
ЭКОПСИ применяет подход с применением методов интеллектуального анализа данных (ML модели)* при разработке системы грейдов

*ML - Machine Learning, класс методов искусственного интеллекта

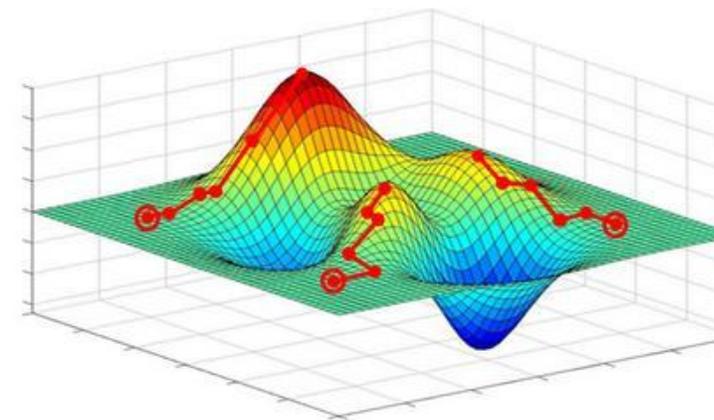
ЭВОЛЮЦИЯ РАЗВИТИЯ МЕТОДОВ РАЗРАБОТКИ ГРЕЙДОВЫХ СИСТЕМ



Экспертный подход



Ручной отбор факторов



Разработка с применением методов интеллектуального анализа данных*

ВАЖНО ДОГОВОРИТЬСЯ О СЦЕНАРИИ ПЕРЕХОДА

Необходимо рассчитать для каждого сценария перехода изменение ФОТ и принять взвешенное решение

Веса Шаг и ширина

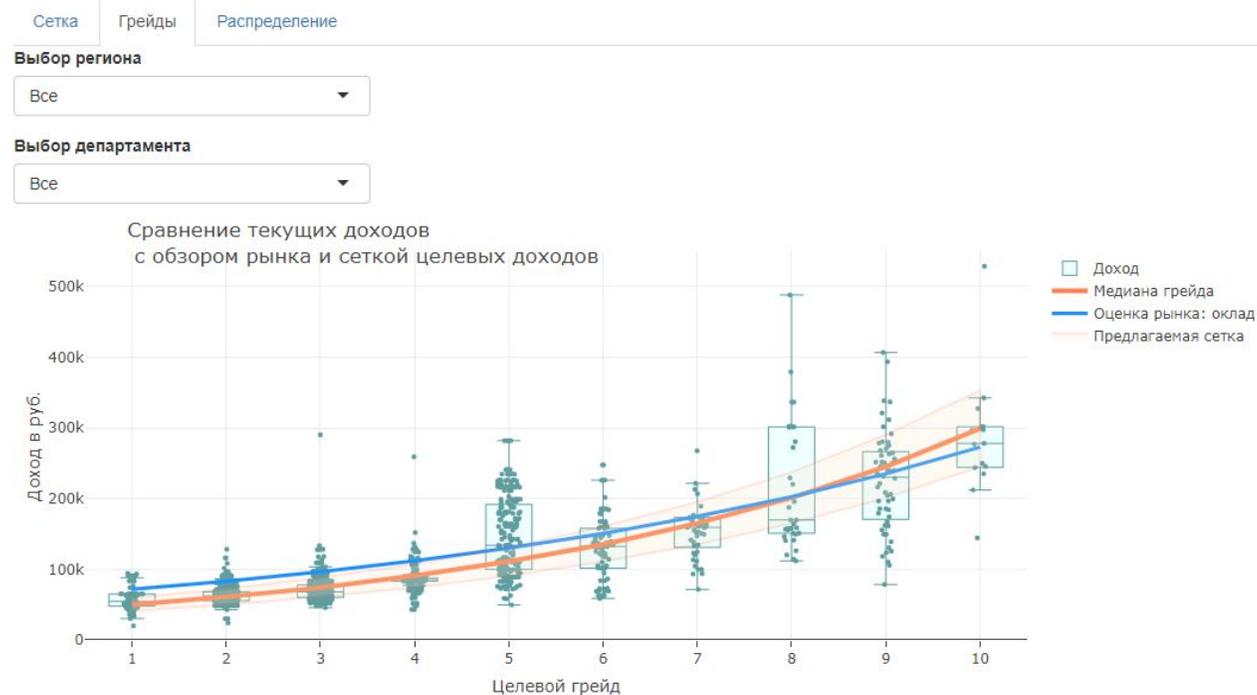
Региональные коэффициенты Сценарии

Сценарии повышения

- Поднять оклады до нижней границы окладной сетки
- Поднять оклады до нижней границы окладной сетки половине сотрудников
- Поднять оклады до нижней границы окладной сетки, но не более чем на 10%
- Не поднимать оклады

Сценарии понижения

- Понизить оклады до верхней границы окладной сетки
- Понизить оклады до верхней границы окладной сетки половине сотрудников
- Не понижать оклады



Сотрудники выше грейда: 15 %

Сотрудники ниже грейда: 15 %

Текущий ФОТ: 162767 тыс. руб.

ФОТ после реализации сценария: 164386 тыс. руб.

Изменения ФОТ: 1 %

+1619 тыс. руб.

ПРИМЕР

Параметры сценариев

Изменение ФОТ при разных сценариях

Голосование

**НАПИШИТЕ В КОММЕНТАРИЯХ,
ЧТО СОТРУДНИКИ ДОЛЖНЫ
ЗНАТЬ О СИСТЕМЕ ГРЕЙДОВ**



ПРОБЛЕМА 3. СОТРУДНИКИ НЕ ПОНИМАЮТ СИСТЕМУ

РЕШЕНИЕ: СДЕЛАТЬ СИСТЕМУ ПОНЯТНОЙ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ



ПРИНЦИП 1

Просто написанные критерии



ПРИНЦИП 2

Критерии и веса подходящие компании



ПРИНЦИП 3

Математическая оптимизационная модель при настройке вилок и весов



ПРИНЦИП 4

Поддержка менеджмента

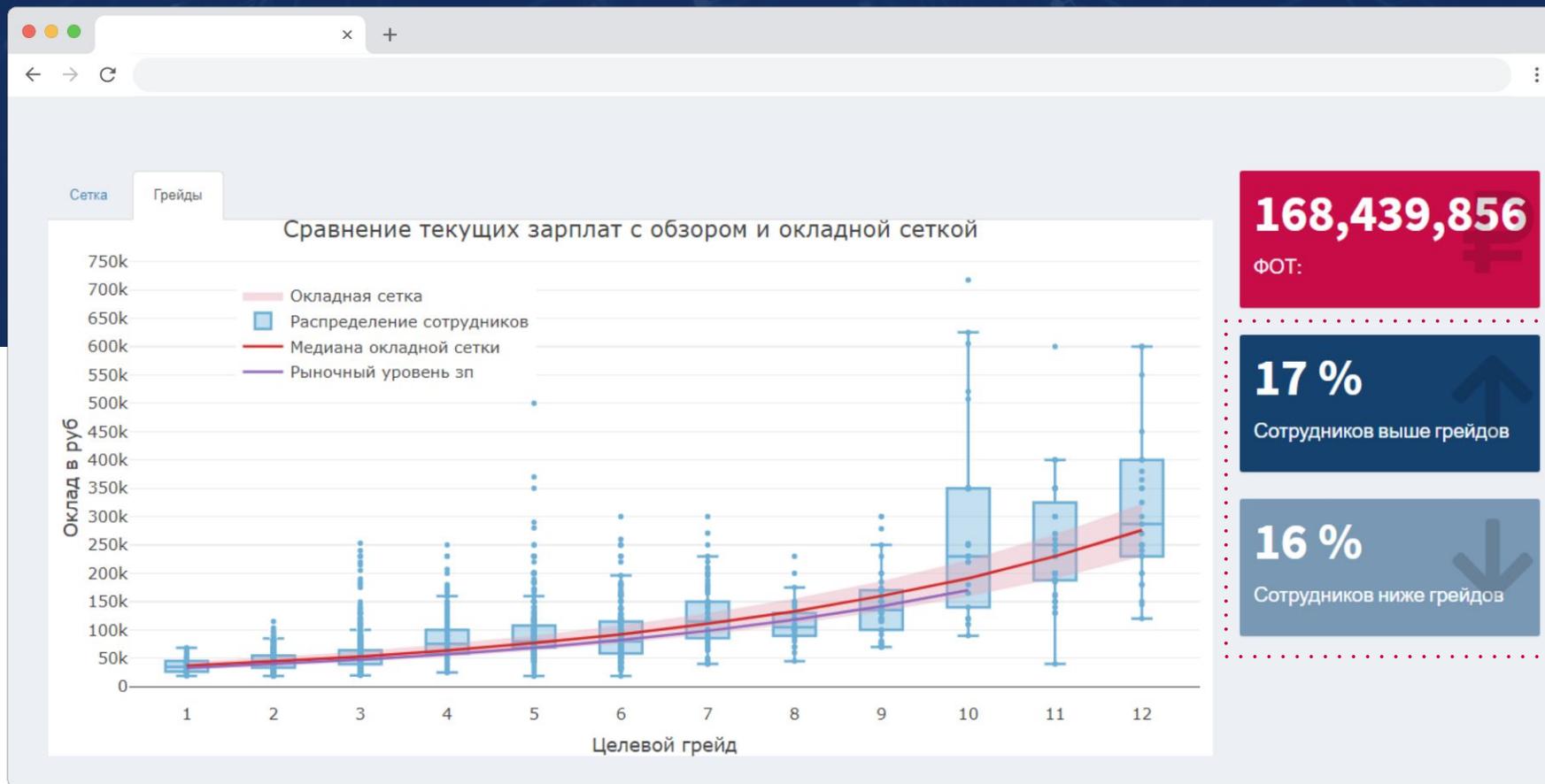


ПРИНЦИП 5

Прозрачная коммуникация

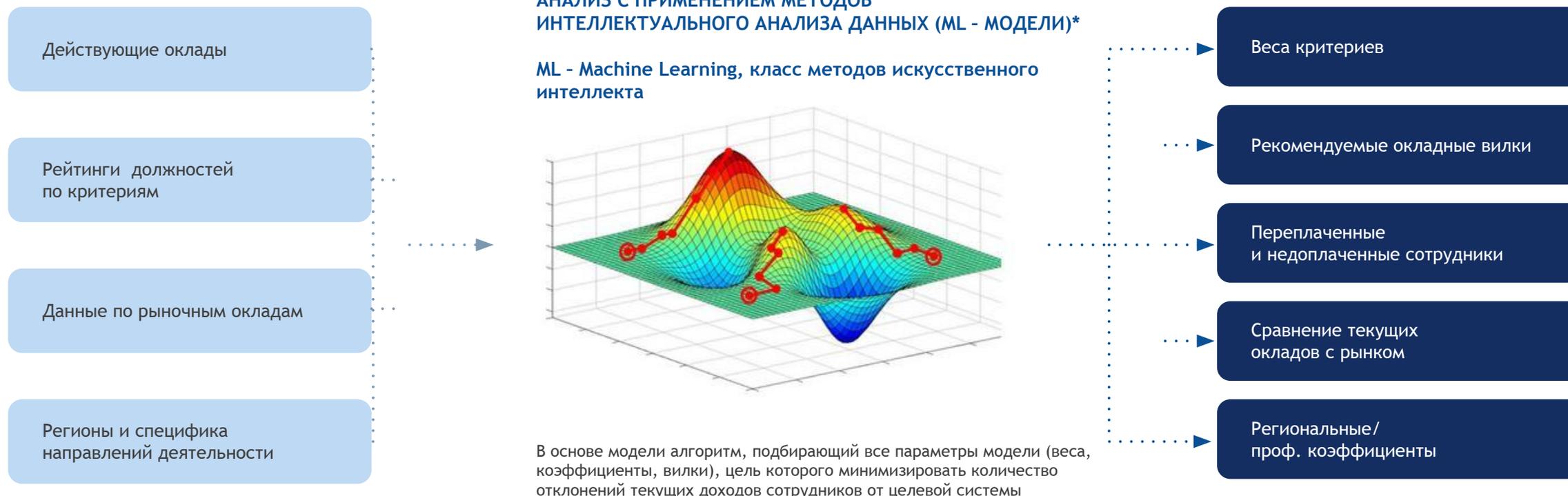
СПРАВЕДЛИВОСТЬ ДЛЯ СОТРУДНИКОВ

Основа принятия системы со стороны сотрудников — минимизация количества сотрудников, которые по итогам разработки системы не в грейдах



КАК ЭТО МОЖЕТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНО – ПОДХОД SCALE+

МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ УЧИТЫВАЕТ И РАССЧИТЫВАЕТ ЦЕЛЫЙ РЯД ПАРАМЕТРОВ



ЕСТЬ НЕСКОЛЬКО ПОДХОДОВ К УЧЕТУ СПЕЦИФИКИ РЫНКА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ ДИАПАЗОНОВ

01. ЕДИНЫЕ ДИАПАЗОНЫ

- + Максимальная прозрачность и справедливость
- + Легкое администрирование
- Часть направлений не в рынке

02. РАЗНЫЕ ДИАПАЗОНЫ ДЛЯ КАЖДОГО НАПРАВЛЕНИЯ

- + Максимально гибкое отражение рыночных особенностей
- Недоверие со стороны сотрудников
- Проблем с назначением окладов при ротациях между подразделениями
- Сложное администрирование

03. СИСТЕМА РЫНОЧНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ (РЕКОМЕНДУЕМАЯ)

Для большей части организации используются единые диапазоны, и только для нескольких направлений используются повышающие коэффициенты

- + Отражает основные рыночные особенности
- + Сохраняет прозрачность для большинства сотрудников
- Требуется сложное моделирование при разработке

ПРОБЛЕМА 4. НЕ УЧТЕНА РЫНОЧНАЯ СПЕЦИФИКА

КАК УЧИТЫВАТЬ СПЕЦИФИКУ РЫНКА?



ИНСТРУМЕНТ 1

Проводить сравнение
на уровне компании



ИНСТРУМЕНТ 2

Рассчитывать индивидуальные
региональные коэффициенты



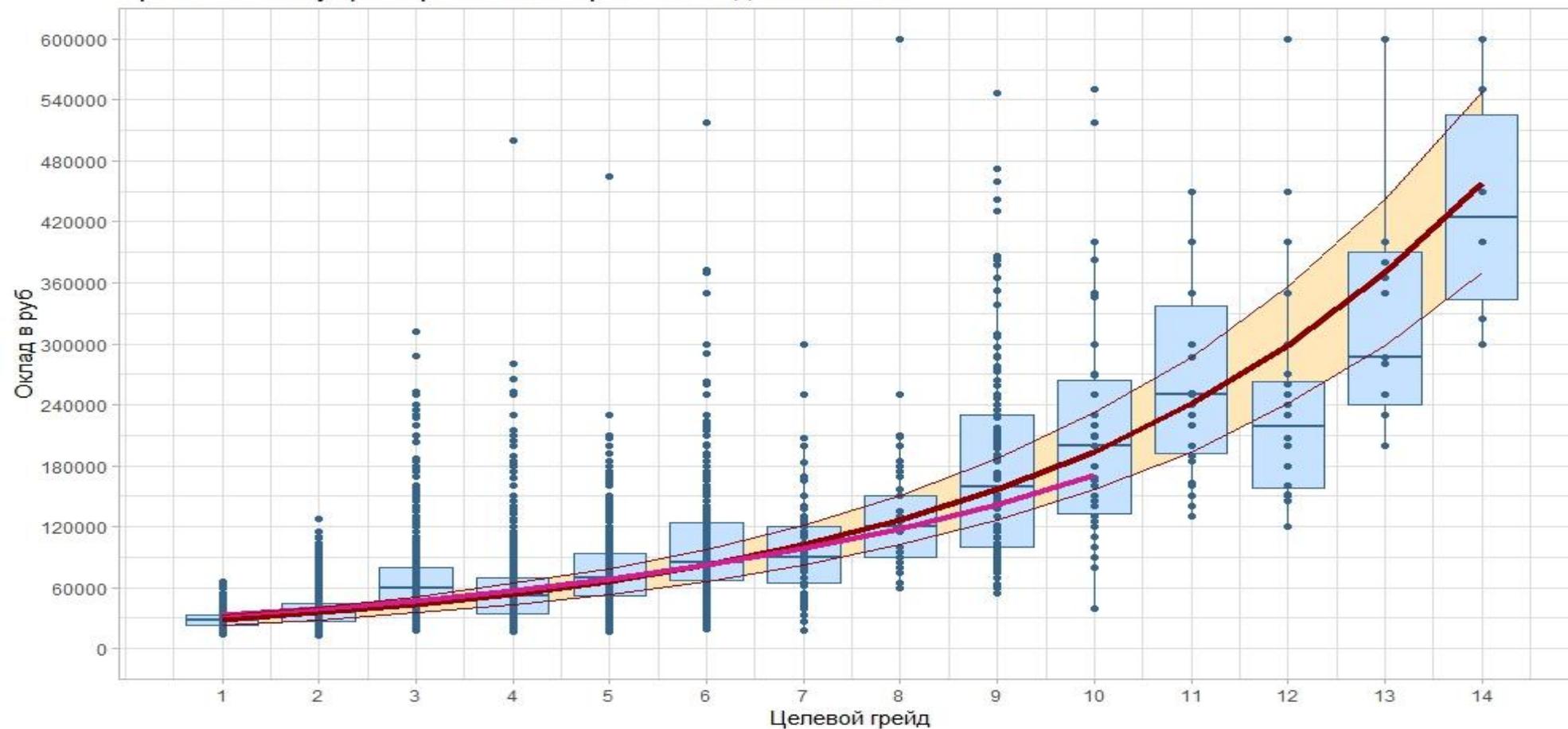
ИНСТРУМЕНТ 3

Рассчитывать профессиональные
коэффициенты для групп персонала

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЛИНИИ РЫНКА – ПОДХОД SCALE+

1. СОТРУДНИКИ РАНЖИРУЮТСЯ ПО ВНУТРЕННЕЙ СПРАВЕДЛИВОСТИ
2. КОМПАНИЯ СРАВНИВАЕТСЯ С РЫНКОМ ЦЕЛИКОМ

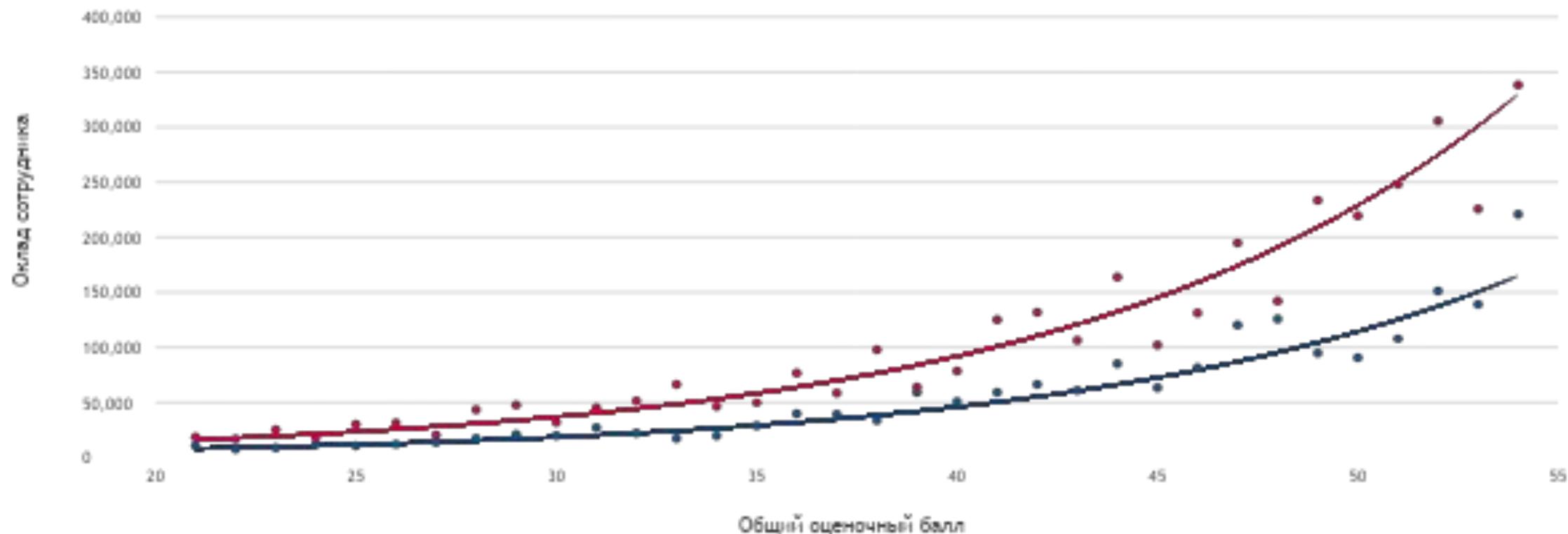
Сравнение текущих зарплат с обзором и окладной сеткой



РАСЧЕТ РЕГИОНАЛЬНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ – ПОДХОД SCALE+

РЕГИОН ИСПОЛЬЗУЕТСЯ В МОДЕЛИ КАК ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ КРИТЕРИЙ, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ ВЫЯВИТЬ РЕГИОНАЛЬНУЮ СПЕЦИФИКУ С УЧЕТОМ ОЦЕНОК ПО КРИТЕРИЯМ

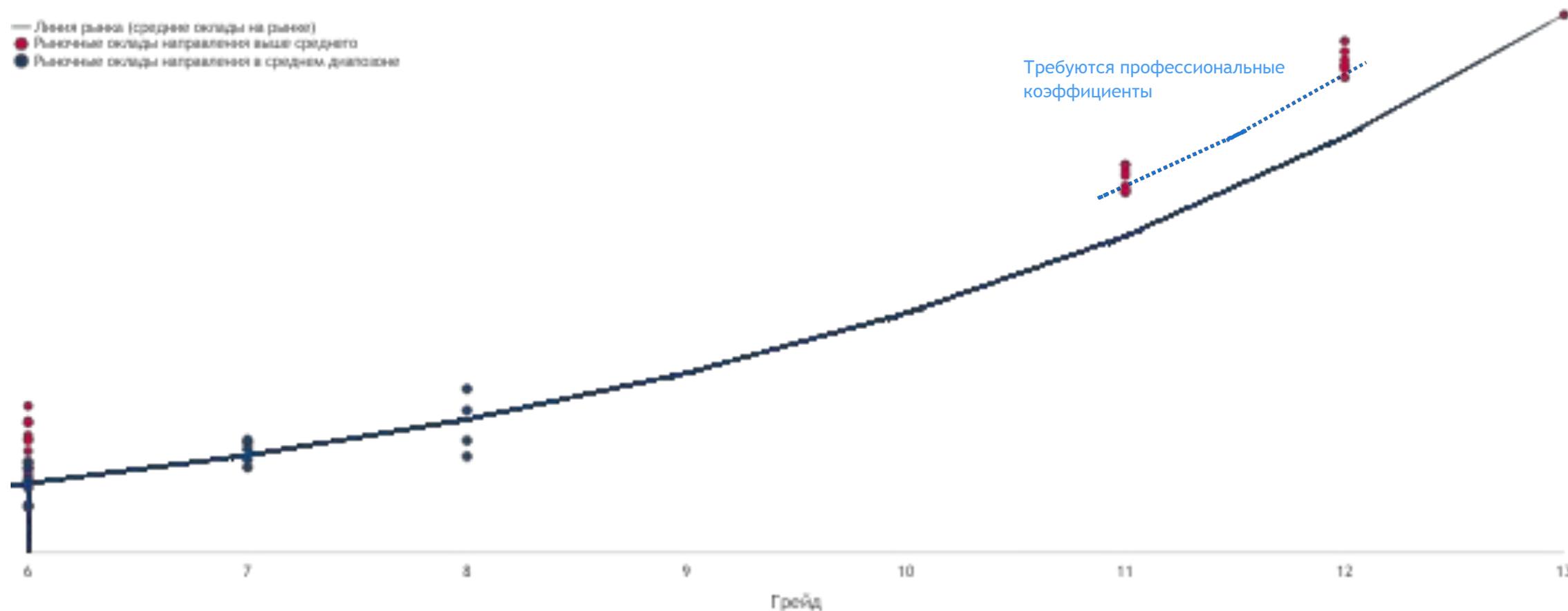
- Модель оклада в Воронеже
- Модель оклада в Москве
- Оклад сотрудников в Воронеже
- Оклад сотрудников в Москве



РАСЧЕТ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ – ПОДХОД SCALE+

ВЫДЕЛЯЮТСЯ ОТДЕЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ ПЕРСОНАЛА ДЛЯ РАСЧЕТА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОЭФФИЦИЕНТОВ

- Линия рынка (средние оклады на рынке)
- Рыночные оклады направленные выше среднего
- Рыночные оклады направленные в среднем диапазоне



ИТОГО: КАК ПОСТРОИТЬ ПРОЕКТ ПО ГРЕЙДАМ, ЧТОБЫ ОНИ ВНЕДРИЛИСЬ?



Разработать
кастомные критерии



Вовлечь руководителей
в оценку



Провести калибровку



Рассчитать оптимальные
веса и вилки с помощью
математической модели



Выбрать сценарий
перехода с помощью
топ-команды



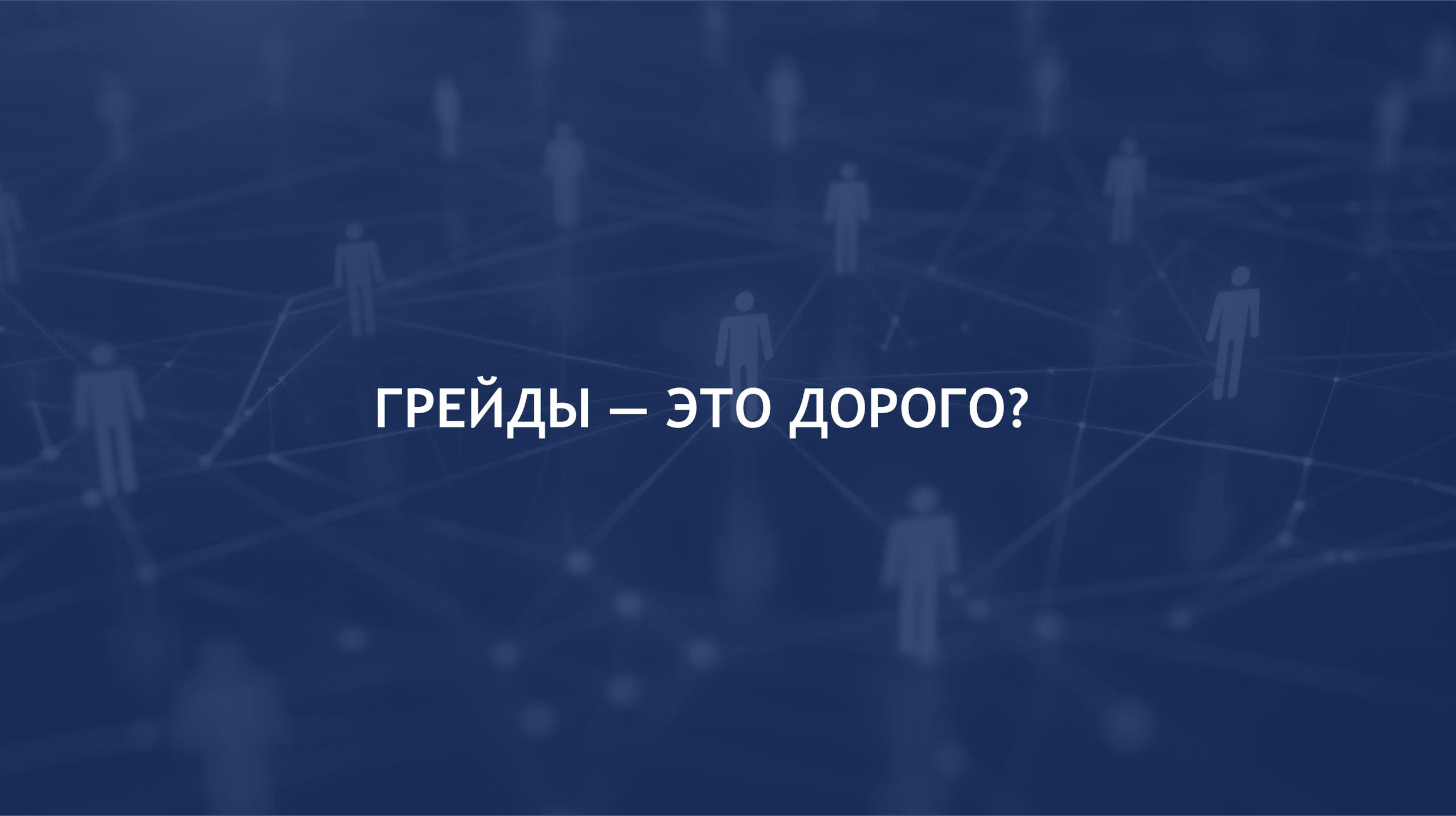
Подготовить файл
в целевыми окладами до
каждого сотрудника



Разработать правила
функционирования
рейдовой системы



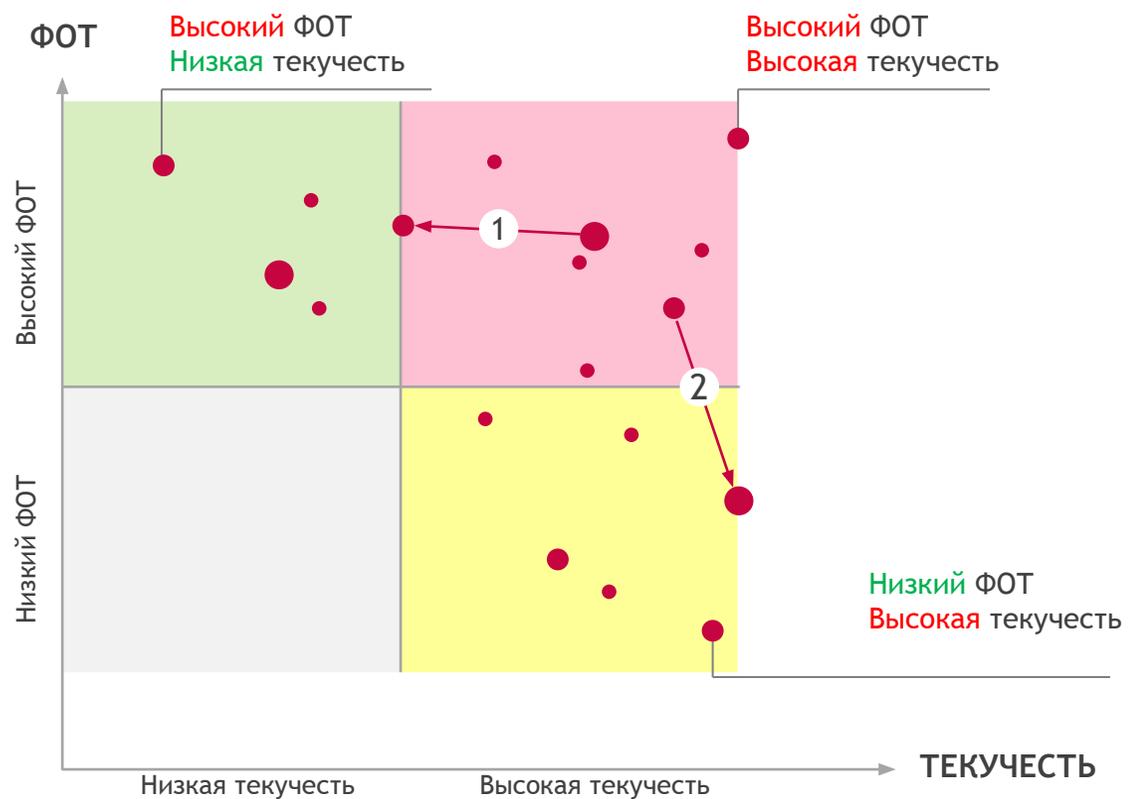
Разработать и провести
коммуникацию



ГРЕЙДЫ – ЭТО ДОРОГО?

ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА ГРЕЙДОВ — КОНТРОЛЬ ФОТ

МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ НАХОДЯТСЯ В КРАСНОЙ ЗОНЕ



Для того, чтобы переместиться из красной зоны в зеленую или желтую, надо прежде всего понять, кому и за что в компании платят деньги

Система грейдов позволяет решить данную проблему

Систематизация системы позволяет перейти либо в желтую, либо в зеленую зону

ОПАСЕНИЕ ПРИ ВНЕДРЕНИИ — РОСТ ФОТ

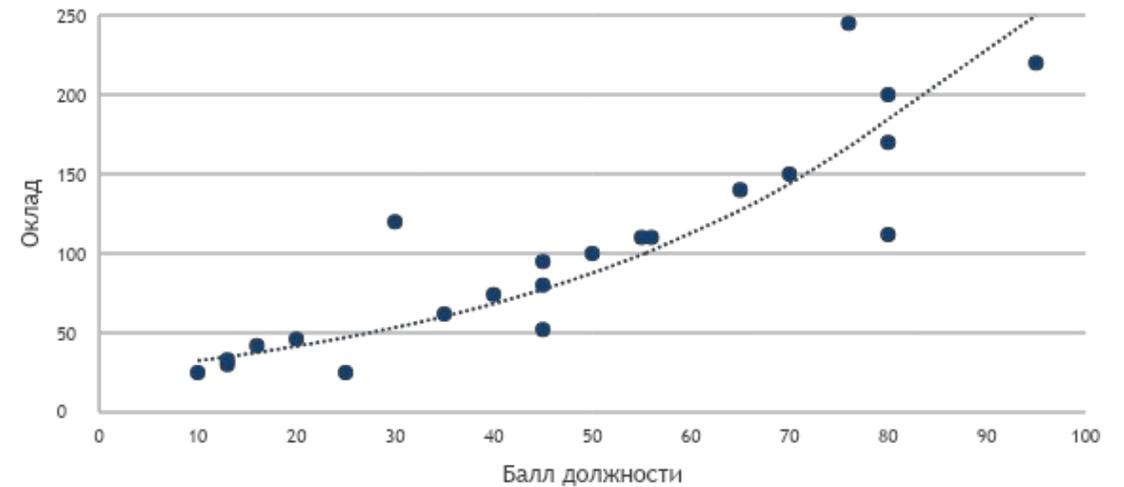
Основное опасение, которое высказывает менеджмент в начале проекта по грейдированию, это рост ФОТ при внедрении системы

ТАК ЛИ ЭТО? НЕТ, ЕСЛИ ПРАВИЛЬНО НАСТРОИТЬ ПАРАМЕТРЫ СИСТЕМЫ:

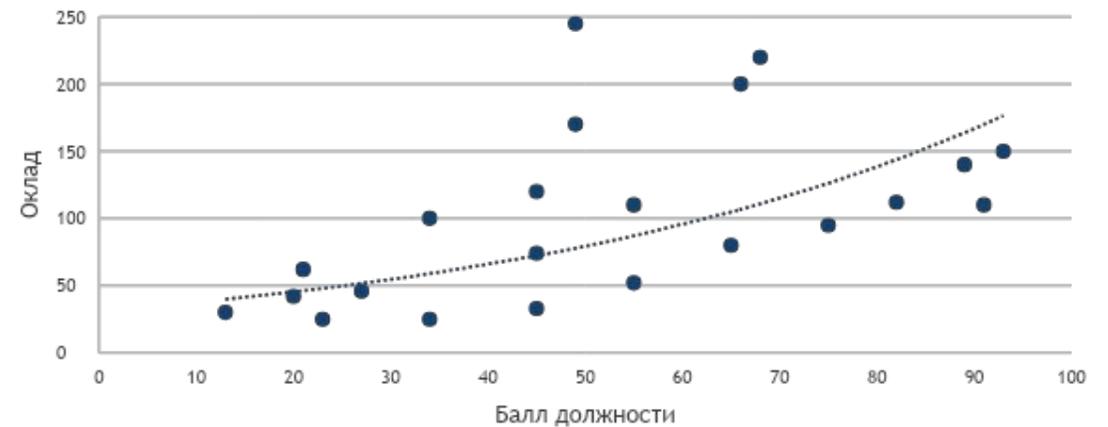
- Выбрать подходящие критерии и их веса
- Корректно разработать вилки

Как это сделать? Использовать современные ML методы для расчета, как в подходе Scale+!

ГРЕЙДЫ, НАСТРОЕННЫЕ НА ДАННЫХ ПОД КОМПАНИЮ



УНИВЕРСАЛЬНАЯ СИСТЕМА



КЕЙС 1. СНИЖЕНИЕ ФОТ НА 10%

ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ:

Страховая компания, более 7 000 сотрудников. Фактические зарплаты значительно отличались от рыночных бенчмарков, внутри одного подразделения наблюдался размах в окладах сотрудников одной должности в 3 раза, часть сотрудников были значительно переплачены относительно рынка.

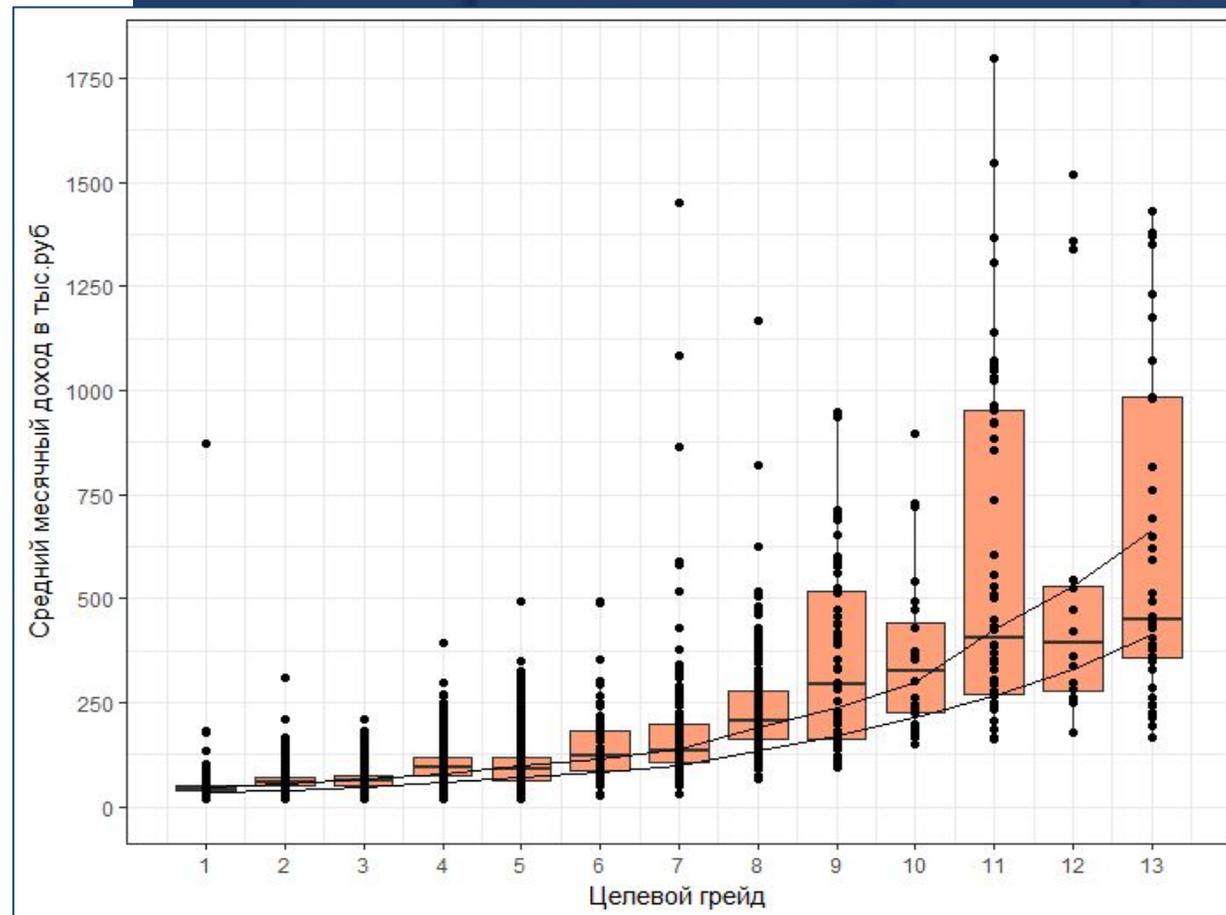
ЧТО СДЕЛАЛИ:

Систему должностных грейдов, используя метод на основе данных, провели типизацию должностей. По итогам, проекта было принято решение понизить зарплаты переплаченным сотрудникам (чьи оклады сильно превышали верхние границы вилки)

РЕЗУЛЬТАТЫ:

На 10% сократился ФОТ

Вовлеченность увеличилась на 4% по сравнению с предпроектными значениями: отсутствие несправедливо высоких доходов у коллег повысило удовлетворенность сотрудников.



КЕЙС 2. УВЕЛИЧЕНИЕ ФОТ НА 3,5% ВМЕСТО 15%

ИСХОДНЫЕ УСЛОВИЯ:

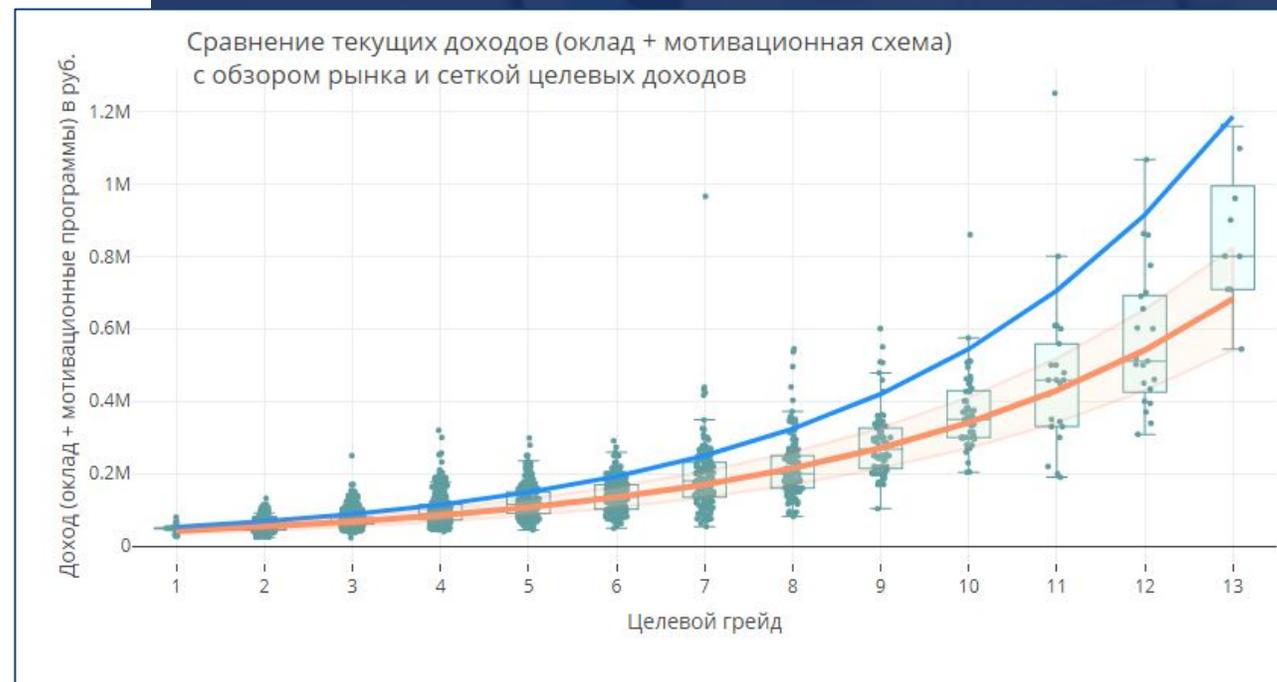
крупный банк России, около 5 000 сотрудников. Фактические зарплаты у многих сотрудников ниже рыночных бенчмарков на 15-20%, серьезные проблемы с привлечением квалифицированного персонала, новые сотрудники получают значительно выше уже работающих

ЧТО СДЕЛАЛИ:

Систему должностных грейдов, используя метод на основе данных. Принято было решение о повышении окладов до нижней границы вилок по грейдами)

РЕЗУЛЬТАТЫ:

Увеличение ФОТ всего на 3,5% (по сравнению с плановыми 15%). Более 85% высшего менеджмента поддерживали систему во время внедрения



КАК КОРРЕКТНО ПОСТРОЕННАЯ СИСТЕМА ЭКОНОМИТ ФОТ

НЕТ ГРЕЙДОВ. ПО ВОЗМОЖНОСТИ ОРИЕНТИРУЕМСЯ НА РЫНОК

ЗП ТЕКУЩАЯ	ЗП ПО РЫНКУ	ОТСТАВАНИЕ ОТ РЫНКА	ВСЕМ НА СРЕДНЕЕ ОТСТАВАНИЕ ОТ РЫНКА (24%)	ВСЕМ ПО РЫНКУ, ОСТАЛЬНЫМ НА СРЕДНЕЕ ОТСТАВАНИЕ ОТ РЫНКА (24%)
250 000	300 000	20%	311 000	300 000
120 000	-	-	149 000	149 000
80 000	120 000	50%	99 000	120 000
175 000	180 000	3%	218 000	180 000
130 000	-	-	162 000	162 000
Рост ФОТ при сценарии			24%	21%

ВНЕДРЯЕМ ГРЕЙДЫ

ЗП ТЕКУЩАЯ	ЗП ПО РЫНКУ	ГРЕЙД	МИН	МАКС	ПОВЫШЕНИЕ ДО НИЖНЕЙ ГРАНИЦЫ	ПОВЫШЕНИЕ ДО МЕДИАНЫ ВИЛКИ
250 000	300 000	11	263 000	356 000	263 000	309 500
120 000	-	6	106 000	143 000	120 000	124 500
80 000	120 000	6	106 000	143 000	106 000	124 500
175 000	180 000	8	152 000	206 000	175 000	179 000
130 000	-	8	152 000	206 000	152 000	179 000
Рост ФОТ при сценарии					8%	21%



ТАЯЧКОВА АЛЕКСАНДРА

Директор проектов практики
«Вознаграждения и мотивации персонала»



+7 (965) 412-81-06



tayachkova@ecopsy.ru

Голосование

ХОТЕЛИ ЛИ ВЫ ПРОДОЛЖИТЬ ОБЩЕНИЕ ПО ДАННОЙ ТЕМЕ?

1. Нет

2. Да, свяжитесь со мной

