



2015 корпоративный журнал UPECO

Unlimited

15
осень —
зима

АРТЁМ
БУДИЛОВ

«Мы обязаны
делать этот
мир лучше»

ПРОЙТИ
КРИЗИС
И ОБЕСПЕЧИТЬ
БУДУЩЕЕ

ПРАВИЛА
ЖИЗНИ
ВЛАДИМИРА
ЧЕКУРДЫ

ДИВИЗИОН
РАЗВИТИЯ
МЕЖДУНАРОДНЫХ
РЫНКОВ



4 СОБЫТИЯ И ФАКТЫ
UPECO — «Лучший работодатель России — 2015!»

6 НОВИНКИ
Наши новинки

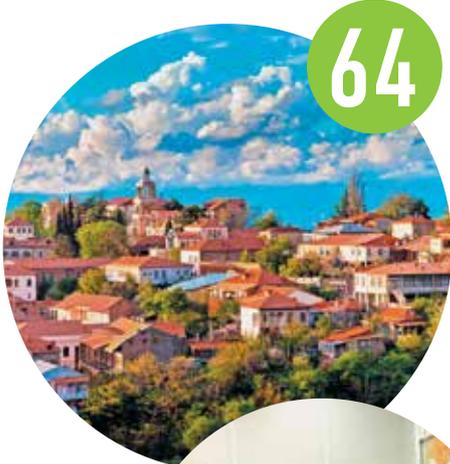
10 ТЕМА НОМЕРА
Пройти кризис и обеспечить будущее

14 СФЕРА
Спасти Сизифа

18 ПРАВИЛА ЖИЗНИ
Владимир Чекурда, акционер UPECO



4



64



46



6

20 БРЕНД
Эволюция «Раптор»

22 ЛЮДИ
Артём Будилов:
«Мы обязаны делать этот мир лучше»

32 РЕГИОН
Дивизион развития международных рынков

38 СОДРУЖЕСТВО
Собраться вместе есть начало. Работать вместе есть успех!

42 ПРОТОТИПЫ
Дружба на 100 миллионов

46 ОПЫТ
Курс на креативность

50 СПЕЦПРОЕКТ
«По местам!»

54 ОБУЧЕНИЕ-ПРАКТИКУМ
Полезные привычки для развития личной эффективности

58 ОБУЧЕНИЕ
Как влиять, не имея полномочий?

62 ОБУЧЕНИЕ
Книги жизни

64 ДРАЙВ
История одного путешествия, или Островок безопасности

72 ТРАДИЦИИ
Фотографии из жизни компании

78 ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ
Молодожены и дети UPECO



72



50

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!



Уходящий год выдался по-настоящему непростым. Но несмотря на это, мы многое совершили и многого достигли и, главное, не остановились и уверенно смотрим в будущее.

Реализуя свою миссию, мы продолжаем создание и вывод новых продуктов. Мы показали превосходные результаты в «Рационике», сохраняя рост на падающем рынке, а международный дивизион вышел на новый рынок — начал отгружать в Грузию. И конечно, значимым свершением стало признание UPECO лучшей компанией — работода-

телем России 2015 года по результатам исследования Aon Hewitt, что в очередной раз подтвердило верность пути, который мы вместе называем Unlimited.

Сегодня нужно быстро бежать, прикладывая при этом нечеловеческие усилия, чтобы всего-навсего оставаться на месте. Однако такой «бег на месте» является сложнейшим усилием с точки зрения внутренней мотивации и проявления лидерства. О том, как людям справляться с этой ситуацией, какая стратегия поведения в кризис оптимальна, мы побеседовали с Марком Розиным, психологом, управляющим партнером компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

Наступающий год несет в себе как новые вызовы, так и новые возможности. О том, как преодолевать кризисы и продолжать свое развитие, Евгений Доценко побеседовал с Алексеем Белевцевым. Мы публикуем этот разговор о стратегии компании на 2016 год, которому мы назвали «Пройти кризис и обеспечить будущее».

Мы достойно прошли этот год, и нам многое предстоит сделать в наступающем. Для этого я желаю нам оптимизма — как веры в собственные силы и умения всегда видеть хорошие стороны в жизни.

**С Новым годом, друзья!
Валентин Коржов, директор по развитию**

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 15
ОСЕНЬ — ЗИМА, 2015

Главный редактор:
Валентин Коржов
Руководитель проекта:
Виктория Демина

Благодарим за помощь в подготовке номера:

Анастасию Мосину
Ярослава Баташева
Шушаник Аланян
Евгения Доценко
Марка Розина
и всех наших авторов

Фотографии:
Дмитрия Кильпио
Павла Бакаева
Ирины Бабкиной

+7 (495) 363-93-50
E-mail: Unlimited@upeco.ru

**Журнал подготовлен при участии
Издательского дома «МедиаЛайн»**
www.medialine-prensa.ru

Генеральный директор:
Лариса Рудакова
Креативный директор:
Константин Юшин
Арт-директор:
Владислав Максименко
**Директор по маркетингу
и развитию:**
Евгений Григорьев
Руководитель проекта:
Инна Вагнер
Выпускающий редактор:
Мария Мальгина

Над номером работали:
Любовь Аристова, Эмма Бурляева,
Сергей Галушкин, Сергей Кукоба,
Нелли Минибаева (дизайнеры), Евгений
Лихацкий, Елена Фролова (бильдиректоры),
Андрей Клочков, Максим Куперман,
Анастасия Морозова (цветокорректоры),
Лариса Николина, Алина Бабич,
Светлана Пыдык (корректоры),
Леонид Молчанов (препрес)

Адрес редакции и издательства:
г. Москва, ул. Нижняя Сыромятничская,
дом 10, строение 9, офис 340
+7 (495) 640-08-38
+7 (495) 640-08-39
E-mail: info@medialine-prensa.ru
Распространяется бесплатно

Перепечатка материалов без согласия редакции запрещена. При использовании материалов ссылка на журнал обязательна. За содержание и достоверность сведений в рекламе ответственность несет рекламодатель.

Подписано в печать 07.12.15
Отпечатано в типографии «Сити Принт»
Тираж: 999 экз.
© «МедиаЛайн»
© Unlimited

UPESCO — «ЛУЧШИЙ РАБОТОДАТЕЛЬ РОССИИ — 2015»!



НАША КОМПАНИЯ вошла в топ-11 лучших работодателей России по итогам рейтинга Aon Hewitt и AXES Management. Оценка проводилась по результатам исследования, в ходе которого были опрошены 244 801 сотрудник и 1206 топ-менеджеров из 43 компаний. Наш результат — 80% вовлеченных сотрудников при среднем по России показателе 60%!

Награждение лучших работодателей России проходило в рамках ключевого события о лидерстве и управления людьми в России People Management ReForum Winning the Hearts в Московской школе управления «Сколково». Для объявления победителей на сцену выходили сотрудники компаний. Анаит Анташян, младший бренд-менеджер TM Salton, блестяще представила нашу компанию, рассказав о своем опыте работы в UPECO.

Эдвард Станок, глава консалтингового направления по управлению талантами в Европе Aon Hewitt, и Сергей Львов, генеральный директор AXES Management, вручили награды Виктории Деминой, руководителю отдела персонала, и Валентину Коржову, директору по развитию.



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель
отдела
персонала:

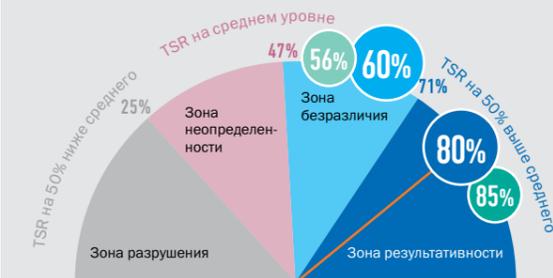
— ДОРОГИЕ КОЛЛЕГИ! Независимое исследование компании Aon Hewitt подтвердило факт, который мы давно знали: мы работаем в одной из лучших компаний в России. Приверженность ценностям, заложенным в основу бизнеса, корпоративная культура, созидательная миссия, бренды-лидеры, развивающая среда, демократичный стиль управления... Можно перечислить еще много слагаемых нашего успеха, но в их основе всегда люди. Люди, вкладывающие свою душу, энтузиазм, энергию в работу и самореализацию.
Спасибо вам за сопричастность и вовлеченность! Мы — лучшие!



«ЛУЧШИЕ РАБОТОДАТЕЛИ РОССИИ — 2015»!

ЧТО ТАКОЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

КОНЦЕПЦИЯ ВОВЛЕЧЕННОСТИ была создана Aon Hewitt в 1994 году. В последние пять лет связь между вовлеченностью и бизнес-результатами была подтверждена на основе данных по более чем 5000 компаний по всему миру. Результаты подтверждают четкую прямую связь между вовлеченностью и основными финансовыми показателями компаний. Международные исследования Aon Hewitt позволяют выделить четыре группы по уровню вовлеченности в них.



TSR (Total Shareholder Return) — совокупный доход акционеров в процентном отношении (сумма совокупного дохода акционеров: рост курса акций + выплаченные дивиденды / курс акций за предыдущий год). Источник: база данных исследований Aon Hewitt.

- Среднее по России — 2015
- Лучшие работодатели России — 2015
- Среднее по Европе
- Лучшие работодатели Европы

AON HEWITT — мировой лидер HR-консалтинга и аутсорсинга, первая компания на рынке, создавшая методику исследования вовлеченности в 1994 году. Методика позволяет действенно оценить человеческий капитал компании и разработать стратегию работы с ним, выявляет лучших работодателей не по имиджу, а по реальным отзывам людей, работающих в компании. Исследование Best Employers впервые было проведено Aon Hewitt в США в 2001 году и с тех пор повторяется ежегодно. К 2003 году исследование вышло



на международный уровень, и рейтинги работодателей создавались уже более чем в 35 странах. За последние пять лет в исследовании приняли участие более 7000 компаний в 60 странах мира, было опрошено более 5 000 000 сотрудников. В России исследование проводится с 2006 года. Его участниками стали 250 компаний, представленных на российском рынке.



НАШИ НОВИНКИ

Процесс создания инноваций в нашей компании не останавливается ни на день. Казалось бы, в условиях экономической турбулентности вводить на рынок новинки рискованно, но мы уверены, что лучшим ответом на внешние катаклизмы является продуктивная работа по улучшению качества жизни наших сограждан. Поэтому главное для нашей команды — предлагать нашим потребителям продукты, повышающие уровень их личного комфорта в повседневной жизни. Посмотрим, что нового приготовили нам бренды в 2015 году.



ВЫЙТИ СУХИМ ИЗ ВОДЫ

TM Salton этой весной получила патент на формулу «Защита обуви от реагентов и соли!» Уникальная формула продукта способна эффективно защитить обувь и от влаги, и от пагубного воздействия антигололедных реагентов и соли. Неудивительно, что «Защита обуви от реагентов и соли» одержала

уверенную победу в независимом тестировании «Контрольная закупка», проводимом этой весной. А уже осенью федеральная ТВ-поддержка марки, спонсорство главной утренней передачи на телевидении «Утро России», будет способствовать укреплению лидерских позиций TM Salton на российском рынке!



БОЛЬШЕ ВКУСА

О новинках бренда Forester — серии продуктов «Mobile. Пикник под ключ!», наборах разнообразных приправ для приготовления блюд гриль и шашлыка на открытом воздухе — мы подробно писали в 14-м номере журнала и уже можем подвести первые итоги продаж. Линейка Mobile перевыполнила планы по большинству позиций! За первый сезон оборот кулинарных наборов с приправами составил 7% в штуках от общего оборота марки Forester, достигнута поставленная цель по увеличению частоты контактов с потребителями! Потребители очень позитивно восприняли наши новинки, уверены, что в следующем году рост покупки данных продуктов будет еще больше.



ВКУСНО ЕСТЬ И ХУДЕТЬ

В 2015 году бренд Racionika, предлагающий инновационные продукты в сфере питания, расширил ассортимент популярных белковых батончиков Racionika Dessert со вкусом кокоса-ванили и выпустил на рынок несколько новинок. В состав кофе для похудения Racionika Coffee входят натуральный растворимый черный молотый кофе и запатентованный экстракт зерен зеленого кофе.

Хлорогеновая кислота, содержащаяся в экстракте, замедляет высвобождение глюкозы в организме, что приводит к ее снижению в крови, и тем самым организм начинает вырабатывать энергию, расщепляя отложенные в печени жиры, уменьшая их отложения. Сладкоежкам, которые не хотят отказывать себе во вкусеньком, подойдет Racionika Dessert Мусс для похудения. Мусс является источником

полноценного молочного белка с высокой биологической ценностью и хорошей усвояемостью. Он не только обеспечивает организм аминокислотами в течение длительного времени, но и препятствует появлению чувства голода. Превосходный вкус продукта (банан и тирамису), воздушная консистенция и отсутствие сахара позволят насладиться замечательным десертом без чувства вины и ущерба для своей фигуры.





РАПТОР ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАЩИТА
Ловушка с приманкой «РАПТОР Защита от ос и мух» — это высокоэффективный, экологически чистый продукт, который позволяет успешно справляться с защитой от одних из самых опасных насекомых — ос и докучливых мух. Ловушка действует на территории 16 кв. метров — слетаясь на приманку, осы и мухи залетают внутрь, и выбраться наружу шансов у них нет. Приманка нового поколения (следовые феромоны тараканов вместе с пищевым аттрактантом молочного жира) содержится в новой «РАПТОР Ловушке от тараканов повышенной эффективности» и делают ее особенно привлекательной для насекомых. Благодаря

уникальной формуле «ДВОЙНАЯ СИЛА» ловушка крайне эффективно воздействует на тараканов, в том числе на адаптировавшихся к ранее используемым веществам в борьбе с ними!

Защита от садовых муравьев. Ловушка с приманкой — новый продукт, позволяющий защитить садовую территорию от муравьев. В состав формулы входит высокоэффективное действующее вещество фипронил. Благодаря специальной закрытой конструкции ловушка безопасна для домашних животных и детей. Форма гвоздика позволяет легко фиксировать ее в нужном месте, а яркий цвет — легко найти в траве для замены или смены месторасположения.



EXPEL ПРОФИЛАКТИКА — ЛУЧШАЯ ЗАЩИТА

Бренд Expel вывел на российский рынок новую категорию и «Биосредство для профилактики засоров», не имеющую аналогов на российском рынке. Тонкие палочки, содержащие живые бактерии, нужно опустить в сливное отверстие в раковине — после попадания в сифон биоактиватор в течение двух недель эффективно предотвращает появление засоров и неприятного запаха. Средство представлено в двух видах — для ванн, где актуальны органические и мыльные отходы, и для кухни, где мы сталкиваемся с жировыми и белковыми отходами. Еще на этапе разработки проекта потребитель



очень позитивно воспринял новую идею и активно поддержал намерение профилактики. Тем более что профилактика происходит сама собой, в процессе повседневного использования раковин и ванн. Уверены, что новинку ждет успех! Живые бактерии помогают не только городским жителям, но и счаст-

ливым обладателями загородной недвижимости и садовых участков. Две новинки, представленные этим летом, позволяют решать насущные проблемы дачников и владельцев коттеджей — «Биоактиватор для септика» обеспечивает бесперебойную работу септика, «Биоактиватор для компоста» — ускоренное созревание компоста!

GARDEX С ЗАБОТОЙ О ЗДОРОВЬЕ И БЕЗОПАСНОСТИ

Gardex заботится о качестве и гарантированной эффективности продукции — априори понятно каждому, кто знаком с брендом. Но знаете ли вы, что Gardex не забывает и о нуждах самых маленьких потребителей? Даже если эти нужды заключаются в простом и живом веселье. Так, новая защита от комаров Gardex Baby Клипса со сменным картриджем от комаров приобрела форму трех разных клипс-животных. Веселые зверушки снаружи, эффективная растительная композиция из натуральных масел-репеллентов

внутри. Цепляйте клипсу на одежду ребенку и отправляйтесь гулять! По возвращении не забудьте убрать клипсу в пакетик — при герметичном хранении ее защиты хватит еще на четыре недели.

Gardex Extreme «Концентрат для защиты дачного участка от клещей» Сегодня, когда популяция клещей подбирается все ближе к дачным участкам и пригородным зонам, тема клещей становится особенно актуальной. При этом обрабатывать одежду, каждый раз спускаясь с крыльца дачи, невозможно, но как защитить себя от клещей в этом случае? Ответом на новую потребность стал «Концен-



трат для защиты дачного участка от клещей» от Gardex. Обработка территории проводится самостоятельно и сохраняет эффект на 45 суток. Позаботьтесь о здоровье и безопасности вашей семьи своевременно!



ПРОЙТИ КРИЗИС И ОБЕСПЕЧИТЬ БУДУЩЕЕ

«Нестабильная, неопределенная, сложная, противоречивая» — так модель VUCA-мира описывает среду, которая стала повседневной реальностью для стран, компаний, людей. О том, как UPECO адаптируется к этой новой реальности, какие возможности видит для себя в будущем, руководитель направления HR-консалтинга ГК «Институт Тренинга — АРБ Про» Евгений Доценко побеседовал с Алексеем Белевцевым, акционером UPECO.

Е. Д.: Алексей, UPECO на разных стадиях своего развития уже проходила через те или иные кризисы: девальвация рубля в 1998 году, разделение компании, волна кризиса 2008 года... Что позволило компании пережить все эти непростые периоды и справиться с трудностями?

А. Б.: Я могу назвать две фундаментальные вещи — команда и общая цель. Сталкиваясь с очередным вызовом, компания всегда находила в себе достаточно сил для того, чтобы сплотить команду и поставить перед собой простую, разделяемую всеми цель.

Е. Д.: И какая простая цель актуальна для UPECO сейчас?

А. Б.: Не все компании, работающие сегодня, переживут нынешний кризис: мы пристально наблюдаем за тем, что происходит на рынке в наших категориях, и можем делать выводы. Поэтому наша принципиальная цель — пережить этот кризис. Но этого недостаточно, потому что можно выжить, но при этом выйти из кризиса

обескровленными или настолько сильно «сжатыми», что масштабироваться обратно уже не получится. Так что мы должны не просто преодолеть кризис, но и обеспечить себе возможности будущего развития.

Е. Д.: Такая цель требует активных действий. Как компания действует в кризис?

А. Б.: В разное время по-разному. Первый кризис, с которым мы столкнулись, случился в 1998 году. До этого момента компания росла очень динамично, вся наша история была исключительно историей успеха. Когда рубль за считанные дни девальвировался в четыре раза, мы не были к этому готовы и не понимали, что нужно предпринять. Пришлось спешно искать решения. Поиск отнял много времени, и в итоге эта заминка фактически привела к сокращению компании примерно на треть. К следующему кризису мы подошли, уже имея за плечами предыдущий опыт, и поэтому ясно сознавали: не нужно рассчитывать на то, что

кризис завтра закончится и все вдруг наладится. Нужно выбирать из состояния фрустрации и начинать достаточно быстро действовать — перестраивать компанию, превращать ее в устойчивую систему, которая позволит находиться в новой реальности неограниченное время. Быстрая модернизация структуры, к сожалению, требует радикальных и достаточно непопулярных шагов. И здесь крайне важны правильные действия всей команды, начиная с совета директоров и заканчивая каждым сотрудником. Команда обязательно должна поддерживать эти решения, мы должны понимать, что они правильны и необходимы.

Е. Д.: Чем следует руководствоваться, принимая решения в кризисной ситуации? Что важно учитывать?

А. Б.: Первая принципиальная вещь — не мельтешить. Обстановка вокруг неопределенная и меняется очень быстро — не надо пытаться под нее все время подстраиваться, принимая частые решения. Нужно осознать, что изменения ежедневны, понять общее направление этих изменений и принять одно верное решение, а не менять их каждый день.

И вторая важная вещь — следует иметь наготове различные сценарии, как поступать, если ситуация изменится в ту или иную сторону. К примеру, мы заранее задали себе параметры по курсу валюты — определили, что нам нужно предпринять в зависимости от того, каким он будет. У нас разработаны различные сценарии, где описано, что мы делаем в каждом случае. Мы готовы действовать сразу, без дополнительных обсуждений. В переломный момент это позволит не терять время на поиск и принятие решения: оно уже готово.

Е. Д.: Какие еще уроки вы извлекли из предыдущего опыта? Чем могли бы поделиться с командой сегодня?

А. Б.: Кризис — период очень серьезных изменений. Эти изменения затрагивают и рынки, и конкурентную среду. Но, как это ни парадоксально звучит, при этом появляется очень

много возможностей для роста — значительно больше, чем в спокойное время. Скажем, с рынка могут уходить более слабые компании, а значит, у нас есть хороший шанс забрать их доли себе. Здесь важно действовать оппортунистически — использовать подвернувшиеся возможности и в то же время предпринимательски, быстро принимая правильные решения в условиях хаоса, избытка информации. При этом оппортунизм ни в коем случае не равен конъюнктурности: мы не можем позволить себе принимать все решения, руководствуясь сегодняшним днем, — мы обязаны соизмерять их с тем, что будет дальше. Любой кризис — явление преходящее. Может быть, долговременное, но все равно временное: рано или поздно он закончится. И когда это случится, мы должны суметь развернуть обычную деятельность. Важно, что кризис открывает возможности не только перед компанией — он дает возможности каждому человеку внутри компании. Люди могут ярче проявить себя в условиях турбулентности, в обстановке серьезных изменений. Очень много людей на моей памяти совершили серьезный рывок в личном и карьерном развитии именно в кризис. Мы — я лично — ждем сейчас от каждого сотрудника в UPECO боль-

ше инициативы, больше действий. Действовать будем интенсивнее, более точно, с меньшим количеством регламентов. Для меня очень важно, чтобы сотрудники доверяли компании, были уверены в том, что мы пройдем через этот кризис, что все усилия не напрасны. По моему личному опыту, самое страшное в такой ситуации — это чувство фрустрации, ступор, шок. Мы должны и сами себя, и коллег любым способом вытаскивать из этого состояния.

Е. Д.: Вы сказали, что в ситуации кризиса нужно действовать предпринимательски. В UPECO вы один из двух основных предпринимателей — на что в сложившихся условиях делаете ставку лично вы? Что является залогом долгосрочного успеха? Что важно не растерять, сохранить, пронести с собой через кризис?

А. Б.: На все эти вопросы ответ один — лидерство. В кризис его легко утратить из-за неверных решений. Приведу пример: мы можем начать работать с издержками, постепенно урезая собственные расходы, в частности, сокращая дистрибуцию. Понятно, что сиюминутно это решение будет выигранным, но предприниматель, который хочет видеть себя в перспективе, должен заглядывать

вперед. Сокращение дистрибуции автоматически приведет к сжатию позиции на рынке, и мы в какой-то момент времени потеряем лидерство, а в будущем вернуться со второй или третьей позиции на первую будет очень тяжело.

Е. Д.: UPECO — компания брендов, а бренды — вещь дорогостоящая. «Дорого» в том, какие инвестиции нужно сделать, но и «стоящая» потом ровно в той мере, в какой мы в нее инвестировали. Чем для вас бренды являются сейчас — в нынешней напряженной ситуации?

А. Б.: Для нашей компании бренды — это и актив, и, безусловно, серьезное преимущество в любой ситуации, включая кризисную. Мы видим, что, несмотря на существующие опасения, доля дешевых брендов на рынке не растет. Бренды, конечно, дорогой актив — он требует постоянной поддержки, и мы обязаны обеспечить эту поддержку. Но действовать здесь нужно более сложными, «умными» инструментами. Скажем, вместо национальной рекламы использовать региональную, может быть, интернет-рекламу, обязательно работать с потребителем, с BTL-активностью... Этим занимаются все компании, мы здесь не исключение. Но мы должны давать нашему потребителю



более интересное предложение бренда. Может быть, сегодня он не в состоянии заплатить за него ту или иную цену, но через промо, через какие-то желтые ценники и другие методы мы должны обязательно сохранить лояльность. Потребителя надо слышать. Бренды, как и компания, используют все оппортунистические возможности рынка. Если какой-то бренд в нашей категории сейчас ослабевает, то претендент, который может захватить его долю, — это, как правило, бренд № 1.

Е. Д.: А такие возможности могут возникнуть?

А. Б.: У нас есть подобный опыт на украинском рынке: после ухода оттуда компании «БИОГАРД» с марками Salamander и «Москитол» мы, несмотря на наличие серьезного игрока — марки «Рейд», — забрали себе их доли. Хотя эти марки планируют возвращение на рынок в составе портфелей брендов других компаний, восстановить прежние позиции им будет крайне сложно. Так что такие шансы возникают регулярно, и если подвернется такой благоприятный случай, наша нынешняя команда маркетинга, я уверен, блестяще справится с задачей.

Е. Д.: Тяжелые времена легче пережить, если есть возможность заглянуть в будущее. Каждому человеку, который работает в UPECO, очень важно сейчас понимать, где заложены семена нашего будущего успеха. Что, с вашей точки зрения, станет теми зонами роста, которые в полной мере проявят себя, когда иссякнет давление кризиса?

А. Б.: Яркий пример будущего — это, безусловно, проект «Рационика». И «Рационика», следует отметить, показывает очень неплохой рост в кризис. Крупные игроки сейчас вкладываются в ATL-продвижение, но, несмотря на это, у них очень низкий прирост. В то же время «Рационика» растет быстро, лояльность товаропроводящих каналов к ней высокая, люди отзываются о ней очень позитивно. Нас уже воспринимают как экспертов в этой области.

Е. Д.: Компания UPECO — уникальная компания. Как консультант я могу подтвердить: то, что вы делаете и как делаете, не имеет аналогов не только в России, но и на мировом рынке. Если заглядывать вперед и понимать, что у компании впереди много лет, как вы оцениваете шанс международной экспансии?

А. Б.: Наш второй стратегический проект — развитие международного дивизиона. Его реализация продолжается: пусть и не теми темпами, которые мы определяли изначально, но мы по-прежнему движемся в эту сторону и стараемся идти туда «умно». Возможно, одним из первых рынков у нас будет Вьетнам, с которым мы полгода назад подписали торговое соглашение. Так что международная стратегия — это вполне серьезно.

Е. Д.: Что вы хотели бы сказать в кризис команде?

А. Б.: Знайте: компания продолжает уверенно смотреть в будущее. Не погружайтесь в состояние анабиоза — это тупик и профессиональная деградация. Отсутствие роста экономики характерно не только для России — это реальность, с которой надо свыкнуться и перестроиться. Так, как было прежде, уже не будет — необходимо найти в себе силы и способности успешно работать в этих условиях. Тот, кто будет брать на себя больше ответственности, больше рисков, кто научится принимать чуть более сложные решения, будет расти как личность и как профессионал. Время изменений наступило.



ЕВГЕНИЙ ДОЦЕНКО, руководитель направления HR-консалтинга ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»:

— Концепция VUCA-мира — мира, для которого характерны изменчивость, неопределенность, сложность и противоречивость, — появилась уже достаточно давно. Как человек склонен реагировать на перечисленные факторы? На изменчивость — отрицанием, стремлением сделать вид, что этого нет. На неопределенность — замиранием или паникой. На сложность — импульсивными поступками или, наоборот, затягиванием решений. На противоречивость — агрессией. Это типичные реакции. Но сейчас уже многие теоретики и практики предлагают VUCA-ответ на этот VUCA-вызов:

Вызов		Ответ	
Volatility	Изменчивость	Vision	Видение
Uncertainty	Неопределенность	Understanding	Понимание
Complexity	Сложность	Clarity	Ясность
Ambiguity	Противоречивость	Agility	Гибкость

У UPECO есть **видение**: делать мир комфортнее и удобнее во всех сферах жизни человека. Задача воплотить это видение в жизнь точно останется насущной, вне зависимости от того, насколько бурлящим и хаотичным будет наш мир. UPECO постоянно формирует у себя **понимание** того, как будет развиваться рынок. Залог тому — сильные профессионалы в маркетинге и продажах.

Ясность рождается из близости взглядов, поэтому ответом UPECO на вызовы нового времени является команда единомышленников. В какой-то момент компания слишком ушла в сторону регламентированных процессов, но сейчас возвращает себе былую **гибкость**.

Текст:
МАРК РОЗИН,
 управляющий
 партнер компании
 «ЭКОПСИ
 Консалтинг»



СПАСТИ СИЗИФА

Еще два-три года назад российские компании и их сотрудники действовали в условиях роста рынка. Наращивание объемов, развивающие проекты, увеличение дохода давали чувство удовлетворенности, драйва, ощущение развития. Но времена изменились — и мы оказались в ситуации, которую когда-то так изящно описал Льюис Кэрролл: сегодня нужно быстро бежать, прикладывая при этом нечеловеческие усилия, чтобы всего-навсего оставаться на месте. Однако такой «бег на месте» не мотивирует ни руководителей, от которых компания ожидает лидерства в кризисный период, ни сотрудников, на которых ложится дополнительная нагрузка. О том, как людям справиться с этой ситуацией, какая стратегия поведения в кризис оптимальна, мы побеседовали с Марком Розиным, психологом, управляющим партнером компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

Unl.: Марк, в условиях экономической и политической неопределенности, нестабильности многие люди задаются вопросами о том, как сохранить позитивное отношение к действительности, преодолеть фрустрацию, избежать эмоционального выгорания, остаться продуктивными. На плечи тех, кто руководит, ложится двойной груз: они отвечают не только за собственное эмоциональное состояние, но и за людей в своей команде. Что в этой ситуации вы порекомендуете сотрудникам и руководителям?

М. Р.: Прежде всего хочу отметить, что кризис в классическом понимании слова — это относительно короткий период, поворотная точка, которую есть шанс быстро миновать. Но у нас много оснований думать, что те условия, в которых мы оказались, — это не временные затруднения, а новое состояние российской, а может быть, и не только российской экономики. Оно — надолго, «пересидеть» его вряд ли получится. А значит, нам всем нужны стратегии, которые позволят чувствовать себя комфортно и добиваться успеха при таких не самых благоприятных внешних условиях. Первая рекомендация универсальна — она важна и для сотрудника, и для руководителя: необходимо найти опору, стабильность, ресурс

внутри себя. Внутренняя опора позволяет, с одной стороны, не впадать в чрезмерную тревогу или панику, а с другой — открыто смотреть на проблемы, видеть риски. Отрицание угрозы, иллюзия благополучия при наличии серьезных проблем, надежда, что все как-нибудь рассосется, по большому счету столь же вредны, как и чувство подавленности и депрессии. Поэтому первое и главное — найти такой ресурс в себе, причем он должен быть очень существенным, «долгоиграющим», поскольку бежать предстоит марафон, а не спринт.

Unl.: Такой совет выглядит очень правильным, вызывает внутреннее согласие, но при этом звучит как-то...

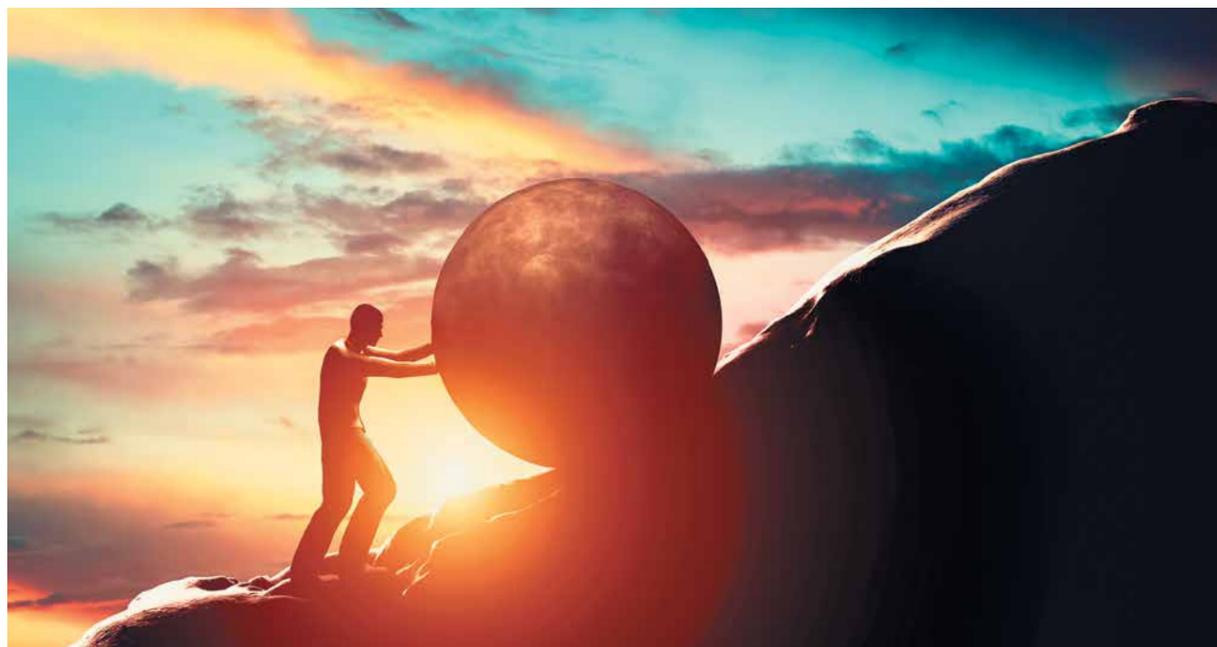
М. Р.: ...слишком абстрактно, да?

Unl.: Да. Что именно могло бы стать таким ресурсом? Где его искать? Тут не получится дать однозначные указания. У каждого этот ресурс свой. Прошедшим летом мы проводили интересное социологическое исследование на предприятиях украинского холдинга «Метинвест», оказавшихся в зоне боевых действий. Когда снаряды рвутся рядом, иногда прямо на территории предприятия, это даже неловко назвать кризисом: речь идет в буквальном смысле слова о жизни и смерти. Мы задали всем сотрудникам предприятий открытый вопрос: «Что вас поддержи-

вает в трудное время (в последний год)? Разнообразие ответов было очень впечатляющим: «вера в Бога», «вера в разум людей», «надежда, что война закончится», «жена», «крестницы», «подруга в бригаде»... Кто-то написал, что он учится. Представляете? Вокруг война, а человек не просто находит время и силы для самообразования, но видит в этом опору. В рамках исследования мы классифицировали и ранжировали высказывания — и на первом месте оказалась поддержка близких. Тем не менее для каждого конкретного человека источником силы будет что-то свое: религия, семья, романтические отношения... То, где человек находит ресурс, — это свойство его природы, природы. Руководителю особенно важно найти в себе эту внутреннюю опору, настроить себя на правильное состояние, прежде чем начинать общаться с сотрудниками. Тогда он сумеет стать лидером («ведущим») в изначальном смысле этого слова, потому что у него будет внутренняя нить, а значит, и готовность вести за собой.

Unl.: А может быть, есть какие-то методы, которые помогут найти опору внутри себя?

М. Р.: Чтобы обрести свой внутренний ресурс, человеку нужно отправиться в пустыню и там медитиро-



вать — может быть, день, а может, неделю, а может, год... Это, разумеется, метафора — у каждого своя пустыня, своя медитация. Кому-то стоит провести время с близкими, кому-то — действительно уехать на ретрит, кому-то — пойти в поход, а кому-то — отправиться на дачу, разжечь костер и провести ночь в одиночестве у костра, подбрасывая ветки... Каждому свое. Но эту ночь, или день, или неделю нужно найти и потратить на то, чтобы обрести внутреннюю устойчивость и ресурс. Моисей сначала поднялся на гору и получил там скрижали, а потом спустился к своему народу. Так и руководитель должен обрести внутренний ресурс, уверенность и смелость, получить свои скрижали — и только после этого идти в коллектив.

Еще одна рекомендация для руководителя: в нынешнее время руководитель должен быть вместе со своими сотрудниками — во всех смыслах слова. Оставаться в кабинете за закрытой дверью недопустимо. Если требуется сверхурочная работа до 12 ночи, то руководитель должен быть с сотрудниками до 12 ночи. Сегодня нельзя управлять дистанционно, на уровне регулярных менеджерских процедур — в том числе потому, что вырастает доля непредсказуемых

задач, где нет четкого алгоритма и где необходима импровизация. А значит, руководителю надо больше и чаще включаться в исполнительскую деятельность, работать руками, вместе с подчиненными искать решение новых задач — вплоть до того, что физически пересечь к своим людям. У нас так некоторое время назад поступил генеральный директор Павел Безручко: он обнаружил признаки кризиса в одном из наших крупных подразделений и из своего кабинета пересел к сотрудникам этого подразделения, в общее пространство — и это стало важным рычагом преодоления кризиса.

Unl.: Вспоминаются строки **Анны Ахматовой**: «Нет, и не под чуждым небосводом, // И не под защитой чуждых крыл...»

М. Р.: «...Я была тогда с моим народом, // Там, где мой народ, к несчастью, был». Да, и это завет не только для поэтов, но и для руководителей. Еще в этот период необходимо быть честным. Не в том смысле, что не врать, — это-то нужно всегда, но в кризис надо транслировать уверенность, не обнадеживать в то же время людей тем, в чем сам не уверен, чего сам не знаешь. Нельзя ничего придумывать, нельзя обещать то, на что не можешь влиять: сейчас при-

думаешь, потом не совпадет с реальностью — и итог будет плачевен.

Unl.: Но ведь в кризис как раз непонятность вырастает в разы — как же тогда транслировать уверенность?

М. Р.: Нужно уверенность в конечном результате заменить уверенностью в правильности запланированных действий. То есть честно и открыто говорить сотрудникам, что финальный результат зависит не только от правильного плана действий, — зато сам план описывать подробно, обосновывать, советоваться.

Более того, в этот период зачастую необходимо переосмыслить сами цели и результаты деятельности. Психологически очень трудно бесконечно заниматься спасением компании — тщетные усилия изнуряют. Помните Сизифа, который пытался вкатить камень на гору, а тот раз за разом скатывался назад? Здесь то же самое: допустим, у меня была цель — определенный объем продаж. Если этой цели достичь не удастся, а никаких других у меня при этом нет, то рано или поздно я сгорю в бесплодных попытках. Чтобы избежать этого, мне нужна другая цель. Самая очевидная новая цель, которая просто-таки напраши-

вается, — это рост компетенций, причем как индивидуальных, так и организационных.

Unl.: Эта рекомендация относится уже не только к руководителям, но и к рядовым сотрудникам?

М. Р.: Да, она универсальная. На организационном уровне это по большому счету вопрос про то, что нужно переходить от количественных целей к качественным. Например, бренд не обеспечил тех финансовых показателей, на которые мы рассчитывали и которые прежде были основной целью. Но мы, пытаясь достичь этой цели, смогли научиться какому-то принципиально новому способу продвижения, освоили новые технологии, новые подходы, новые навыки — именно эти цели могут и должны выходить на первый план, потому что именно здесь мы продвигаемся вперед и влияем на результат. А продвижение приносит чувство удовлетворенности, и кризис парадоксальным образом становится трамплином, источником роста. Разумеется, не замечать финансовые показатели, пытаться их игнорировать невозможно, не нужно и даже опасно. Но дополнительно к традиционным количественным целям надо поставить перед собой новые цели, связанные с развитием, качественными достижениями, надо отмечать и признавать те результаты, по которым сегодня возможно серьезное продвижение.

Unl.: Есть что-то еще, на что нужно обращать особое внимание?

М. Р.: Я уже говорил, что, хотя каждый находит свою опору, статистически самым главным ресурсом в трудных ситуациях становится для людей поддержка со стороны близких. Поэтому очень важно культивировать в коллективе ценность взаимной поддержки. В период кризиса нужна определенная внутренняя зрелость и мудрость именно в отношении своих коллег и даже руководителей: где-то суметь быть снисходительным, где-то простить, когда «как мне кажется, они сделали не то или не все, что следовало». Приведу один яркий пример из нашей практики. Мы организуем

для клиентов особую разновидность командообразующих мероприятий, в ходе которых команда должна пройти через физически сложные испытания. Для топ-команды одной известной компании был организован выезд в Сочи, где сотрудники в специальных костюмах прыгали в каньон с высоты семь метров, а потом самостоятельно выбирались из горной реки. Это заняло три часа, а физически было очень тяжело, страшно, но люди сплотились, поддержали друг друга. В итоге отношения в команде стали более открытыми, неформальными, напряженность спала, а готовность помогать друг другу, в том числе в работе, повысилась.

На следующий год мы повезли ту же команду в Карелию. Разделили их на несколько небольших групп и высадили в разных частях необитаемого острова. Имея карту, они должны были собраться в одной точке, построить плот и покинуть на нем остров. Но мы недооценили трудность задачи: на острове они оказались в 10 утра, а собрались вместе только к двум часам ночи — а им еще надо было строить плот. Отношения между людьми стали портиться уже часа через четыре после старта. Оказывается, что тяжелая ситуация дает объединяющий эффект сама по себе только в том случае, если она непродолжительная. А если она принимает затяжной характер и выходит за рамки готовности человека терпеть, то он начинает искать виноватых. Болото, в котором увязли наши участники, винить было трудно, поэтому виноватыми стали сначала организаторы, а затем и коллеги, которые, в отличие от организаторов, рядом, под боком. Кто-то «идет медленно», кто-то «ведет не туда»... Выплеснувшееся наружу недовольство одного «заводит» другого — и в итоге вместо сплочения команды получается резкий рост уровня агрессии, взаимной нелюбви и раздражения. В той ситуации мы вместе с командой участников проанализировали произошедший слом отношений и поняли, как избежать этого в работе в период долгого кризиса. История послужила в конечном итоге очень ценным уроком не только

для сотрудников компании-клиента, но и для нас, консультантов. Я же сейчас столь подробно описываю ее потому, что она очень выпукло показывает особенности, присущие затяжному кризису. Когда переждать надо не месяц и даже не полгода, начинается опасный рост взаимной раздраженности, упреков, обвинений. Одни стараются поддерживать атмосферу в семье и «разряжаются» на работе, другие стремятся сохранить рабочие отношения и «отгрызаются» на муже или жене. Мы начинаем обвинять близких нам людей в тех бедах, к которым они не имеют совершенно никакого отношения. И вот проявления этого психологического феномена переносятся на внутреннее раздражение, внутренней тяжести на окружающих важно научиться замечать и контролировать. Необходимо все время помнить о том, что самое главное — взаимная поддержка, доверительные отношения. В трудное время это ключевой фактор успеха.

Если обобщить все, что я сказал, получатся вот такие три рекомендации на случай затяжного кризиса:

1. НАЙДИТЕ РЕСУРС ВНУТРИ СЕБЯ. ПОМНИТЕ, ЧТО ДЛЯ КАЖДОГО ОН СВОЙ.
2. В ДОПОЛНЕНИЕ К КОЛИЧЕСТВЕННЫМ ЦЕЛЯМ ПОСТАВЬТЕ ПЕРЕД СОБОЙ НОВЫЕ ЦЕЛИ, СВЯЗАННЫЕ С КАЧЕСТВЕННЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ.
3. ДЕРЖИТЕ ПОД КОНТРОЛЕМ ПЕРЕНОС ВНУТРЕННЕГО РАЗДРАЖЕНИЯ НА ОКРУЖАЮЩИХ. ПОДДЕРЖИВАЙТЕ КОЛЛЕГ И ПОЛУЧАЙТЕ ПОДДЕРЖКУ. КУЛЬТИВИРУЙТЕ КАК ГЛАВНУЮ ЦЕННОСТЬ ДОБРЫЕ ОТНОШЕНИЯ С КОЛЛЕГАМИ, РОДНЫМИ И БЛИЗКИМИ



ВЛАДИМИР ЧЕРКУРДА

акционер UPECO

Я ВСЕГДА СТРЕМИЛСЯ давать больше, чем хотел за это получить.

МОЕ ГЛУБОКОЕ УБЕЖДЕНИЕ, что ни одна, даже самая великая и благая цель не может достигаться без нравственным методом.

ДЛЯ СОЗДАНИЯ БИЗНЕСА не нужно ничего особенного — все есть в окружающем мире: таланты, идеи, финансы, инфраструктура. Нужно просто создать среду, своего рода место притяжения, где все это сойдется.

В ИДЕЮ СОДРУЖЕСТВА я очень верю, потому что это от жизни, от природы, ведь чтобы выжить, нужно объединяться и учиться быть одним целым. Уверен, что ключом к объединению служит простая человеческая улыбка.

В КАЖДОМ ЧЕЛОВЕКЕ имеется потребность улучшать этот мир. В моем понимании — это помогать другим. Если этого не делать, все теряет смысл.

НА САМОМ ДЕЛЕ ВСЕ ХОТЯТ ОБЪЕДИНИТЬСЯ и создать что-нибудь вместе. Основная проблема — доверие: одни не доверяют свои деньги, другие не доверяют свои идеи. Проблема доверия глобальна, даже в семьях. Некоторые опустили уже и до брачных контрактов — это, конечно, сумасшествие.

ДЛЯ МЕНЯ ТОРГОВЛЯ — ЭТО ВЫСОКОЕ ИСКУССТВО. Умение создавать и продавать продукты — процесс очень творческий и требует особого таланта.

ЧТОБЫ ПРИНЯТЬ РЕШЕНИЕ, мне необходимо подумать о соответствии происходящего моим смыслам и ценностям, пропустить через все мои внутренние фильтры.

ОЧЕНЬ ТЯЖЕЛО СПРАВЛЯТЬСЯ СО СВОИМ ЭГОЦЕНТРИЗМОМ. Но я уверен, что сдержанность — залог успеха. Мы все живем в одной среде, сталкиваемся здесь друг с другом. Понимаю, что надо останавливаться, не доводить до предела, остывать, переждать. Это понимание дано не каждому, оно должно быть основой и в бизнесе, и в жизни. Понимание всегда выше знания, знание всегда выше образования, образование выше невежества. Ты равен тому, кого понимаешь. Молчание — золото.

МЫ — ХОРОШАЯ КУЗНИЦА КАДРОВ. Я радуюсь, когда встречаю на рынке людей, вышедших из нашей компании, добившихся очень серьезных результатов. И они все вспоминают о нас с доброй ностальгией. Для меня это хороший знак — знак того, что мы на правильном пути.

МНЕ 50 ЛЕТ — и это вызывает у меня противоречивые чувства. С одной стороны, это немного грустно, а с другой — я в очередной раз испытываю чувство, что все только начинается.

ЕСЛИ БЫ Я БЫЛ ХОРОШИМ АНАЛИТИКОМ, я бы никогда не создал свой бизнес: уверен, что первый же расчет отбил бы у меня все желание. И если бы я тогда проанализировал, насколько это страшно и сколько рисков, да еще SWOT-анализ умел бы делать, — точно не стал бы предпринимателем.

В БИЗНЕСЕ Я ОСНОВЫВАЮСЬ на доверии к людям и их поддержке. Чтобы понять, кто рядом, — смотри историю, событийные ряды никогда не врут.

ЕСЛИ БЫ НЕ МАЙЯ, моя жена, я бы не смог реализовать смысл своего пребывания на земле. Женщины спасают нас, благодаря им мы приобретаем высшее предназначение.

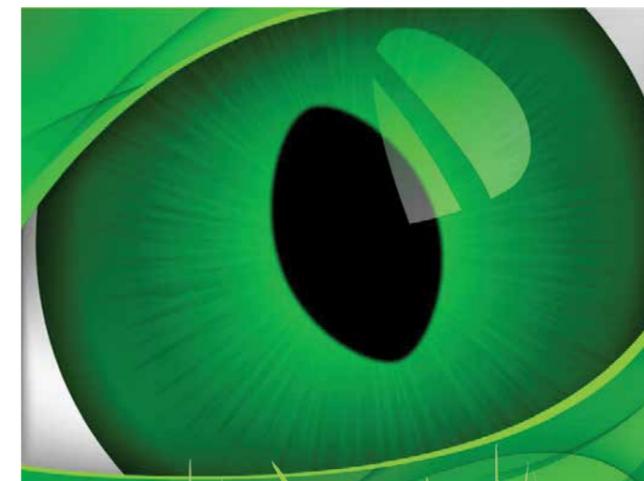
СЕМЬЯ — ЭТО ВЫСШАЯ НАГРАДА ДЛЯ ЛЮБОГО ЧЕЛОВЕКА. Дети — высшая награда для любой семьи. Создать семью просто. Сохранить — тяжелый труд.

САМОЕ СТЫДНОЕ, что может делать человек на Земле, — это плохо выполнять свою работу. Не важно, дворника или президента. За что мне могло быть стыдно — за то, что я плохо делаю свою работу.

ЕСЛИ ТЫ ДЕЛАЕШЬ ЧТО-ТО СОЗИДАТЕЛЬНОЕ и на это идет реакция окружающего мира, то это же и есть счастье.

ЭВОЛЮЦИЯ РАПТОР

Развитие наших брендов — это путь непрерывного совершенствования — идей, продуктов, продвижения, дизайнов. Посмотрим на захватывающий путь эволюции в брендостроении на примере первой марки компании — «Раптор». В самом начале динозавр Раптор — агрессивный хищник, нацеленный на уничтожение. Сегодня он — защитник. Раптор первый стал говорить не об уничтожении насекомых, а о защите человека, сместил акцент на человека и его ценности. Это нашло свое отражение в логотипе, в котором с каждым годом динозавр становился все более символическим и дружелюбным, а знаменитый красный треугольник принял сегодня форму щита, усиливая ощущение защиты, исходящее от бренда.



1997

«Раптор» выходит на рынок с инновационными продуктами в категории защиты от насекомых. Идея натуральности, экологичности была заложена в продукты изначально. «Раптор» первый предложил людям пластины от комаров без запаха.

2004



«Раптор» — первая марка в категории инсектицидов и репеллентов, давшая рекламу на телевидении.

2005

«Раптор» — новатор в брендинге. Ролики и рекламные материалы марки были и ясными, и лаконичными, как первый ролик с лягушкой, и провокационными, но всегда запоминающимися.

2012



«Раптор» — первый бренд, который говорит не об отсутствии комаров, а о присутствии в жизни людей приятных вещей, которым комары являются помехой. А чему же мешают комары, появляющиеся вместе с ночной прохладой? Конечно же, сну! Отсюда и появился новый легендарный слоган Раптора — «Спокойных снов без комаров».



Пройдя 18-летний путь от марки от насекомых до бренда защиты людей, сегодня «Раптор» надежно защищает вверенное ему пространство жизни людей.



№1
В РОССИИ*

*Расчеты частично основаны на данных аудита розничной торговли Nielsen в России (города с населением более 10 тысяч), за период май — июнь 2012–2015 гг.



МЫ ОБЯЗАНЫ ДЕЛАТЬ ЭТОТ МИР ЛУЧШЕ

За четыре года работы в компании Артём Будилов разработал и успешно вывел на рынок марку в новой для компании категории — «Товары для здоровья». За простой констатацией факта — годы напряженной работы, решительность и личная смелость в поиске и воплощении идей, энергия в популяризации и пропаганде новых типов продуктов. Артём рассказал нашему журналу о том, что помогает ему добиваться успехов в жизни.

Я родился в Уфе, в семье обычных советских интеллигентов — инженеров и врачей. Уфимская квартира без труда вмещала три поколения. Жили дружно, с обычными для того времени шумными праздниками, с вечно открытыми дверями, с вечерними разговорами на кухне. Основой семьи были дедушка и бабушка — мамы родители. Патриархальные отношения, четкое распределение ролей: дедушка — защита, бабушка — доброта. Вокруг них собраны мои ранние детские воспоминания. ...Вот я дышу на заиндевшее окно и в образовавшейся стеклянной полынне вижу дедушку. Он идет

по двору, и пальто у него странно оттопыривается где-то на уровне груди. Внеся в дом свежий мартовский воздух, он расстегивает пальто и достает из-за пазухи крошечного, еще слепого щенка. В следующие 16 лет это будет мой ученик, друг и нянька в одном лице...
...Вот я с бабушкой готовлю эклеры, но вместо шарика из теста незаметно кладу на противень шарик из плавленого сырка. Интересно, получится ли из него эклер?.. Не получился.
...Вот дедушка читает за ужином вслух повесть о диком монгольском жеребце, которому хватило сил, воли и интеллекта, чтобы из Англии вернуться на свою монгольскую родину. Все украдкой вытирают слезы...

Отца я помню плохо. Помню, что у него была такая же колючая борода, как сейчас у меня, от него пахло табаком (я не курю), и он отлично рисовал... Мои родители развелись, когда мне было года четыре. Мама второй раз вышла замуж. Уфимская идиллия закончилась — меня перевезли в Москву.
Так сложилось, что я не люблю город как часть ландшафта. Вероятно, это типичный пример импринтинга среды обитания, ведь все мы «родом из детства». Мое детство прошло на окраине Москвы, в Ясенево. Тогда этот район больше напоминал собой деревню: до ближайшей станции метро — 40 минут езды на автобусе, вокруг домов осенью грязь по колено (дома построили, а с асфальтом что-то не задалось),

АРТЁМ БУДИЛОВ

руководитель
отдела новых проектов
направления «Здоровье»



Любимые дедушка и бабушка еще совсем молодые

практически глухой лес с трех сторон... Глушь, грязь и лес — моя «правильная» среда обитания. А еще река. Но увлечение рекой пришло позднее — как наследие туристических традиций советской технической интеллигенции. Десять лет байдарочных походов, в основном Карелия, но были и Урал, и Алтай, и Центральная Россия. Такой вид отдыха позволяет отлично сочетать единение с природой с противостоянием ей же. В одном из походов, очарованный постоянными трудностями выживания, я даже придумал схему человеческих потребностей, которая оказалась пирамидой Маслоу, о чем я с изумлением узнал спустя несколько лет.

Я считаю, что с профессиональной реализацией мне повезло: я на своем месте. А получилось все вроде бы случайно. Еще в школе, буквально с самого первого урока, химия стала моим любимым предметом. Атомы как-то легко сами собой складывались в молекулы, а молекулы без труда заселили весь окружающий мир: текли из крана и из порезанного пальца, шипели на сковородке, вкусно пахли в булочной... В какой-то момент я осознал, что воспринимаю мир через призму межмолекулярных взаимодействий. С точки зрения развития в профессии это неплохое подспорье, хотя сейчас я считаю такую деформацию сознания скорее недостатком, который мешает смотреть на мир под разными углами. Увы, этот недостаток до сих пор со мной.

За время учебы я поучаствовал в бесчисленном множестве олимпиад по химии, а заодно и по другим естественным наукам, всегда посещал факультативные занятия (по собственной инициативе!), и хотя на городских олимпиадах мне, как правило, не хватало эрудиции, к окончанию школы я знал таблицу Менделеева наизусть и разбирался в предмете на уровне первых курсов специализированных вузов. В общем, когда прозвенел последний звонок и встал вопрос о том, куда двигаться дальше, мои возможности для маневра были ограничены сформировавшимися представлениями об окружающем мире, который, напомним, сплошь состоял из органических и неорганических молекул.



Внук и дедушка

« 1990-Е ГОДЫ НАПОМИНАЮТ МНЕ РУЛЕТКУ ИЗ СМЫСЛОВ, ГДЕ НУЖНО БЫЛО БЫСТРО ВЫБРАТЬ, НА КАКОЕ ПОЛЕ ПОСТАВИТЬ СВОЮ СУДЬБУ »

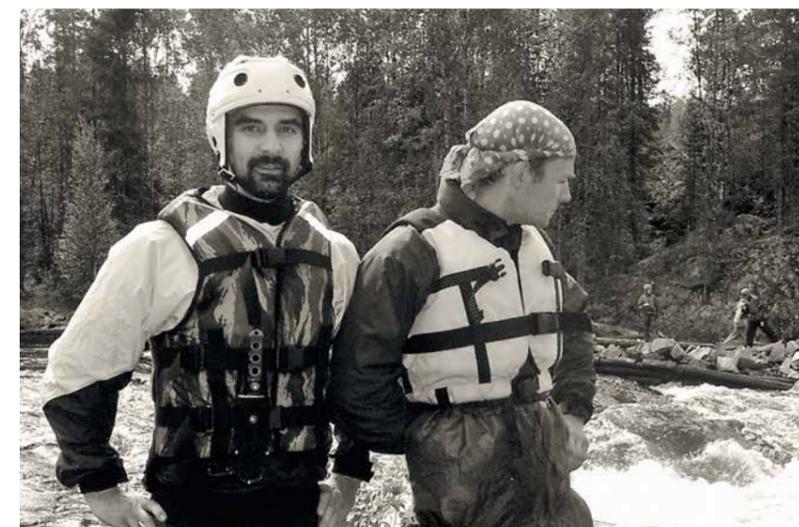
Другими словами, меня устраивало любое учебное заведение, где химия была профилирующим предметом. Волею судьбы я оказался в МИТХТ на кафедре биотехнологии и органического синтеза. И это была настоящая удача: Институт тонкой химической технологии, в отличие, скажем, от химфака МГУ или Менделеевки, целенаправленно готовил специалистов, способных работать в области химии живых систем, биотехнологии, молекулярной биологии, генной инженерии, биохимии, биомедицины и химии лекарственных соединений. Тогда я не совсем понимал смысл всех этих слов, но считал, что если у науки есть передний край, то это он, а значит, у меня будет возможность стоять на самом краю и смотреть за горизонт. В тот момент будущее еще никогда не казалось мне столь определенным, а путь — таким прямым и понятным... Это был август 1991 года. Через несколько месяцев Советский Союз перестал



Студенты-химики внезапно решили сфотографироваться. Одна из немногих институтских фотографий, 1994 год

существовать, а вместе с ним и весь привычный жизненный уклад. Иногда важно перетерпеть. Трагедия моего поколения в том, что родители не смогли передать нам весь свой жизненный опыт: опыта выживания в 1990-х годах просто не существовало. Нам пришлось осваивать новую жизнь и ее законы самостоятельно, с родителями наравне. Эти годы напоминают мне рулетку из смыслов, где нужно было быстро выбрать, на какое поле поставить свою судьбу. Один мой институтский товарищ в то время ушел торговать

на рынок в Лужники. За день он зарабатывал в несколько раз больше моей месячной стипендии. Я завидовал ему, но, стиснув зубы, решил, что это не мой путь, и вместо Лужников пошел писать диплом в Институт молекулярной биологии РАН, где и остался на следующие 10 лет. Правильно ли я поступил? Правильно ли поступил он? Кто знает... Да, я не стал нобелевским лауреатом, но и он не попал в списки Forbes. В этом смысле мы квиты. Сейчас с удивлением вспоминаю те годы: провести ночь или выходные



У покоренного водопада Тахко-падун, река Чирка-Кемь



Быть ребенком хорошо, ну а папой — лучше!

в лаборатории — обычное дело, заменить завтрак и обед пачкой сухой китайской лапши за 3 рубля — обычное дело, флиртовать с девушкой, рассказывая ей о сложностях секвенирования ДНК, — обычное дело. Все это казалось нормальным. А если серьезно, самое замечательное, что есть в такого рода местах, — это атмосфера творчества, созидания и энтузиазма. А еще осознание важности того дела, которым приходится заниматься. Оно приходит сразу, даже нет нужды подыскивать какие-либо аргументы — достаточно прочесть названия лабораторий. Лучше всего, на мой взгляд, это передано в кинокартине «Девять дней одного года».

« К ПОРАЖЕНИЯМ Я ОТНОШУСЬ КАК К ВОЗМОЖНОСТИ СТАТЬ СИЛЬНЕЕ. И ЧТОБЫ В КОНЦЕ КОНЦОВ ВСЕ-ТАКИ ПОБЕДИТЬ »

С другой стороны, у экспериментальных наук, к которым относится и молекулярная биология, есть одна неприятная особенность: они существуют в зоне высоких рисков и поэтому на выходе дают очень низкий процент положительных результатов. Когда ты раз за разом отправляешь в мусорное ведро итоги экспериментов, на выполнение которых ушли дни, а иногда и недели, быстро становится невмоготу. Многие на этом ломаются, зато у оставшихся вырабатываются высокая устойчивость к неудачам, мотивация к поиску новых, нестандартных решений. Именно за эти полезные, на мой взгляд, качества я прежде всего благодарен своему опыту экспериментальной научной работы. К поражениям я отношусь как к возможности стать сильнее. И чтобы в конце концов все-таки победить. Еще одним важным приобретением стало для меня осознание того, что время — это очень ценный ресурс. Возможно, самый ценный из всех.

В модельных биологических системах время течет со скоростью естественных процессов в живой природе. На практике это означает, что в предельном случае для проверки рабочей гипотезы может потребоваться прожить жизнь. Если в процессе будут допущены технические ошибки либо не предусмотрен в достаточном количестве положительный и отрицательный контроль, жизнь пройдет впустую — придется начинать все сначала. Позднее привычка к тщательному планированию и потребность заранее отслеживать слабые места пригодились мне уже как проектного менеджера. Окончательно я оформил развод с академической наукой в 2005 году, но уже несколькими годами раньше стало очевидно: этот этап закончен, нужно двигаться дальше. Во-первых, я не чувствовал в себе большого ученого, способного бесконечно долго оставаться безразличным к бытовым неудобствам и материальному неблагополучию. Во-вторых, пришло понимание, что среда для занятий современной молекулярной биологией — высокотехнологичной отраслью с жесткой, даже жестокой конкуренцией — в России попросту отсутствует, а уезжать за рубеж не хотелось. Естественным шагом представлялся уход в какую-либо фармацевтическую компанию: именно там могли пригодиться мои навыки в области создания рекомбинантных препаратов, умение работать с большими объемами научной информации, связи в научном сообществе. Путевку в новую жизнь я получил в компании «Интеркэр». В 2005 году это был сильный игрок, входивший в десятку крупнейших федеральных фармацевтических дистрибуторов. В полном соответствии с тогдашним трендом владельцы решили выстроить вертикально интегрированный холдинг, куда должны были входить дистрибуторский бизнес, розничный бизнес и производственная компания по выпуску дженериковых лекарственных средств. Я был проектным менеджером в производственном подразделении: составлял ассортиментный портфель, проводил аудит производственных площадок, договаривался о разработке

и выпуске продукции, рассчитывал возврат на инвестиции, параллельно отвечал за создание проектной документации на собственное фармпроизводство. Работать было интересно, и команда собралась отличная. Как компания «Интеркэр» давно перестал существовать, но мы с бывшими коллегами до сих пор дружим и всячески поддерживаем друг друга. Это здорово, когда совместная работа перерастает из просто сотрудничества в нечто большее! Работа в реальном бизнесе требовала новых знаний. Для решения даже простых задач одного лишь здравого смысла не хватало — необходимо было понимать хотя

« ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНОСТЬ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ МОГУТ БЫТЬ ПРОСТО СЛОВАМИ, А МОГУТ БЫТЬ, КАК В UPECO, РЕАЛЬНОСТЬЮ »

бы базовые принципы маркетинга, финансов, мотивации подчиненных. И так, снова учиться. Сначала предстояло выбрать место дальнейшей учебы. Перебрав варианты, я остановился на Международном институте менеджмента ЛИНК. ЛИНК длительное время был партнером ГК «ПРОТЕК» — крупнейшего игрока на фармацевтическом рынке, компании с лучшими управленческими практиками и вообще школы кадров. Когда стало понятно, где учиться уму-разуму, возник вопрос: как туда попасть? Я воспользовался возможностями, которые предоставляла президентская программа подготовки управленческих кадров. Нужно было сдать несколько экзаменов, а затем пройти психологическое тестирование: как мне объяснили, не все способны быть руководителями — необходимо в определенных пропорциях сочетать эмпатию с агрессивностью. В итоге мое обучение в ЛИНКе было оплачено государством — надеюсь, не напрасно.



Первое впечатление от UPECO — я попал в зрелую компанию, имеющую свои ценности, атмосферу, принципы. И сразу понял: мы на одной волне. Доброжелательность и вовлеченность могут быть просто словами, а могут быть, как в UPECO, реальностью. В компанию я пришел, когда направление «Здоровье» было только концептом в PowerPoint. Поначалу у меня были некоторые опасения относительно будущего этого проекта: все-таки

« САМЫЕ ЛУЧШИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ МОГУТ БЫТЬ ПОЛУЧЕНЫ ТОЛЬКО ТОГДА, КОГДА ТЫ В СВОЕЙ РАБОТЕ ЗАХОДИШЬ НА ТЕРРИТОРИЮ ИСКУССТВА И ЧУВСТВУЕШЬ СЕБЯ НЕМНОГО ХУДОЖНИКОМ »

фармацевтический бизнес слишком специфичный, а для UPECO еще и непрофильный. Но от абстрактного концепта мы довольно быстро перешли к «Рационике». Основная идея марки была очевидна: когда на рынке нет эффективных решений, все, что нужно, — предложить их. А наша совместная с Валентином, Ксенией и Романом работа над визуализацией «Рационики» и над сайтом марки напомнила мне своей атмосферой

академическое прошлое. Это было прекрасно: сплошной поток коллективного драйва и креатива! Вообще, здоровая творческая среда — это то, за что я благодарен UPECO прежде всего. Реализовываться в таком пространстве очень легко и комфортно. Ведь самые лучшие результаты могут быть получены только тогда, когда ты в своей работе заходишь на территорию ис-

« В МОИХ СИЛАХ ПРЕДЛОЖИТЬ БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ, БОЛЕЕ БЕЗОПАСНЫЕ, БОЛЕЕ УДОБНЫЕ РЕШЕНИЯ ДЛЯ ПОДДЕРЖАНИЯ ЗДОРОВЬЯ »

кусства и чувствуешь себя немного художником, — в этом я абсолютно убежден.

Опыт запуска «Рационики» наградил меня ощущением надежного плеча рядом. И это касается не только ближнего круга — ребят из отдела новых проектов, но и подавляющего большинства сотрудников, с которыми нас связывает кросс-функциональное взаимодействие. В коллегах я ценю, во-первых, схожесть культурных кодов, а во-вторых — компетенции, которых мне не хватает самому. Первое позволяет сделать совместную работу комфортной, второе — эффективной. Чтобы стать командой, нужно научиться понимать друг друга. В больших компаниях это не так просто: разные подразделения как разные государства. Понять, что происходит в другом государстве, проще всего через личный опыт, хотя бы и опыт туриста. По-научному это называется странным словом «секондмент». Впервые мы опробовали этот подход еще в 2012 году. Я прошел двухмесячную стажировку в спецсбыте, два раза в неделю был мерчендайзером: посещал по 10–15 аптек в день, снимал с кассы остатки, цены, рассказывал первостольникам о наших новинках, контролировал выкладку... В это же самое время Рома Мироедов находился в творческой

командировке в тактических закупках. С апреля текущего года перед нами возникла другая задача: я, Сергей и Ксения стали вместе вести три аптечные сети. В тот момент это была вынужденная мера: в спецсбыте не хватало рук. Но помимо непосредственной пользы (контроля клиента) мы на собственном опыте поняли, какой это нелегкий хлеб — быть КАМом. Уверен: чем лучше ты понимаешь, как устроена работа твоих коллег, какие есть сложности и подводные камни, тем проще будет строить совместную работу.

« С ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ РЕАЛИЗАЦИЕЙ МНЕ ПОВЕЗЛО: Я НА СВОЕМ МЕСТЕ »

2015 год оказался сложным и для «Рационики», и для компании, и для фармацевтического рынка в целом. Тем отраднее сознавать, что как команда мы стали сильнее, матерее. Когда в марте прекратились отгрузки со склада, слаженно и четко сработали ребята из закупок:

« ЧТОБЫ СТАТЬ КОМАНДОЙ, НУЖНО НАУЧИТЬСЯ ПОНИМАТЬ ДРУГ ДРУГА »

обеспечили производство дополнительных серий продукции, и в результате дефицит товара был минимальным. Из-за снижения спроса продажи в категории «Коррекция веса» в 2015 году упали примерно на 35%. Мы этого ожидали и ответили оптимизацией ассортимента, активным трейд-маркетингом, отличной выкладкой товара. А акция «Выиграй автомобиль» в аптечной сети «А5» позволила не только серьезно прирасти в выручке по этому клиенту, но и получить сильные аргументы

в переговорах с другими аптечными сетями. Я даже подозреваю, что UMG купили «А5» именно по этой причине. У меня нет никаких сомнений в том, что мы самая лучшая команда в нашем сегменте рынка, и будущее — за нами. Мы обязаны делать этот мир лучше. Да, не у каждого из нас профессия связана со словосочетанием «делать мир лучше» так прямолинейно, как, например, у врачей. Но другого пути нет: если не делать мир лучше, он будет становиться все хуже и хуже, постепенно деградируя до состояния полного хаоса — в полном соответствии со вторым законом термодинамики. В моих силах предложить более эффективные, более безопасные, более удобные решения для поддержания здоровья, и я готов это делать. Конечно, создание решений в сегменте «Коррекция веса» (ТМ «Рационика») — это не то же самое, что разработка подходов к генной терапии синдрома Ретта, но с другой стороны, от «Рационики» всего один шаг до помощи людям, у которых из-за пищевой аллергии или, например, непереносимости глютена серьезно снижено качество жизни. Тем более что с точки зрения канала это единая продуктовая категория. Моя личная жизнь пока складывается в точности по Довлатову: я дважды был женат, и оба раза счастливо. С первой женой мы были

похожи, но недостаточно умны, чтобы сохранить отношения. Со второй — достаточно умны, но настолько не похожи, что и ум нам не помог. Зато теперь у меня есть сын. Он моя радость и моя гордость. Я счастливый папа с высокой концентрацией гормона окситоцина в крови. Считается, что есть два типа родительской любви: либо ты воспринимаешь своего ребенка как проект (и это больше про отцов), либо ты любишь его таким, какой он есть (такова, как правило, материнская любовь). И порой мне кажется, что это я мать. Говорят, подобная инверсия ролей сейчас в тренде. Для меня актуальной является формула: «Воспитывай своим примером». Когда Федя рядом, я очень аккуратно подбираю слова, стараюсь не совершать необдуманных поступков. Кроме прочего, это еще и дополнительный шанс стать лучше самому.

Следующий, 2016 год совершенно точно не будет простым. Желаю всем сохранить драйв, оптимизм, хорошие взаимоотношения. И конечно же, здоровья! Тогда мы преодолеем все трудности.



ДИВИЗИОН РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКОВ

Год назад в UPECO было принято решение о создании нового структурного подразделения — дивизиона развития международных рынков. Для реализации задач развития бизнеса в зарубежных странах была сформирована мультинациональная команда, которую возглавил Виталий Коваленко, руководитель представительства UPECO на Украине.

UnL: Виталий, расскажи, как было принято решение о необходимости создания нового подразделения, почему старый порядок управления международными рынками перестал устраивать?

В. К.: Географическое масштабирование бизнеса — одна из стратегий развития бизнеса компании в целом. При этом до 2015 года единая структура управления бизнесом на международных рынках в UPECO отсутствовала. У нас были представительства на Украине, в Казахстане и Польше, было направление «Экспорт СНГ». Но это был набор отдельных бизнес-юнитов, каждый со своей структурой управления, бюджетом и задачами. Отсутствовали и единый подход в управлении этими структурами, и варианты перекрестных инвестиций между ними. Для дальнейшего роста международного бизнеса появилась необходимость создать единую структуру управления им. Важно, что в представительствах к этому моменту сформировались профессиональные команды, люди в которых стремились развиваться дальше. Совокупность

этих факторов и позволила начать реализовывать новый порядок управления.

UnL: Какие задачи изначально были поставлены перед командой и как они изменились за прошедший период?

В. К.: Долгосрочная цель дивизиона состоит в том, чтобы нарастить долю международных рынков в бизнесе UPECO. Это можно сделать только за счет выхода на новые рынки и развития там наших брендов в базовых для нас категориях, прежде всего средств защиты от комаров и обувной косметики. Первым шагом для международного дивизиона стало освоение рынков, на которых мы до сих пор не присутствовали. Это страны Средней Азии — Узбекистан, Таджикистан, Киргизия, а также Грузия. Важной задачей является организация продвижения торговых марок UPECO на существующих территориях, исследования этих рынков



для максимального содействия росту товарооборота наших брендов, создания ценовой и ассортиментной стратегии. С этой целью мы усиливаем функциональную экспертизу в представительствах и направлении «Экспорт». К примеру, в Казахстане мы не могли себе позволить отдельных специалистов в области маркетинга, поэтому привлекли туда ресурсы и компетенции ключевых сотрудников команды Украины, где у нас сильная маркетинговая экспертиза. Говоря о целях и будущих планах, стоит отметить, что мы выбираем в качестве приоритета рост бизнеса в развивающихся странах и странах СНГ, а не на рынках европейских стран.

UnL: Как была сформирована команда? Были ли новые задачи для людей амбициозными, какое отношение продемонстрировала команда к новой сфере ответственности?

В. К.: Команду было сформировать достаточно просто. У нас были лидеры, которые долго работают в компании, имеют большой опыт и результаты. Конечно, перед ними поставлены амбициозные задачи,

но и сотрудники в управляющей команде амбициозны. В большей степени, чем материальное вознаграждение, им интересно профессиональное развитие. По этой причине, на мой взгляд, команда восприняла новые цели с воодушевлением. Я думаю, мы обеспечены интересной работой и развивающимися задачами лет на пять вперед как минимум. И именно это сильнее всего мотивирует.

UnL: В команду входят люди из разных стран. В чем особенность работы команды, члены которой территориально удалены друг от друга? Как обеспечиваете быстроту принятия решений и скорость их реализации?

В. К.: Ключевой фактор успеха — это эффективный обмен информацией. Поскольку география очень большая, на первом этапе мы инвестировали ресурсы (финансовые





и временные) в командировки — так команда быстрее погрузилась в бизнес. Межфункциональные группы выезжали на конкретный рынок и знакомились там с дистрибутором, с розницей и с сотрудниками (если они были на этих территориях). Это позволило быстро обрести необходимый массив информации для принятия будущих решений.

Сейчас нами используются все средства коммуникации — Skype, Viber, WhatsApp, ежедневно происходит оперативный обмен информацией. Это позволяет команде быстро принимать коллективные

решения, невзирая на то, кто в какой точке в конкретный момент находится. Естественно, нужно создавать и дополнительные информационные площадки по подобию общего сетевого ресурса, который инициировал Руслан Кутлин. Это общая папка международного дивизиона, в которую может зайти любой сотрудник и ознакомиться с данными и прогнозами. Единое информационное поле, особенно в быстроменяющихся внешних условиях, — залог успеха.

UnL: Задача развития международных рынков предполагает

высокий уровень открытости к новому, адаптивности, мультикультурности. С какими вызовами в работе вы сталкивались в этой сфере? Как вы с ними справляетесь?

В. К.: Это один из самых сложных аспектов работы, с которым мы столкнулись. И отчасти это был достаточно неожиданный эффект. Рынки бывшего Советского Союза в компании называли «низко висящими фруктами», и сейчас я с этим термином не соглашаюсь, потому что он подразумевает «протянул руку и сорвал». Есть определенные особенности разных стран и рынков. Например, Узбекистан. Казалось бы, мы давно работаем в соседнем Казахстане, научились там вести бизнес, понимаем местный менталитет. Это один регион — Средняя Азия. Но Узбекистан значительно отличается от соседнего Казахстана. Есть целый набор факторов: политических, социальных, экономических, которые влияют на построение работы в этой стране. Кто бы мог подумать, что одним из ключевых моментов, влияющих на принятие решения о подписании дистрибутором нового контракта, является наличие у него возможности покупки валюты. Далеко не каждый дистрибутор в этой стране имеет доступ к покупке твердой валюты в связи с ограничениями Центробанка.

Есть и отличия в менталитете: например, во многих странах партнеры не говорят «нет». И когда ты ведешь переговоры, у тебя складывается впечатление, что они проходят конструктивно и позитивно, и ты близок к их успешному завершению. При этом партнер, оказывается, так не думает, а демонстрирует совершенно противоположные действия. И чем дальше мы идем на юго-восток, тем больше этот фактор сказывается. Эксперт по одной из стран Ближнего Востока подготовил для нас целую инструкцию по особенностям ведения бизнеса, в которой небольшая часть материала посвящена теме, как правильно себя вести на переговорах (какие жесты можно или нельзя демонстрировать, как

будет проходить встреча, как нужно быть одетым, с каким подарком прийти, обязательно это делать или нет и т. д.). «Восток — дело тонкое», конечно, но такая же ситуация на Кавказе и в Средней Азии, и могу уже точно сказать, что свои аспекты будут на любом рынке, куда бы мы ни приходили.

Здесь важно наличие консультаций от экспертов рынка, коллег из других компаний. За год мы наработали базу таких людей. В основном это русскоязычные люди, которые каким-то образом попали в конкретную страну. Они помогают найти потенциальных партнеров, подготовиться к переговорному процессу, провести эти переговоры, освоить тонкости именно ментальных различий.

UnL: Что нового для себя ты узнал, работая с новыми задачами?

В. К.: Что не на всех рынках можно успешно эксплуатировать нашу существующую модель бизнеса. Мы являемся экспертами на рынках средств от комаров и обувной косметики, но когда мы приходим в новую страну, многое нужно начи-

нать с нуля. Важно уметь отказаться от идеи нести свой устав в чужой монастырь. Нельзя приходить на новый рынок и говорить, что мы все умеем и сейчас построим успешный бизнес. Так не получится. Мы это уже проходили в Польше, где существующая модель, которую мы успешно эксплуатируем в России, на Украине, в Казахстане и частично в Белоруссии, на этом рынке не работает. Поэтому нужно уметь «слышать» новый рынок, находить экспертов (которые расскажут про его особенности), а также разрабатывать новые модели ведения бизнеса, если возникнет необходимость.

UnL: Какие достижения, успехи вы продемонстрировали за прошедшее время? Удалось ли выполнить заявленные на этот период времени цели?

В. К.: В декабре прошлого года мы жили в совершенно других экономических реалиях. Цели нам пришлось скорректировать, потому что ситуация в 2015 году начала очень быстро меняться. Вначале мы столкнулись с кризисом на Украине. После начала кризиса

в России как эффект домино появились экономические проблемы во всех без исключения странах, в которых мы работаем. Это и девальвация национальных валют, и падение ВВП, и снижение покупательской способности населения. Поэтому цели пришлось корректировать. Нам нужно было решать уже совершенно новые задачи: как удержать товарооборот, как адаптироваться к новым курсам валют, как сохранить прибыльность бизнеса в новых реалиях.

В ситуации девальвации национальной валюты наши существующие и потенциальные партнеры выпадают из жизни как минимум на 2–3 месяца. Не подписываются новые контракты. Если контракт существует, то не делают закупки, потому что идет переоценка товарных остатков. Во многих странах появились новые особенности. Например, в Азербайджане правительство запретило поднимать цены. И этот запрет действует уже почти год после девальвации местной валюты. Импортёр оказался в сложной ситуации — себестоимость резко повысилась,



РУСЛАН КУТЛИН, директор по продажам дивизиона:

— После того как мне позвонил Виталий Коваленко с предложением возглавить департамент продаж международного дивизиона, я понял, что это новый вектор движения и вызов. За восемь лет работы в UPECO такого рода вызовы стали лично для меня уже обычным делом. Это предложение не только проявить себя, но и получить дополнительный опыт по развитию компании в направлении международных стран. Несмотря на сложности, нам уже удалось определить рынки стратегического развития, заключить договор с дистрибутором в Грузии, сохранить дистрибуторский ресурс в Казахстане. Ведется активная работа по налаживанию сотрудничества с ключевыми партнерами в Белоруссии, Армении, Узбекистане. Долгосрочные цели: — увеличить товарооборот за счет выхода в крупные «экзотические» страны и улучшения дистрибуции на существующих рынках; — прибыльный рост бизнеса и улучшение поступления денежных средств. Ключевым фактором успеха в продажах, по моему мнению, является формирование вовлеченного, мотивированного коллектива, обеспечение командных условий работы, в частности поддержка высокого уровня коммуникации со смежными функциями.



Виталий Коваленко, Яна Шевченко, Инна Сакир, Лариса Медынская, Александр Синякевич



но не было возможности повысить цены в национальной валюте. Кризисная ситуация помешала своевременно выйти на ряд рынков. Но тем не менее, как выразился один из наших друзей, «нужно накачать мускулы, для того чтобы нести ношу». Поэтому я оптимистично смотрю в будущее — мы проделали огромную работу, и «мускулы растут». К достижениям, во-первых, можно отнести выход на рынок Грузии. Хотя он и был сложным и проблемным, но мы видим перспективу бизнеса в этой стране. У нас подписан контракт с лидером дистрибуционного

бизнеса, сейчас создается структура для того, чтобы успешно продавать наши торговые марки. Грузию мы рассматриваем и как стратегическую площадку для развития бизнеса и в других республиках Кавказа — именно в этой стране будет базироваться наш территориальный менеджер.

Во-вторых, у нас собралась большая база потенциальных партнеров в той же Средней Азии, куда сейчас смещается фокус нашего внимания. И я более чем уверен, что уже в этом году мы добьемся существенного прогресса в этом регионе. В Казахстане и еще нескольких странах наши коллеги из маркетинга добились существенного прогресса в синхронизации процессов, что открывает нам новые перспективы в продвижении брендов UPECO.

В-третьих, мы перезапускаем бизнес в Белоруссии. По ряду причин мы прекратили сотрудничество с нашим прежним партнером. Сейчас мы корректируем дистрибуционную стратегию и подписываем контракт с одним из дистрибуторов — лидеров рынка.

И наконец, в этом году мы собрали большой объем данных по новым

рынкам. Эта информация влияет на выбор вектора будущего развития.

UnL: Какова стратегия развития подразделения на ближайшие три года, перспективы?

В. К.: Прежде всего мы будем сфокусированы на рынках бывшего Советского Союза. И здесь мы будем продолжать решать ключевые задачи: выход на новые рынки Средней Азии, создание эффективной команды и стабильного бизнеса на этих рынках. Нам необходимо добиться значимого роста бизнеса и его прибыльности. Важно понимать, что именно это дает нам возможность инвестировать в развитие новых рынков.

На сегодняшний день уже создан фонд для развития новых рынков в 2016 году, утвержденный советом директоров. Также определен вектор географического развития — кроме присутствия в странах бывшего Союза, мы будем постепенно нарабатывать новые модели ведения бизнеса и инвестировать в исследования нескольких новых рынков, которые можно отнести к дальним.



АЛЕКСАНДР СИНЯКЕВИЧ,
директор по маркетингу дивизиона:

— Предложение присоединиться к международному дивизиону ко мне поступило от Виталия Коваленко и Андрея Флегонтова, от коллег,

которым я доверяю и с которыми до создания международного дивизиона официально у нас уже был опыт совместной работы на Украине и в Польше. Конечно, это прежде всего был профессиональный интерес, возможность, используя свои экспертизу и опыт, развить бизнес компании на новых рынках. По сути, это прямое практическое отражение идеологической составляющей нашей компании — философии Unlimited.

Абсолютно такая же мотивация и вызовы у моей команды в функции маркетинга Украины и Казахстана: развивать и укреплять позиции наших брендов на новых рынках, наращивать оборот и прибыль международного дивизиона в стратегической перспективе, укрепляя и масштабируя бизнес компании.



ЛАРИСА МИХАЙЛОВНА МЕДЫНСКАЯ,
директор по финансам дивизиона:

— Для меня появление и деятельность дивизиона показали, насколько мы готовы продемонстрировать свои волевые качества и насколько слажена работа компании. В зону моей ответственности входит

ведение управленческого учета (в том числе планирование), а также организация и контроль финансовой деятельности дивизиона (совместная с управлением департаментом финансов на Украине). Я не только делюсь своим опытом с сотрудниками Украины и Казахстана, но и постоянно учусь — на тренингах самостоятельно — у российских коллег, которые всегда оказывают поддержку в решении сложных вопросов. Мы научились адаптироваться к неблагоприятным для бизнеса обстоятельствам: оперативно реагировали и не паниковали в момент срыва планов, действовали в непрогнозируемой среде, продолжали двигаться вперед, даже несмотря на то, что прогнозы порой менялись на 180 градусов. Научились «кататься на валютных качелях». Теперь при информации об очередном «конце света» мы точно не испугаемся, а начнем писать несколько вариантов сценария. При этом ориентиром для нас будет служить оптимистичный сценарий. У нас это получится!

КОЛЛЕКЦИЯ ПЛЕНИТЕЛЬНЫХ АРОМАТОВ ДЛЯ ВАШЕГО БЕЛЬЯ!



Саше для белья

- Придает одежде тонкий нежный аромат до 60 дней.
- Удобство в креплении — двусторонний скотч.
- Идеальный вариант подарка.





СОБРАТЬСЯ ВМЕСТЕ ЕСТЬ НАЧАЛО. РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ ЕСТЬ УСПЕХ!



Компания ДМС вошла в содружество UPECO всего несколько лет назад, но уже успела зарекомендовать себя как надежный и перспективный партнер. Осуществляя дистрибуцию наших брендов в Западной Сибири, она стабильно демонстрирует выдающиеся результаты, а в 2014 году стала победителем Программы лояльности среди дистрибуторов России.

СОБРАТЬСЯ ВМЕСТЕ

История одного из крупнейших дистрибуторов Сибири уходит корнями в сложные 1990-е, когда российский рынок распахнул свои двери для западных производителей. Среди первоходцев, заинтересованных в освоении столь огромной территории, был транснациональный концерн Procter & Gamble, сотрудничество с которым и стало отправной точкой для компании «ДМС». Получение в 1994 году статуса официального дистрибутора открыло для нее широкие перспективы: всего спустя пару лет «Дистрибуторская Менеджмент Система» начала активно проникать в регионы, открывая представительства одно за другим. За Новосибирском последовали Томск, Омск, Куйбышев, Барнаул — и это было только начало!

ПРИЕДЕМ САМИ

В ноябре 1996 года компания «ДМС» одной из первых в России запустила программу Van-selling. За этим англоязычным термином скрывается мобильная продажа с колес (буквально — «продажа с фургона»), когда торговый представитель сам

приезжает к заказчику, на месте выдает товар и сразу же оформляет документы. Преимущества такого способа торговли очевидны: экономия времени и снижение накладных расходов, а следовательно, расширение покрытия розницы и улучшение его качества. Неудивительно, что для российского рынка 1990-х годов, характеризующегося наличием большого количества мелких торговых

точек, Van-selling стал настоящей находкой.

ЕСЛИ ЗВЕЗДЫ ЗАЖИГАЮТ

Вступление в XXI век ознаменовалось не только ростом оборота и количества сотрудников, но еще и новыми официальными признаниями. В 2003 году компания получила звание «Лучший дистрибутор года

ДМС В ЦИФРАХ

21 год успешной работы

16 представительств

1500 сотрудников

400 единиц автотранспорта и спецтехники

Более 10 000 адресов доставки ежемесячно

Более 30 000 кв. м складских помещений

Охват около 15% территории России, или 2402 тыс. кв. км, где проживает население, то есть около 13 млн чел.

8,78%





Procter & Gamble» в регионе Сибирь / Дальний Восток. А 2005-й стал в буквальном смысле космически удачным — на небосклоне в созвездии Льва появилась звезда по имени ДМС. Таким экзотическим образом P&G отметила лучшие показатели по результатам запуска направления Beauty. За этими наградами последовало множество других — за победы в российских и международных конкурсах среди дистрибуторов разных торговых марок и производителей, за активное

участие в программах лояльности, а также достижения в сфере HR.

ГЛАВНЫЙ КАПИТАЛ

Являясь одним из самых крупных и востребованных в Сибири работодателей, ДМС особое внимание уделяет своему главному капиталу — людям. Неоднократное получение Гран-при HeadHunter на Премии «HR-БРЕНД Сибирь» является ярким тому подтверждением. Наличие в компании цикличной, непрерывной системы развития персонала дает возможность не только стать высококлассным специалистом, но и реально ощущать свою капитализацию на меняющемся в зависимости от квалификации уровне оплаты труда. Для многих сотрудников ДМС стала местом реализации самых смелых лидерских амбиций: боль-



— ДМС можно сравнить с огромным ледоколом, который уверенно движется в правильном направлении, но назвать неповоротливым этого титана сложно. При всей своей монументальности и основательности компания выстраивает со своими клиентами взаимовыгодные отношения, основанные на высочайшей степени доверия. И это позволяет с легкостью крушить любые льдины проблем на нашем общем пути.



ДЕНИС ШИРОВОК,
генеральный директор ГК «ДМС»:

— Успех нашего бизнеса напрямую зависит от правильного выбора партнеров. И наша философия в этом вопросе базируется на трех китах: соответствие масштабов компании нашим целям и амбициям, существование у нее четкого плана развития и, конечно, наличие возможностей для его реализации. UPECO этим критериям соответствует на все сто и входит в топ-5 ключевых контрактов ДМС. Правильность нашей совместной стратегии уже подтвердил рост в объемах и обороте, и на достигнутом мы останавливаться не собираемся.

шая часть управленцев на обширной территории дистрибутора начали свою трудовую историю в компании с позиции работника склада или торгового представителя.

ЛУЧШЕМУ — ЛУЧШЕЕ!

В 2014 году ДМС отметила 20 лет со дня своего рождения. К этой юбилейной дате компания подошла с дистрибуторским портфелем, в который входят крупнейшие российские

и мировые производители (Procter & Gamble, UPECO, MARS, Heinz, Biosphere и многие другие), представляющие более 9000 наименований. Эффективную работу с таким количеством разнообразных товаров в различных каналах торговли обеспечивает особенная философия бизнеса ДМС, основанная на построении долгосрочных отношений с партнерами, выполнении взятых обязательств и постоянном совершенствовании качества услуг по всем направлениям деятельности компании — Дистрибуция, Маркетинг, Складская логистика. Впрочем, жесткого разделения между ними не существует: торговые представители, работники склада и мерчендайзеры работают в одной команде, чтобы оптимально реализовать миссию ДМС «Лучшему товару — лучшее место!»

ЗАВТРА БУДЕТ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ВЧЕРА

Став одним из крупнейших игроков дистрибуторского рынка Сибири, ДМС не собирается останавливаться

на достигнутом. Планы на ближайшие пять лет — войти в топ-10 российских FMCG-операторов. Для достижения этой амбициозной цели компания работает над развитием food-направления и привлечением несвойственных ранее контрактов с производителями продуктов питания, активным расширением территории присутствия и тиражированием на нее существующих контрактов. Не обходится и без «секретного ингредиента», зашифрованного в самом бренде «ДМС». Детальность, Мастерство, Совершенство — вот главные смысловые акценты в любом совершаемом действии. Этот профессиональный лозунг уже успешно прошел проверку временем — за плечами более 20 лет эффективной работы. И впереди ждет еще немало профессиональных свершений!

РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ

Для UPECO Западная Сибирь является одним из самых привлекательных регионов, и дело не только в ее

масштабе. Будучи одной из самых больших равнин на Земле, эта территория является идеальным местом для обитания кровососущих (только одних комаров здесь представлено более 50 видов). К сожалению, долгое время потенциал этой области использовался далеко не на полную мощность, но все изменилось со старта сотрудничества UPECO и ДМС в 2010 году. Серьезные успехи этот тандем продемонстрировал уже на второй сезон совместной работы и с каждым последующим лишь набирал обороты. Итогом стала убедительная победа ДМС в Программе лояльности — 2014, а текущий год был отмечен расширением контракта и включением в него Тюмени и Сургута. Таких результатов удалось достичь несмотря на кризис, из-за которого россияне стали более осознанно подходить к покупкам, в том числе товаров первой необходимости. Подобные профессиональные успехи позволяют с оптимизмом смотреть в наше совместное будущее, в котором, несомненно, ждут успех и процветание!



ДРУЖБА НА 100 МИЛЛИОНОВ

Эта история о том, как два друга детства сумели перевернуть с ног на голову целую индустрию, насчитывающую более чем 100 лет истории. Созданный ими Method® не только стал одним из самых быстрорастущих частных бизнесов в Америке, но и заставил меняться даже таких гигантов, как Procter & Gamble и SC Johnson.



знанию, они обрели свою силу после воздействия токсичных ингредиентов из чистящих средств. К счастью, друзья не превратились в зеленых мутантов и не научились разговаривать с рыбами, а получили нечто большее — Идею по спасению человечества от грязи! Для этого Эрик и Адам задумали создать такое мощное средство, которое одновременно было бы более мощным, чем бутылка чистойшего гипохлорита натрия, и более нежным, чем облизывания тысячи очаровательных щенят. Так родилась компания Method, специализирующаяся на создании экологически чистых продуктов по уходу за домом и собой.

ЭРИК И АДАМ СПЕШАТ НА ПОМОЩЬ

Эрику Райану и Адаму Лоури удалось совершить невероятное. Начав со стартового капитала в 300 тысяч долларов, они создали компанию, которая всего за 10 лет увеличила оборот до 100 млн. Конечно, по сравнению с транснациональными концернами это не самые впечатляющие цифры, но прогулка по любому супермаркету продемонстрирует не только разнообразие продуктов Method, но и их явное влияние на конкурентов. Несмотря на такие выдающиеся достижения, Эрик и Адам не спешат называть себя героями, предпочитая определение Супергерои! По их собственному при-

НАЧАЛО ЧЕГО-ТО ХОРОШЕГО

Все началось в 2001 году в «маленькой грязной квартирке» в Сан-Франциско. В поисках идеальной мыльной формулы Эрик, имевший образование в области химического машиностроения и знания в науке о защите окружающей среды, смешивал ингредиенты в пивных кувшинах с надписью «Не пить». Его труды увенчались успехом: была создана линия универсальных чистящих средств, которые отлично справлялись со своей задачей, не содержали токсичных ингредиентов и обладали приятным запахом, например огурца, что для того времени было в диковинку.



ВСТРЕЧАЮТ ПО ОДЕЖКЕ

В это же время Адам, ранее работавший дизайнером в компаниях Gap и Saturn, размышлял над тем, как эти революционные продукты должны выглядеть. Традиционное неприглядное оформление чистящих средств его не устраивало, он хотел привнести в него спа-эстетику и сделать флаконы, которые приятно размещать на полке. Результатом творческих исканий Адама стали яркие контейнеры необычной формы, добавляющие элемент фана в повседневную жизнь. Еще больших успехов удалось достичь в сотрудничестве с Каримом Рашидом, одним из самых продаваемых дизайнеров в мире. Совместно с ним была разработана отличительная каплевидная форма бутылки, ставшая визитной карточкой продукции Method.

ЛЮДИ ПРОТИВ ГРЯЗИ

В 2002 году продукция компании впервые появляется на полках и практически сразу завоевывает признание потребителей. Уже через семь месяцев чистящие средства Method начинают продаваться во всех точках торговой сети Target, одного из крупнейших розничных ретейлеров США, а спустя три года — в магазинах Великобритании и Канады. В 2006-м журнал Inc. поместил Method на 7-е место

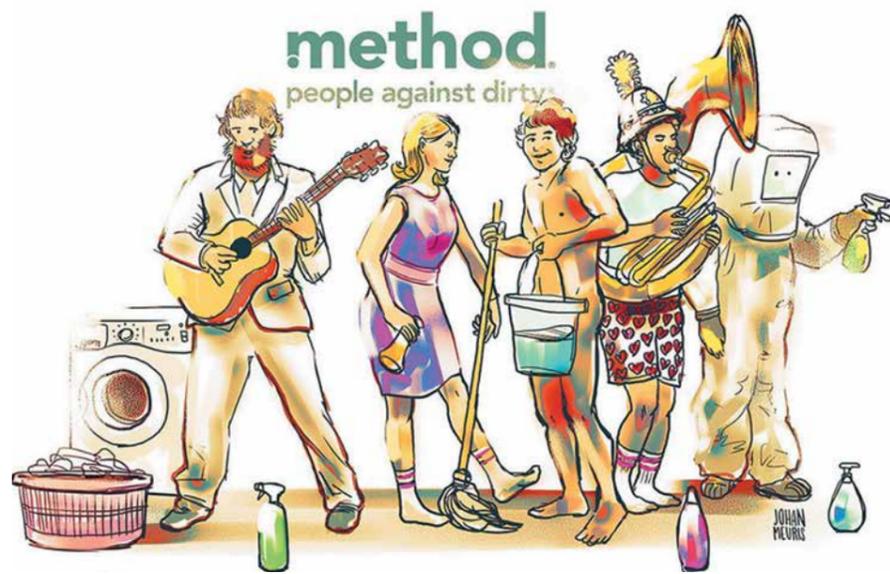
в списке 500 самых быстрорастущих компаний Америки, а Организация по защите прав животных PETA назвала Эрика Райана и Адама Лоури Людьми года. Столь стремительный успех был связан с философией, которая лежит в основе бренда Method. Для Эрика и Адама эта история не только про чистоту дома и тела, но и про возможность менять окружающий мир к лучшему. Под лозунгом «Люди против грязи» они организовали целое движение, задающее новые высочайшие стандарты экологической и социальной ответственности.

ЧИСТАЯ ЧИСТОТА

В 2009 году в портфеле Method было 37 продуктов, сертифицированных по принципу cradle-to-cradle (концепция, основанная на идее безотходного производства без вреда окружающей среде), а в настоящее время их около 60 — больше, чем у любой компании в мире. Но и на этом решено было не останавливаться. В 2015 году в Чикаго открылась первая в индустрии фабрика, удостоенная наивысшего платинового статуса Сертификации LEED (Leadership in Energy and Environmental Design). Адам Лоури приглашает вас



Эрик Райан, CEO Method, деловым костюмам предпочитает белый комбинезон, на котором сразу можно протестировать новое средство против грязи



на небольшую экскурсию. «Вокруг здания нет заборов, — рассказывает он, — эта территория предназначена для парка, чтобы люди могли приятно проводить здесь время». И действительно, это место меньше всего напоминает унылые промышленные зоны — яркие флаги по периметру здания сразу задают особенный настрой. Во дворе установлены подвижные солнечные батареи, следующие за солнцем в течение дня. На крыше виднеются 75 тысяч кв. метров теплиц для производства 500 тонн овощей без пестицидов ежегодно. А на куполе растения находятся под открытым небом, что помогает улучшить каче-

ство воздуха и уменьшить ливневые стоки. Все этапы производства и упаковки осуществляются здесь же, дабы минимизировать углеродное воздействие на атмосферу.

ОБЪЕДИНИТЬ УСИЛИЯ

В 2012 году Method объединяется с бельгийской компанией Ecover. По словам Адама Лоури, эта сделка — больше, чем просто слияние. А исполнительный директор Ecover Филипп Мальмберг добавляет: «Мы приобрели гораздо больше, чем просто бренд». Совместный опыт двух компаний, их знания



ВАЛЕРИЯ ФИЛИПОВА,
директор по маркетингу UPECO:

— У компании Method очень много общего с корпорацией Apple: они обе ворвались в устоявшиеся отрасли, поделенные между гигантами, и отвоевали значимую зону практически без боя. Секрет успеха кроется в умении нестандартно мыслить и смелости идти против традиционных шаблонов, любви к инновациям и вниманию к дизайну. Благодаря истинной страсти к своему делу Адам Лоури и Эрик Райан, основатели компании Method, сумели заразить весь мир ярким настроением и привнести в бесцветный рынок бытовой химии самые разнообразные оттенки.

и глобальная дистрибуторская сеть, охватывающая Европу, США, Азию и Австралию, позволяют создать крупнейшую в мире экоорганизацию и еще больше встряхнуть рынок. Общие продажи Method и Ecover уже составляют более 200 млн долларов, а количество сотрудников достигает 300 человек. При этом обе компании продолжают свою



деятельность в качестве отдельных брендов и сохраняют свою индивидуальность.

METHOD И UPECO

Начав с производства средств для домашней уборки, Method почти сразу выпускает гель для рук, затем стиральный порошок тройной концентрации и в дальнейшем продолжает расширять ассортимент продуктов для ухода за домом и собой. В 2014 году, после шестилетнего перерыва, компания вновь осваивает общую с UPECO категорию — освежители воздуха. И нам очень приятно отметить, что у торговых марок Breesal и Method много общего. Они обе созданы на основе натуральных компонентов и не содержат нефтяные пропелленты (распыление происходит за счет сжатого воздуха). Вдохновение при создании ароматов нам было навеяно самой природой — брызги волн, свежий клевер, сладкие мандарины — все то, что способно создать в доме особенную атмосферу. Одинаково пристальное внимание уделяется и дизайну, основная задача которого добавить удовольствие в процесс от использования. В конечном счете обе наши компании концентрируют свои усилия на том, чтобы делать повседневную жизнь людей более комфортной, удобной и безопасной. И мы уверены, что такой подход с каждым годом будет выбирать все больше организаций по всему миру.



Method и Ecover объявляют о слиянии. И кто после такого фото будет читать скучные пресс-релизы?

CRADLE-TO-CRADLE

Эта концепция основана на принципах безотходного производства, не наносящего вреда окружающей среде. Название образовано в результате игры слов — в английском языке есть устойчивое выражение *cradle-to-grave* (от колыбели до могилы), означающее линейный процесс. *Cradle-to-cradle*, таким образом, символизирует цикличность и означает от «колыбели до колыбели». Под колыбелью понимается природа, в которой принципиально не бывает никаких отходов: например, увядшая листва становится пищей для червей и превращается в органическую часть почвы, из которой растения черпают питательные вещества. Основные компоненты подхода *cradle-to-cradle*: проектирование замкнутого жизненного цикла здания, выбор материалов с учетом их биологического и технологического метаболизма, использование возобновляемых источников энергии и благотворное воздействие на окружающую среду.



Текст:
АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель отдела
корпоративного обучения

Креатив — это процесс создания нового, уникального; творческая деятельность. Если ранее творчество принадлежало больше к области науки и искусства, то теперь это необходимость для бизнеса! Нам важно быть в потоке креатива, постоянно развивающего наш бизнес в непостоянной среде. О том, как креатив создается в нашей компании, рассказывает Алла Захарова, руководитель отдела корпоративного обучения.

МИР ИЗМЕНИЛСЯ!

Мир автоматизируется и будет автоматизироваться дальше. Многие вещи, которые мы делали долго и руками, теперь делаются быстро и не нами. Не за горами та реальность, когда мы перестанем водить машины, потому что это будут делать за нас сами машины, не нужно будет изучать иностранные языки — механический перевод станет совершенным и снимет языковые барьеры... и много еще чего. Но что же человек? В чем же останется наша ценность? В новом мире главным предназначением человека становится творчество! Решение нестандартных задач, создание нового. И это не только уникальная ценность, это еще и невероятная польза. Когда мозг занимается тяжелой для себя работой, он развивается, образуются новые нейронные связи, а создание чего-то нового всегда проходит в некотором напряжении. Через создание нового человек развивается, тренируется, выходит за рамки привычных моделей мышления. И в этом месте машины вряд ли смогут заменить нас в ближайшее время.

КРЕАТИВ КАК ОН ЕСТЬ

Прорывная идея — это всегда нарушение существующих канонов. Это не норма, это сдвиг. Этот сдвиг подводит нас к расширению картины мира. Легко ли изменить картину мира? Сложно и требует много умственных усилий 😊 Поэтому брейншторминги и забирают так много энергии. Просто так взять, сесть и покреативить в принципе можно, если, войдя в нужное состояние, приложить усилия в правильном направлении. Но легче и эффективнее это происходит с помощью хорошей методики и инструментария. Кто креативен, а кто нет? Тут история следующая: креативность развивается, поэтому стать более креативным можно. Вы замечали, что новые идеи легче приходят к людям, которые по своему роду деятельности часто сталкиваются с креативом? Каждый из нас может нарастить креативную мышцу, если сильно захочет. Как? Через выполнение нестандартных задач, развитие образного мышления, занятие творчеством — вот неполный список путей, по которым можно пойти.



В поиске прорывных решений

КОГДА КРЕАТИВ НУЖЕН?

Когда нам нужны новые идеи продукта / бренда / события / процесса / проекта и т. д. Когда у нас возникла проблема, из которой мы не знаем выхода, и решения просто так не приходят. Когда нужно понять, какие еще возможные потребности целевой



Нестандартный подход к работе



аудитории мы не удовлетворяем, а могли бы. Когда нужно найти дополнительные преимущества и выгоды. И заканчиваю футуризмом — когда нужно понять, что будет в будущем с продуктом / брендом / процессом / компанией и т. д., чтобы учесть эти тренды уже сегодня.

Когда креатив не нужен? На мой взгляд, только в одном случае — когда вы уже на самом-то деле приняли решение. Брейншторминг, или креативная сессия, не является инструментом для его подтверждения, лучше проверить ваше решение на фокус-группе.

КАКИЕ КРЕАТИВНЫЕ МЕТОДЫ БЫВАЮТ?

Разные. Метод всегда, подчеркиваю, всегда подбирается под задачу. Прежде чем создать сессию, важно встретиться с исполнителем, обсудить образ результата, сам продукт. От этого будет зависеть выбор предложенного вам метода. Универсальных нет, одни работают на улучшение, другие хорошо систематизируют, третьи хорошо строят картину будущего. Их огромное количество, и в каждом случае мы примеряем методику к проблеме. Из самых интересных технологий можно отметить «6 шляп мышления», «Форсайт», Worldcafe, OpenSpace, «Стратегия голубого океана» и многие другие. Это полновесные технологии, каждой из которых можно посвятить отдельную статью. В нашей компании большинство из них уже успешно применялись, например «6 шляп», — для создания новых продуктов для «Раптора», а «Стратегия голубого океана» — для всех ТМ, OpenSpace — для новых продуктов категории «Здоровье».

В нашей компании постоянные креативные сессии — и это реальность, в которой мы живем! В год может проходить до десяти сессий, постоянно ведется поиск новых решений для продуктов и брендов. И это замечательно. Это важно и нужно делать, ведь если у нас есть хотя бы вероятность найти ключевое решение, подходящую идею, то вопрос, проводить или не проводить сессию, стоять не должен. Конечно, проводить!



Европейская практика — креативная сессия в Барселоне, март 2014 года



Креативная сессия для ТМ Racionika, май 2015

За последний год было реализовано восемь креативных сессий, на каждой из которых мы создали от 100 до 300 инновационных идей. Самые лучшие легли в основу разработки продуктов. Важно, что мы проводим интенсивную креативную работу в кризисное для рынка время. Конкурентная борьба ужесточается, и поэтому наши продукты должны быть сильнее, наши решения — эффективнее. Результаты креатива могут оказаться неэффективными, даже если все сделано как надо: были выявлены ожидания, определен образ результата, подобран инструментарий, пришли нужные люди и проведено все на высшем уровне. В большинстве случаев такое происходит, если не происходит обработка результатов. Нет анализа, критериальной оценки, приоритизации и доработки сильных идей. Материал, который дает сессия, — это сырой материал! Его надо готовить, причем по рецепту. Зафиксировать все идеи без ис-

ключения, проанализировать, какие критерии для отбора идей для нас будут приоритетными, оценить каждую идею по каждому критерию и т. д. И, отобрав самые сильные идеи, доработать их и протестировать. Тогда степень полезности мероприятия возрастет в разы.

КУРС НА КРЕАТИВ!

Сейчас все больше компании задумываются, что для повышения эффективности и развития бизнеса важно создание среды для сотрудников, которая бы поощряла проявление креативности и появление инноваций. Это делают такие компании, как Google или Facebook, поощряя высказывание новых идей, с терпимостью относясь к ошибкам и неудачам, а также обучая своих сотрудников креативному мышлению. Такой подход по созданию культуры инноваций дает возможность компаниям постоянно быть в потоке новых

идей, непрерывно осуществлять поиск улучшений. И это конкурентное преимущество компании! Еще одна тенденция — искать прорывные решения на «границе» различных функций, отделов, профессий, культур. Есть мнение, что инновации рождаются в открытой коммуникации на стыке границ. Таким же образом компании, которые последовательно создают системы для обмена знаниями, невзирая на различные внутренние границы, будут более успешны в создании креативных и инновационно ориентированных культур. Мы тоже придерживаемся этого правила. На наших сессиях принимают участие сотрудники из разных подразделений компании, которые, не являясь экспертами в продукте, приносят в него инновационные идеи. А также внешние клиенты, партнеры и помощники. Это обогащает пул идей и дает возможность взглянуть на привычные вещи под новым углом.

Пройдясь по офису, даже не очень внимательный человек заметит, насколько рабочие столы сотрудников отличаются друг от друга. Цветы, коробки, провода, сувениры, идеально ровные стопки бумаг, крем для рук и лак для ногтей, чашки с кофе, угрожающе наклонившиеся над клавиатурой... Список можно продолжать до бесконечности... Рабочие места как люди — и похожи, и отличаются друг от друга — каждое индивидуально. Мы попросили наших коллег описать их.

«ПО МЕСТАМ!»



РОМАН РЕМИЗОВ,
менеджер по работе с ключевыми клиентами:

— С детства люблю цветы — дома их всегда было очень много. Зеленый уголок радует глаз и поднимает настроение. Вот я и решил с помощью цветов создать более домашнюю комфортную обстановку на рабочем месте. Те цветы, которые в маленьких горшках, кроме кактуса, я вырастил сам, размножив офисные растения. Особого ухода не требуется, большие цветы поливает Илона Манько, а маленькие поливаю сам по мере необходимости. Многие задаются вопросом: «Зачем мне две клавиатуры?» Просто мне так удобнее, привычнее и быстрее, к тому же комфортней, когда между монитором и клавиатурой есть расстояние.

МАРАТ ЛУТФУЛЛИН,
R&D-менеджер:



— При всем разнообразии баночек и флаконов на моем столе я с легкостью в них ориентируюсь и отыскиваю нужное в считанные секунды. Я всегда храню образцы, которые мне присылают из лабораторий — и старые, и новые. Все эти пузырьки и интересные продукты, которые я нахожу в магазинах бытовой химии и косметики, вдохновляют меня на новые рецептуры. Когда очередной проект заканчивается, я складываю все в коробки и отправляю на склад. Но пустое место быстро заполняется новыми — процесс разработки новых продуктов не останавливается ни на день. В моей рациональной работе есть и загадочные моменты — периодически разные сувенирные фигурки, талисманы и игрушки перебираются со стола моей коллеги Светланы Луневой ко мне и приходится возвращать их обратно.



ГАЛИНА СУББОТИНА,
менеджер группы клиентского сервиса:

— Характер моей работы связан с постоянным документооборотом и требует большого и просторного рабочего места. Поэтому приходится постоянно следить за порядком — место на столе для бумаг должно быть свободно. Я не люблю отвлекаться, и на моем рабочем столе нет фотографий, сувениров или талисманов, дело — прежде всего! Исключение я сделала только для нашей продукции, капсул Рационика, которые входят в мое ежедневное меню.

СВЕТЛАНА ПАЛЬЧЕНКОВА,
старший специалист
казначейства:

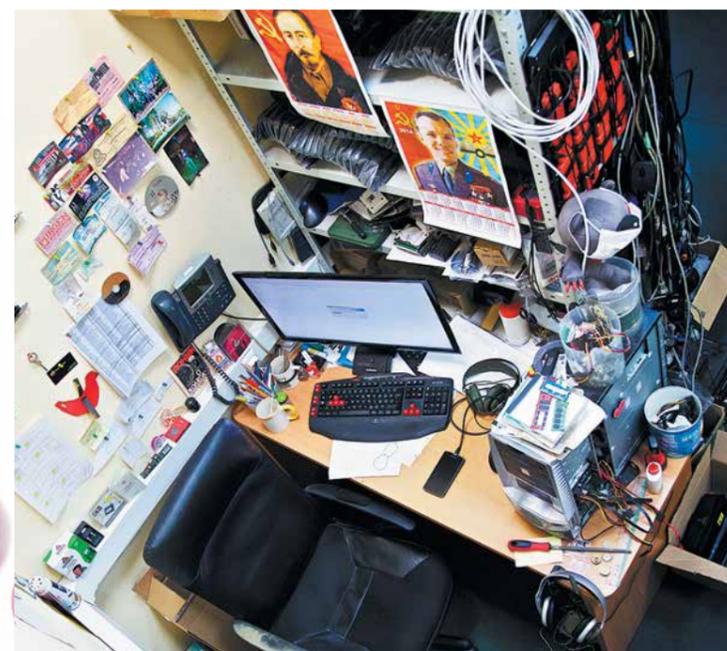


— Рабочее место — это самый важный и родной уголок в офисе, который хочется обустроить максимально под себя. Я питаю склонность к крупным растениям, и здесь самое подходящее для них место — много света и пространства. Из дома я принесла монстеру, которая позволила «оживить» и разбавить строгость стиля. Нашлось место и засушенным цветам, которые способствуют благополучию, богатству и уюту, нейтрализуют негативную энергетику. Особенно приятно, что все это подарки от коллег. На моем столе можно увидеть и музыкальные колонки: работу без музыки теперь представляю с трудом, она выступает в качестве барьера и защиты от окружающего шума.



МАКСИМ ОНИЩЕНКО,
IT-специалист:

— Ответ на вопрос относительно постоянного завала на моем рабочем столе у меня один — это не хаос и бардак, а творческий беспорядок. К тому же я не люблю переезды, а то, что он тут же состоится, стоит мне только разобрать коробки — это 100%, поэтому с 2009 года я их не разбираю. Все, что висит на стенах, — мои школьные грамоты, билеты с концертов, раритетные письма сотрудников, плакаты — это не коллекция. Я не знаю, как это назвать. Но не коллекция, это точно.



АРАМ ДЖАЛАЛЯН,
руководитель отдела поддержки продаж:

— Мое рабочее место похоже на лабораторию алхимика. «Засушенный мозг аналитика» показывает будущее, которого я хочу избежать. Поэтому здесь вы увидите амулеты с совами — символами мудрости — они дают мне дополнительный интеллектуальный заряд. «Орало» мне подарили коллеги. Мне оно не нужно, если я хочу сказать — мой голос может прозвучать по всему open space. А вот коллег из HR оно выручило, когда проводилась церемония награждения лучших сотрудников. «Денег не дам» — мой рабочий девиз, уверен, он позволяет экономить коммерческие расходы. В целом мое рабочее место обеспечивает баланс между работой, требующей концентрации, и возможностью интеллектуальных «передышек».



ВЕРА БАРСУКОВА,
региональный менеджер:

— Последние 10 лет я работаю home office. Дома работать замечательно! Утром встал, тапочки надел — и ты уже на работе. Многие интересуются, как можно дома концентрироваться? Дома я одна!!! Дети в школе, на тренировках, муж на работе или с детьми, собака спит весь день, муравьи (у нас муравьиная ферма) тоже ведут себя очень интеллигентно. Меня никто не отвлекает!!! Я не понимаю, как работают в офисе, — там столько людей! Шкаф делали по моему проекту, рабочий стол специально для меня, с тумбочками, полочками — все под рукой. Комп, сканер, принтер, документы, награды UPECO, лампа. Люблю работать, когда в доме все спят и при этом еще никто не звонит, кстати, очень часто вижу, что Неля, Паша, Андрей тоже не спят, потому что тут же отвечают на мое письмо, отправленное в час ночи, даже может завязаться переписка. Одним словом — гармония. А недостатки можно найти всегда, но зачем?



АЛЕКСАНДРА ТАТАРСКАЯ,
бухгалтер:

— Бумаг у меня всегда немало, но сейчас особенно много. Осенью больше всего сезонных возвратов товара, по которым мне приносят накладные. Это стопка слева — самая высокая. Вообще, мне удобно, когда весь цикл «жизни» документа проходит у меня на столе — от его поступления до архивации. Кактус был мне подарен моей коллегой на день рождения, надеюсь, что он действительно помогает от излучения. По крайней мере пока чувствую себя хорошо. В любом случае приятно иногда оторваться от работы и взглянуть на «зеленого друга». А еще у меня на столе живет бумажный журавлик-талисман и плюшевая змейка от компании «1С».



Внимательно посмотрите на ваше рабочее место! Вот какую информацию о вас смог бы получить профессиональный психолог.



МАРИЯ МАКАРУШКИНА,
психолог, партнер и руководитель практики «VIP-консультирование» «ЭКОПСИ Консалтинг» (из статьи «Среда обитания»*)

Портреты высших руководителей на стене за спиной — демонстрируемый патриотизм, самооценка руководителя не очень высокая, близость сильных мира сего ее укрепляет.

На фотографиях и портретах изображены старшие по возрасту и опыту (учителя, известные философы, писатели) — несамостоятельность, тенденция советоваться.

Стол захламлен горами бумаг, чайной посудой, мелочами — неорганизованность, хаотичность в решениях и действиях, но также креативность, творчество, чудачество.

Наличие множества сувениров, забавных вещей, статуэток — развито «подростковое начало», живость натуры, инфантилизм, азарт, готовность к игре, но также сентиментальность, тенденция часто вспоминать прошлое (в том числе и обиды), страсть к коллекционированию, накопительству.

Дипломы, призы, сертификаты, личные фотографии (в том числе с известными, публичными людьми) — эгоцентризм, нарциссизм, желание продемонстрировать свой интеллект и профессионализм, быть в центре внимания, стремление к обучению, но также низкая самооценка, подсознательная неуверенность в себе и своих силах (для подтверждения профессионализма требуются сертификаты).

Открытая коробка конфет, чай, мед, фрукты, на столе что-то интересное для людей, удобный гостевой стул — общительность, демократичность, умение договариваться, готовность к обсуждениям, склонность к сомнениям, высокая командность.

Разумный порядок на столе — собранность, ответственность, аккуратность, планирование, внимание к деталям, педантизм.

Пустой стол, отсутствие любых предметов и бумаг — тенденция снимать с себя ответственность, не принимать решения, стремление все отодвинуть (убрать) от себя, но также новый старт, очищение перед новым этапом, проектом.

Множество графиков (за спиной) — попытка организовать себя для других, слабая самоорганизация, также имитация бурной деятельности.

*Полный вариант статьи «Среда обитания» читайте на сайте: <http://www.ecopsy.ru/publikatsii/sreda-obitaniya-okonchatelynyy-diagnoz.html?lang=en>

ПОЛЕЗНЫЕ ПРИВЫЧКИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



Текст:
АЛЛА ГОРЕТАЯ,
старший тренер
департамента продаж

Наша суть отражается в наших повторяющихся действиях. Отсюда совершенство есть не действие, а привычка.

Аристотель



Что для российского человека означает слово «привычка»? Обычно так: привычка — это то, с чем ничего нельзя сделать. Она формируется сама собой, и поменять ее невозможно. Зачастую после тренинга или прочитанной книги мы узнаем много нового, но не всегда применяем. Забываем. И возвращаемся к нашей привычной жизни, укрепляясь во мнении: я такой, какой есть, привычек не поменять. Именно поэтому при переводе названия книги The 7 Habits of Highly Effective People («7 навыков высокоэффективных людей») издательство намеренно заменило слово «привычка» на термин «навык»*. Привычка срабатывает автоматически даже в экстремальных, стрессовых ситуациях, когда мы забываем про знания и умения и ведем себя на основании наших привычек. По этой причине привычки надо менять! Вот об этом пишет

Стивен Кови. И поэтому задача данной статьи — не рассказать вам про навыки достижения успеха, а убедить вас поменять привычки. В книге навык (или привычка) определяется как пересечение знания, умения и желания. Желание — это мотивация: хочу делать. Нужно помнить, что наличие желания — это обязательный элемент наравне с остальными.



Кратко описав идеи книги, я покажу, что все не так сложно, как кажется на первый взгляд. Эта статья для тех, кто хочет сделать первый шаг в формировании привычек, повышающих собственную личную эффективность.

ПРО ПОНИМАНИЕ

«Любой дурак может знать. Главное — это понимать» — эти мысли Эйнштейна отражают суть главного инструмента эффективности. Давайте проведем небольшой эксперимент: «Представьте себе, что несколько космонавтов решили поиграть в снежки в открытом космосе. Они находятся в свободном падении, расположились в круг, у каждого в руке по мешочку со снежками. Подумайте и ответьте на вопрос: «Что произойдет, когда они начнут бросать снежки друг в друга?» Вот правильный ответ: космонавты не только начнут разлетаться вдале друг от друга, но еще и сильно вращаться. Вероятность попадания в соперника минимальна.

Таким образом Дэвид Перкинз, американский эксперт в области образования, предлагает проверять понимание (но не знание) законов тяготения Ньютона. Мало знать названия навыков. Важно глубокое понимание того, что основой долгосрочного успеха и подлинной самореализации любого человека является верность некоторым основополагающим принципам. По сути, моральным и этическим ценностям, которые проповедуют все мировые религии и которые верны в любой ситуации и при любых обстоятельствах.

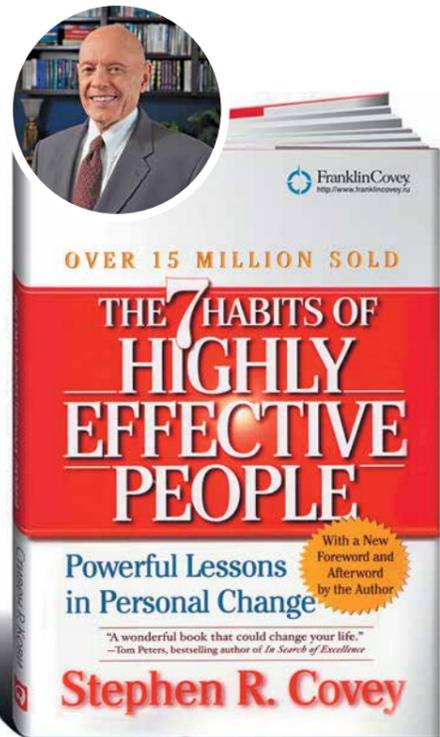
ПРО ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Для понимания, что такое эффективность, в книге приведен пример — басня о гусыне и золотом яйце. Она повествует о бедном фермере, у которого осталась лишь одна гусыня. Фермер любил свою гусыню, заботился о ней, и она стала приносить ему каждый день по золотому яйцу. Но жадность одержала верх. Фермер захотел получить все яйца сразу

и зарезал свою гусыню. Был ли он при этом эффективен? Как пример, истинная эффективность заключается в балансе желаемого результата и ресурсов и средств, приводящих к этому результату.



* Мы переводим слово habit как «навык» в связи с тем, что предлагаемое словарями значение слова «привычка» не передает идею книги. По отношению к привычке человек может играть пассивную роль, в то время как навык требует от него активного участия» [комментарий к книге Стивена Кови «7 навыков высокоэффективных людей». М.: Альпина, 2010. С. 52.



СДВИГ НАШЕЙ КАРТИНКИ МИРА (ПАРАДИГМЫ)

Парадигма — это представление человека об окружающем его мире. Это очки (наши взгляды, опыт, образование и т. д.), через которые мы смотрим на мир. «Мы все видим мир не таким, каков он есть, а таким, каковы мы сами...» (С. Кови)

Давайте посмотрим, насколько объективны наши парадигмы?

- ✓ «Я думаю, что потребность мирового рынка в компьютерах приблизительно равна пяти штукам» (Томас Ватсон, председатель IBM, 1943).
- ✓ «Нет никакой причины для того, чтобы кто-то захотел у себя дома иметь компьютер» (Кен Олсен, президент DEC («Диджитал Экуипмент Корпорэйшн»), 1973).
- ✓ «Полет на машинах, которые тяжелее воздуха, непрактичен и не имеет смысла, если вообще возможен» (Саймон Ньюкомб, астроном, 1902).

Каждый человек в течение жизни испытывает моменты, когда резко меняются его взгляды и оценки, происходит сдвиг парадигмы. Надо уметь замечать эти моменты, извлекать из них уроки, так как любое продвижение вперед осуществляется тогда, когда люди отказываются от привычных стереотипов.

ПОЛЕЗНЫЕ ПРИВЫЧКИ

Семь привычек (навыков), о которых мы будем говорить ниже, взаимосвязаны между собой. Осваивая их, мы как бы двигаемся по ступеням вверх — от ступени зависимости к ступени личной независимости, затем выше — на ступень взаимозависимости. И все станет возможным, если мы будем заботиться о собственной «гусыне» (ресурсах и средствах) и постоянно оттачивать свои навыки.



1

БУДЬ ПРОАКТИВНЫМ (навык № 1).

Проактивный человек действует, а реактивный является объектом воздействия. Мы обладаем сознательным выбором, каким образом реагировать на жизненные обстоятельства. Приведу самый простой пример: когда появляется проблема, проактивный человек не впадает в депрессию и не начинает жаловаться, а просто предпринимает шаги по ее решению. Очень помогает развить в себе навык проактивности небольшая и крайне полезная книга Джона Миллера «Проактивное мышление», которую я рекомендовала в одном из выпусков журнала Unlimited. Рекомендую.



Совершенно гениальной является идея о круге забот и круге влияния. Круг влияния — это то, на что непосредственно человек может влиять: он сам, его дела и задачи. Круг влияния находится в круге забот. К кругу забот относится все, что беспокоит нас: отягощения, зависимости, страхи и пр. Когда вы в круге влияния, круг забот сужается, энергия накапливается. Наше влияние растёт. Если же концентрировать внимание на круге забот (а все, что относится к нему, неподвластно нам), то расширяется именно он, сужая круг влияния.

Я призываю вспоминать его в любой ситуации. Не поддаваться влиянию эмоций, а взять паузу и выбрать то решение, которое будет расширять круг влияния.

2

НАЧИНАЙ, ЧЕТКО ПРЕДСТАВЛЯЯ КОНЕЧНУЮ ЦЕЛЬ (навык № 2).

Если мы приставим лестницу не к той стене, куда хотели бы взобраться, то каждый шаг по ее ступеням будет приближать нас совсем не к тому месту, куда мы стремимся. Наша жизнь будет складываться иначе, если мы действительно поймем, что для нас является самым важным. Создадим образ желаемого и в соответствии с ним будем изо дня в день делать только то, что действительно имеет для нас большое значение.

3

В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ ДЕЛАЙ ТО, ЧТО СЛЕДУЕТ ДЕЛАТЬ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ (навык № 3).

Это тренировка независимой воли с целью стать человеком, в основе характера которого лежат принципы. Умение решить, каковы ваши наивысшие приоритеты, и иметь мужество, не оправдываясь, сказать «нет» всему остальному. И начать с главного дела.

5

СНАЧАЛА СТРЕМИСЬ ПОНЯТЬ, А ПОТОМ — БЫТЬ ПОНЯТЫМ (навык № 5).

Важно развить в себе навыки эмпатического слушания — слушания с намерением понять, а не с намерением высказать свою точку зрения или переубедить. Важно искренне понять собеседника. Не давить на него. Быть терпеливым, тактичным. Не видите, что собеседник открылся вам прежде, чем вы сами откроетесь ему. И тогда все ваши усилия помогут лучше понять и заслужить доверие окружающих.

7

ЗАТАЧИВАЙ ПИЛУ (навык № 7).

Представьте себе человека, который пилит дерево уже пять часов, но когда вы советуете ему прерваться на пару минут, чтобы заточить пилу, он отвечает: «Нет у меня времени пилу точить! Мне пилить надо!» Этот пример приводится в книге для иллюстрации седьмого навыка. Эта привычка и есть наши личные ресурсы и средства. Расходование времени на «затачивание пилы» — действие, требующее от нас инициативы. Наши ресурсы и средства находятся в центре нашего круга влияния, и никто, кроме нас самих, не сможет обеспечить их развития. Мы должны заботиться о себе сами.

4

ДУМАЙТЕ В ДУХЕ «ВЫИГРАЛ/ВЫИГРАЛ» (навык № 4).

Всего хватит всем! Кови советует развивать в себе менталитет достаточности, в соответствии с которым в мире всего хватит на всех. Насколько для рынка важна конкуренция, настолько же для организации важно сотрудничество на рабочем месте. А бесцельное соперничество может быть вредно и губительно.

«Выиграл/выиграл» — это особый настрой сердца и ума, направленный на поиск взаимной выгоды во взаимодействии с другими людьми. Но, к сожалению, такое решение удается найти не всегда. В этом случае С. Кови советует использовать позицию «не связываться», при которой вы и ваш оппонент отказываетесь от прежних договоренностей и не заключаете никаких новых контрактов, не создавая друг у друга никаких напрасных ожиданий.

6

ДОБИВАЙСЯ СИНЕРГИИ (навык № 6).

Этот навык созвучен с четвертым и пятым. Идея в том, что командная работа может многократно превосходить достижения отдельных людей. По-настоящему эффективный человек обладает трезвой самооценкой, чтобы признать ограниченность собственного восприятия проблем, и пронизательностью, чтобы увидеть новые возможности, которые дает взаимодействие с другими людьми. Успешно работающий синергетический процесс позволяет получать решения, намного превосходящие индивидуальные.

ЗАВЕРШЕНИЕ

Никакой информационный источник не сможет сформировать умения и превратить их в привычку. Только вы сами. Читайте хорошую литературу, думайте и действуйте! Тогда результат не заставит себя долго ждать. «Я очень верю в удачу, но я заметил, что чем больше я работаю, тем чаще она ко мне приходит».

Томас Джефферсон



«Будущее невозможно предсказать — его нужно создавать. Вы либо наблюдаете, как что-то происходит, либо определяете то, что происходит».

FUNKY BUSINESS

Каждый из нас бывал в ситуации, когда ему приходилось убеждать своих коллег, вышестоящее руководство, а иногда и подчиненных сделать что-то, что ранее не входило в их планы. Всякий раз, когда нам необходимо, чтобы другой человек сделал или не делал чего-либо, мы можем предпринять множество различных способов влияния. Давайте разберемся в теме, чтобы осознанно выбирать, какими способами пользоваться, а от каких отказаться и почему.

«Силой можно раздобыть все, кроме счастья...» А. Линдгрэн

Влияние может быть **конструктивным** (создающим) и **деструктивным** (разрушающим). В данной статье акцент на конструктивном влиянии, которое подразумевает баланс между получением желаемых результатов и сохранением, развитием добрых отношений с окружающими. По результатам исследования Стэнфордского университета, навыки такого влияния приносят 87% успеха в профессиональной деятельности. Основные сложности для многих из нас представляет необходимость оказывать влияние на равных по положению людей, которые имеют различный стиль жизни и взгляды. Еще сложнее влиять на босса или на высшее руководство. Все мы знаем, чего хотим достигнуть, но зачастую не знаем, как добиться этого или даже на каких людей следует повлиять для достижения своей цели.

ДАВАЙТЕ ДОГОВОРИСЯ О ТЕРМИНОЛОГИИ

ВЛИЯНИЕ — это процесс и результат изменения поведения/отношения/установок другого человека в ходе взаимодействия с ним.

Деструктивное влияние — это влияние, при котором происходят неблагоприятные изменения для объекта влияния, например рост эмоционального напряжения, принуждение к выполнению определенных действий, разрушение личной целостности и т. п. К таким видам влияния относятся: манипуляция, давление/принуждение, внушение, игнорирование, нападение и т. п. Данные способы влияния мы рассмотрим в статье не будем, так как они не позволяют создавать стратегические взаимовыгодные отношения, основанные на доверии и сотрудничестве.

Конструктивное влияние — это влияние, при котором происходят изменения, благоприятные для объекта влияния, например, снижение негативных эмоций, личностное развитие, понимание ситуации и т. д. О них и поговорим.

ПОЛНОМОЧИЯ — право вводить правила или отдавать распоряжения и рассчитывать на повиновение. Проистекает либо из признания другими людьми по собственной воле, либо формально закреплено регламентами и/или процедурами. **Влияние без полномочий** — получение результатов через изменение действий других людей, не имея при этом формального права вводить правила или отдавать распоряжения. В реальной жизни даже наделенный полномочиями руководитель не может заставить подчиненного сделать все необходимое для достижения цели. Жизнь компании слишком сложна для этого. И все же можно иметь достаточно влияния, чтобы добиваться нужных вам результатов.



Текст: **НАТАЛЬЯ РАФЕЙЧИК**, тренер, консультант по обучению и развитию персонала

КАК ВЛИЯТЬ, НЕ ИМЕЯ ПОЛНОМОЧИЙ?

Комментарий



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА, руководитель отдела персонала:

— Тема влияния или убеждения других людей прежде всего связана с межличностными отношениями. Применение любых техник, методик и инструментов, даже с самыми благими для обеих сторон намерениями, будет бесполезно, если между вами и вашими собеседниками уже сформировались негативные, враждебные отношения, отсутствует доверие или есть конфликт интересов. Для того чтобы избежать этой ситуации, переломить которую крайне сложно, необходимо всегда помнить о важности взаимоотношений и действовать исходя из этого фокуса. Однажды на конференции я услышала список действий, которые надо делать, чтобы заслужить доверие сотрудников, и могу ответственно сказать, что он работает на построение стратегических взаимоотношений со всеми окружающими! Я добавила от себя шестой пункт.

Рецепт доверия:

1. Не лгать
2. Не манипулировать
3. Не тянуть одеяло на себя
4. Оказывать поддержку
5. Делать предыдущие действия минимум год, чтобы был первый результат
6. Благодарить за помощь

Как видно, отношения — это та вещь, над которой работают годами, но разрушить их можно за полчаса. Поэтому даже если вам не удалось убедить собеседника, вам отказали в вашей законной просьбе или не приняли точку зрения, держите лицо и сохраняйте отношения! Это обязательно поможет вам убеждать в будущем!



Мастер-класс «Убеждение без полномочий», октябрь 2015 года

РАССМОТРИМ ПОДХОД, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ РАЗВИТЬ В СЕБЕ НАВЫК ВЛИЯНИЯ БЕЗ ПОЛНОМОЧИЙ

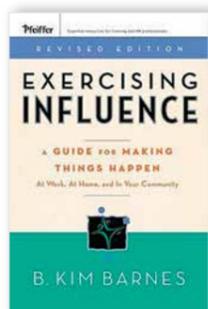
Использование двух видов поведения

В России модель «Влияние и убеждение» автора Ким Барнс еще не очень популярна, в то время как в мире она уже заняла прочное место среди лидирующих подходов в теме влияния. Книга «Осуществление влияния» была переведена более чем на 10 языков и пользуется популярностью в 40 странах.

Ким Барнс развеивает миф о том, что влиять могут только отдельные личности, одаренные от природы. Она предлагает рассматривать влияние как осознанное использование комплекса техник и инструментов. При этом автор держит фокус внимания на создании отношений, которые были бы максимально сбалансированы и полезны для всех взаимодействующих сторон.

Ким Барнс утверждает, что нет универсального приема влияния, который бы смог подойти к любой ситуации и любому человеку.

Влияние — это всегда набор инструментов, техник и подходов, а также проактивная позиция влияющего. Влияющий берет на себя ответственность за процесс и результат влияния.



В качестве основных инструментов влияния автор предлагает использовать два разных вида поведения: рецептивное и экспрессивное.

Познающее поведение предназначено для получения информации и идей от другого человека. Его использование способствует прояснению ситуации, открывает дорогу к совместному поиску решений, формированию вовлеченности людей в задачу или проект. Тактики познающего поведения: интересуйся, слушай, настрой, направь.

Убеждающее поведение нацелено на продвижение своих идей, убеждение другого человека в необходимости совершить действие, договориться. Убеждающее поведение несет в себе конкретные высказывания по существу и энергию. Тактики убеждающего поведения: скажи, продай, договорись, заручись поддержкой.

Каждое поведение представлено четырьмя тактиками — таким образом, влияющий имеет возможность воспользоваться спектром из восьми тактик при построении плана влияния в отношении конкретного человека. Ким Барнс предлагает выбирать не более двух тактик из познающего и двух тактик из убеждающего поведения, наиболее подходящих к ситуации.

Не обнаружили для себя ничего нового? Неудивительно, каждый

из нас использует так или иначе вышеперечисленные тактики, при этом проанализируйте, насколько часто лично вы используете тактики познающего поведения? Исследования показывают, что при осуществлении влияния большинство людей используют только убеждающее поведение. Ближе познакомившись с моделью Ким Барнс, вы сможете применять каждую из тактик в соответствии с ситуацией и особенностями объекта влияния.

Выход из ситуации влияния до ее планового завершения может быть актуален, если влиятель столкнулся с сильным сопротивлением, ситуация зашла в тупик или он обнаружил, что общается не с тем человеком, который действительно может ему помочь. В таком случае важно уметь так завершить взаимодействие, чтобы оставить хорошие отношения и возможность обратиться к данному человеку снова.

Тема влияния широка, глубока и многогранна. Важно понимать, что влияние — это не одномоментный акт, а непрерывная работа по созданию отношений. В момент, когда вы влияете, вы можете увидеть, насколько вы уже поработали над отношениями и какое основание создали. В следующем номере мы рассмотрим другие аспекты этой темы: уровни влияния и создание сети контактов.

КАК ОСУЩЕСТВИТЬ ВЫБОР ПОДХОДЯЩЕЙ К КОНКРЕТНОЙ СИТУАЦИИ ТАКТИКИ ВЛИЯНИЯ?

Ознакомьтесь с сутью и назначением каждой тактики и практикуйте

ПОЗНАЮЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ



ИНТЕРЕСУЙСЯ

ПОЛУЧИТЕ ИНФОРМАЦИЮ, КОТОРАЯ ВАМ ВАЖНА. НАПРАВЬТЕ МЫШЛЕНИЕ СОБЕСЕДНИКА В НУЖНОМ ВАМ НАПРАВЛЕНИИ.

Такое поведение позволяет повысить вовлеченность и приверженность другого человека в разработке вашего проекта.



СЛУШАЙ

СЛУШАЯ И УТОЧНЯЯ, ВЫ СТРОИТЕ УВАЖИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ С СОБЕСЕДНИКОМ.

Внимательно слушая собеседника, вы сосредотачиваетесь на ключевой информации, узнаете его мнение по данному вопросу. Вы показываете, что вам важно понять его точку зрения.



НАСТРОЙ

СОЗДАЙТЕ АТМОСФЕРУ ДОВЕРИЯ И ОТКРЫТОСТИ, ВЕДЬ ВЛИЯТЬ БЕЗ ПОЛНОМОЧИЙ НА ЧЕЛОВЕКА, КОТОРЫЙ ВАМ НЕ ДОВЕРЯЕТ, ПРОБЛЕМАТИЧНО.

Такое поведение позволяет включить сопереживание и создать союз, сотрудничество с другим человеком.



НАПРАВЬ
ПОМОГИТЕ ДРУГОМУ ПРОЯСНИТЬ СИТУАЦИЮ, ОСОЗНАТЬ ПРОИСХОДЯЩЕЕ.

Такое поведение эффективно, когда вы хорошо понимаете ситуацию и сомневаетесь, что другой человек готов действовать. Предлагая реальную поддержку, вы помогаете другому начать действовать.

УБЕЖДАЮЩЕЕ ПОВЕДЕНИЕ



СКАЖИ

ОЗВУЧЬТЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ, ИДЕИ, ОБОЗНАЧЬТЕ ПОТРЕБНОСТИ.

Тактика наиболее эффективна в ситуации высокой степени доверия, отсутствии конфликтов и противоречия интересов. Работает за счет ясности и конкретности намерений и прямого действия.



ПРОДАЙ

УБЕДИТЕ КОЛЛЕГУ СОВЕРШИТЬ НУЖНОЕ ВАМ ДЕЙСТВИЕ ЧЕРЕЗ АРГУМЕНТАЦИЮ И ПРОДАЖУ ПРЕИМУЩЕСТВ.

Такое поведение дает результат за счет того, что вы предоставляете дополнительные знания и аргументы.



ДОГОВОРИСЬ

ЗАИНТЕРЕСУЙТЕ ЧЕЛОВЕКА ДЕЙСТВОВАТЬ ПУТЕМ ЗНАЧИМОГО ДЛЯ НЕГО ОБМЕНА.

Это поведение работает, когда вы предлагаете справедливый обмен на основе взаимных интересов или указываете последствия, которые наступят, если не принять меры.



ЗАРУЧИСЬ ПОДДЕРЖКОЙ

ЗАМОТИВИРУЙТЕ И ВДОХНОВИТЕ. ОБЕСПЕЧЬТЕ ЕДИНОЕ ПОНИМАНИЕ РЕЗУЛЬТАТА.

Такое поведение работает за счет создания яркого образа результата и уверенности в способностях другого осуществить что-либо.

КНИГИ ЖИЗНИ



АНАИТ АНТАШЯН,
младший бренд-менеджер TM Salton:

«КАК ОЧАРОВЫВАТЬ ЛЮДЕЙ. ИСКУССТВО ВЛИЯТЬ НА УМЫ И ПОСТУПКИ»
ГАЙ КАВАСАКИ

— Гай Кавасаки, самый дерзкий венчурный капиталист Кремниевой долины, получил известность, когда на заре становления компании Apple Computer перенес в высокотехнологичный бизнес концепцию «евангелизма», фокусируясь на создании слоя пользователей — горячих приверженцев бренда Apple. Название книги говорит само за себя. Автор рассказывает о том, как донести свои идеи, свою идеологию до умов людей, начиная от друзей и коллег и заканчивая толпами лояльных потребителей.

Кому будет интересна эта книга? По словам автора, книга адресована оптимистам, которые несут на рынок нечто новое и полезное: продукт или услугу, организацию или идею. Но я бы рекомендовала ее к прочтению всем, кто любит общаться с умными, интересными людьми с тонким чувством юмора. Диалог, который ведет с читателем автор, оставляет именно такое послевкусие. А советы и кейсы легко применимы как в работе, так и в повседневной жизни. Я осталась абсолютно очарована автором и его идеями. «Знакомство с Macintosh стало вторым чарующим моментом в моей жизни



(первый — это знакомство с женой). Пелена упала с моих глаз, облака расступились, и я услышал пение ангелов» — если эта цитата вызвала у вас улыбку и вы представили пение ангелов, то удовольствие от прочтения гарантировано!

КНИГИ ЖИЗНИ



ЕЛЕНА ЧИПИЛЕНКО,
R&D-менеджер Gardex, «Раптор», Expel, Deliss, Breesal:

«РУНЕТОЛОГИЯ. КТО УПРАВЛЯЕТ РУССКИМ ИНТЕРНЕТОМ?»
МАКСИМ СПИРИДОНОВ

— Все мы с вами пользуемся в нашей повседневной жизни такими популярными сайтами, как yandex.ru, afisha.ru, lenta.ru и т. д. В книге рассказывается о создателях этих и других популярных интернет-ресурсов. Автор в формате интервью с известными личностями интернет-сообщества повествует нам об историях их успеха, о том, как к ним пришла идея создания сайта и с какими трудностями они столкнулись. Большинство начали активную деятельность по разработке своих интернет-проектов в 1990-е годы. В те переменчивые для страны времена, когда обычные «надежные»

советские профессии стали вдруг никому не нужны, людям приходилось искать новые возможности. За границей Интернет был уже извештен, но для россиян его появление было совершенно новой темой. Одним из интересных и удивительных фактов для меня оказалось то, что Wi-Fi был разработан именно в России. Просто пришлось продать на нее права США, так как в нашей стране на тот момент не было средств и просто не понимали, что с этим делать. Несомненно, эта книга для тех людей, кто строит свой бизнес в Интернете, поддерживает какой-либо



интернет-ресурс, продвигает бренд и хочет узнать обо всех нюансах этой работы. Однако она будет достаточно интересна для общего развития, а также станет доказательством того факта, что многие открытия и рождение популярных проектов происходят как раз в эпоху реформ. А ведь сейчас самое время!

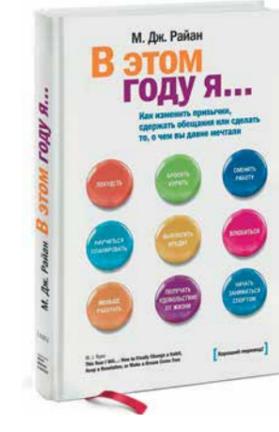


ТАТЬЯНА САБУРОВА,
ведущий специалист по тактическим закупкам:

«В ЭТОМ ГОДУ Я... КАК ИЗМЕНИТЬ ПРИВЫЧКИ, СДЕРЖАТЬ ОБЕЩАНИЯ ИЛИ СДЕЛАТЬ ТО, О ЧЕМ ВЫ ДАВНО МЕЧТАЛИ»
М. ДЖ. РАЙАН

— Почему я решила прочитать эту книжку? Все просто — увидела ее на столе у руководителя, и во мне проснулся интерес: что в ней такого, что она является фактически настольной книгой? Ознакомившись с описанием, я подумала, что книга будет очередным опусом про важность постановки целей, преодоления себя и т. д. Но первая же страница меня заинтересовала следующей мыслью: «...все зависит от привычек, которые нами управляют...». Далее автор книги совершенно перевернул мое представление о стремлении к достижению цели тем, что он, научно обосновав, предложил

для размышления теорию о том, что важно не заставлять себя от чего-то отказаться, а дать привыкнуть к тому состоянию, которого ты хочешь достичь. В книге каждую мысль автор подкрепляет примером из жизни. Оттого она читается легко. Главная мысль, которую я в очередной раз для себя подтвердила, прочитав еще одну книгу про целеполагание: изменение поведения, мышления, образа жизни — неважно чего — всегда требует работы. Невозможно проснуться завтра тем, кем ты хочешь стать, но вполне реально через осознание того, **как** ты будешь должен себя



вести, когда ты будешь этим человеком, стать им через некоторое время. Кому бы я порекомендовала прочитать эту книгу? Пожалуй, всем тем, кто любит покопаться в себе и хочет чего-то достичь в будущем. Всем тем, кто хочет измениться и не знает, с чего начать.

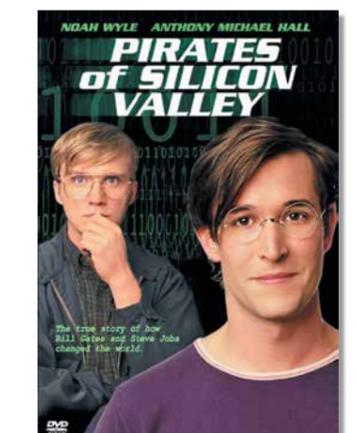


ЕВГЕНИЙ ФИЛИПЕНКОВ,
территориальный менеджер UPECO в Молдавии:

ФИЛЬМ
«ПИРАТЫ СИЛИКОНОВОЙ ДОЛИНЫ»

— Фильм любопытный как минимум. Главные герои — такие фигуры современного бизнеса, как Стив Джобс и Билл Гейтс. Это начало истории этих великих людей и их компаний — Apple и Microsoft... Раньше я не интересовался этими историями, поэтому очень интересно! Какими эти люди были на заре карьеры, когда делались только первые шаги к успеху, а сознание каждого не было отягощено миллионными прибылями? Какой у них характер? Какой он вообще должен быть у людей,

которые добиваются столь значительных успехов в своей жизни? Кто с чего начинал? Что двигало героями фильма в том направлении, о котором мы все теперь знаем? И самые интересные вопросы: действительно ли Стив и Билл были движущей силой в своих компаниях и какова роль компании XEROX во всей этой истории? На все вопросы ответит этот фильм! Рекомендую его для первого знакомства с историей создания корпораций. Но, как мне кажется, особенно интересен он покажется всем, кто



как-то связан с развитием торговых марок, продвижением идей и даже с продажами. А я, пожалуй, посмотрю про это еще какой-нибудь фильм. А лучше — прочитаю книгу!

ИСТОРИЯ ОДНОГО ПУТЕШЕСТВИЯ, ИЛИ ОСТРОВОВ БЕЗОПАСНОСТИ



АНТОН ГИРЯЕВ,
аналитик
департамента
финансов

Современная действительность... Мы, россияне (да чего уж там — и не только мы), сейчас переживаем не самые простые времена: финансовый кризис и обвал рубля, банкротство ведущих туристических фирм и авиаперевозчиков. В такой ситуации саму мысль об отпуске — а уж тем более за рубежом — отгоняешь от себя, как от назойливого комара: «Дорого! Опасно! Рискованно!»

Н

Но природа берет свое, и с наступлением лета желание поплескаться в море и понежиться на солнце начало крушить все казавшиеся непробиваемыми стены сомнения на своем пути. Продержаться удалось до августа, но сил сопротивляться не осталось, и мы с супругой Ольгой стали размышлять, куда бы отправиться в путешествие на автомобиле. Жесткие финансовые рамки сразу ограничили кругозор российским черноморским побережьем либо Абхазией, но одна из субботних поездок к родственникам перевернула все с ног на голову, и после этого мы грезили только ей — Грузией! Столько всего позитивного об этой маленькой стране мы услышали за один вечер! Немного для виду «поотнекивавшись», с нами засобирались Олины дядя и тетя, которые о Грузии, как вы уже поняли, знают не понаслышке.

Червь сомнения нещадно точил нас вплоть до того момента, когда мы пересекли российскую границу в местечке Нижний Ларс, оказавшись на нейтральной территории, а через 5–7 минут — и в самой Грузии. Эти минуты — самое первое приятное впечатление от новой для нас страны. Пограничный пост находится в потрясающем месте, на Военно-Грузинской дороге в горах. Эта трасса имеет всемирное признание как одна из живописнейших и опасных дорог в мире. Серпантины, туннели, горы, крепости, бурные реки Терек и Арагви, огромные отары овец, горные аулы на склонах — на этой дороге всего этого в достатке. Если позволит погода, можно увидеть вершину горы Казбек — одну из высочайших вершин Грузии и уж точно самую известную. Нам повезло на обратном пути! Казбек выделяется среди прочих пиков неизменной ледяной шапкой и поражает своими размерами на фоне других горных вершин, которые до этого казались просто огромными.

Первые минуты мы любовались красотами, не в силах оторвать взгляд от разноцветных гор. Отрезвляющим фактором стали будто рассыпанные из огромной солонки каменные глыбы (некоторые размером с автомобиль), расположившиеся непосредственно на дороге. Похоже, недавно сошел мощный камнепад. Неудивительно, что эту дорогу считают столь опасной! Летом 2014 года трассу дважды перекрывали на растаскивание камней, причем однажды — на две недели!

Буквально через 20 минут после границы мы наткнулись на необычную желтую породу, которая появилась, как нам сказали, около 20 лет назад. Как будто из горы что-то изверглось и застыло.

По этой породе стекает вода из подземного минерального источника. Возможно, состав воды и является причиной такого феномена, но тогда почему еще 20 лет назад его не было? В общем, загадка.

Следующая остановка — раскинувшееся неподалеку от Тбилиси Жинвальское водохранилище удивительного зеленоватого цвета. У берега водохранилища стоит одна из многочисленных достопримечательностей, занесенных в список Всемирного наследия ЮНЕСКО, — крепость Ананури, которая своими нынешними размерами воображение не поражает, но в прошлом являлась крупнейшим фортом, защищавшим Тбилиси от атак горцев. На подъезде к столице вспомнились отзывы российских водителей о сумасшедшей культуре вождения на Тбилисских дорогах: мол, все друг другу сигналият, подрезают, не пропускают ни пешеходов, ни соседей по полосе, разворачиваются через сплошные... Я ожидал чего-то ужасного, однако тревога оказалась ложной: если уловить логику, то привыкнуть несложно. Так что мы благополучно доехали до дома наших родственников — Олиной сестры, мужа и их двоих детей-сорванцов. Мы все дружно запрыгнули в минивэн и в расширенном составе продолжили наше незабываемое путешествие. В этом месте я хочу отдельно от всей души поблагодарить отца этих двух замечательных детишек. Лашу, который все оставшееся время нашего отпуска был нам водителем, гидом и просто приятным собеседником! Если кого-то из вас мой очерк о Грузии сподвигнет на поездку, я буду советовать вам именно его в качестве гида. Уверен, вы потом спасибо скажете.

Сама столица произвела неоднозначное впечатление. С одной стороны, Тбилиси — красивый мегаполис с современными постройками замысловатых форм, широкими светлыми проспектами, парками, набережными и мостовыми. С другой — спальные районы выглядят довольно бедно: дома обшарпанные, подъезды темные, дворы не блещут чистотой. Но где мы ни были в Тбилиси, нам везде было уютно. Будь это современный и просто огромный Собор Пресвятой Троицы, освященный только в XXI веке, узкие улочки старого Тбилиси, парк Мтацминда, с которого



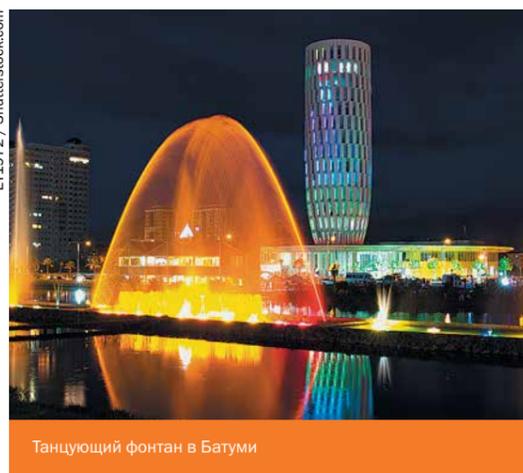


Центр Тбилиси — сочетание футуризма и культурного наследия

весь мегаполис как на ладони, или проспект Руставели, эдакий Невский проспект грузинской столицы. Культурный центр Батуми, столицы Аджарии, главного туристического центра страны, и вовсе поверг в шок — современные строения, в которых располагаются гостиницы, казино, развлекательные и торговые центры, выглядят футуристично и при этом очень хорошо сочетаются друг с другом, формируя неожиданный образ современного развивающегося мегаполиса. Впечатление усиливается при виде огромного количества строящихся многоэтажек: в Батуми настоящий инвестиционный бум — по словам местных жителей, большинство квартир скупают граждане России. И их можно понять! Из всего Черноморского побережья, которое посчастливилось в жизни немало исколесить, пожалуй, именно Батуми нам понравился больше других курортов. Широкие бескрайние пляжи, чистая по меркам Черного моря вода, активная ночная жизнь, низкие цены,

добродушные и отзывчивые местные жители, обилие достопримечательностей в шаговой доступности — по отдельности все это можно найти в любой точке планеты, но мест, где все это сливается воедино, не так уж много. Близость границы с Турцией также оборачивается неожиданным плюсом — всего в 7 км от Батуми, в местечке Сарпи, раскинулся рынок с недорогими, но вполне качественными турецкими вещами. Море морем, а нам пора двигаться дальше — на восток Грузии. «Транс-грузинский» марш-бросок лишней раз заставил восхититься этой небольшой страной. Как на такой маленькой территории, немногим больше Московской области, природа может быть столь разнообразной и щедрой на свои удивительные творения? Меньше чем за полдня мы посмотрели мартвильские каньоны с их отвесными скалами и необычного цвета водой и заглянули в пещеру Прометея в Цхалтубо, в которой один только туристический маршрут насчитывает 1,2 км,

ET1972 / Shutterstock.com



Танцующий фонтан в Батуми

а общая длина — более 11 км. Красота неопишная! Всем рекомендую побывать в этих местах, благо они находятся всего километрах в 20 друг от друга и совсем рядом с Кутаиси. Экс-столицу Грузии в этот раз мы увидели лишь из окон автомобиля, так как торопились в знаменитую своими винами Кахетию.

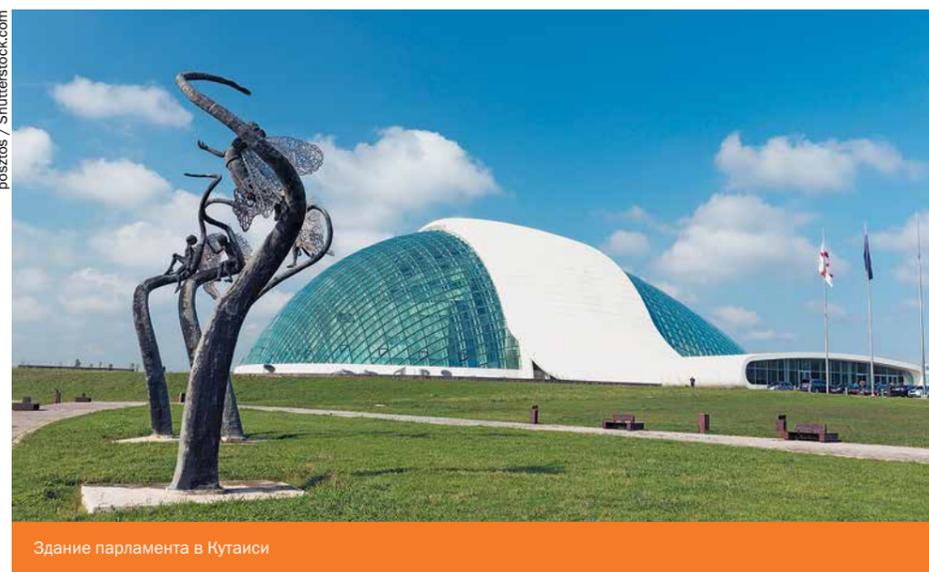
Magdalena Paluchowska / Shutterstock.com



Фонтан в Кутаиси с изображением 30 статуй Колхиды

По дороге, практически не съезжая с маршрута, можно посетить монастырь Некреси, история которого насчитывает уже 16 веков, с самого момента принятия христианства в Грузии в IV веке н. э. Монастырь действующий, находится на горе, подниматься на своем автомобиле туда запрещено. Туристов наверх возьмет несколько подготовленных

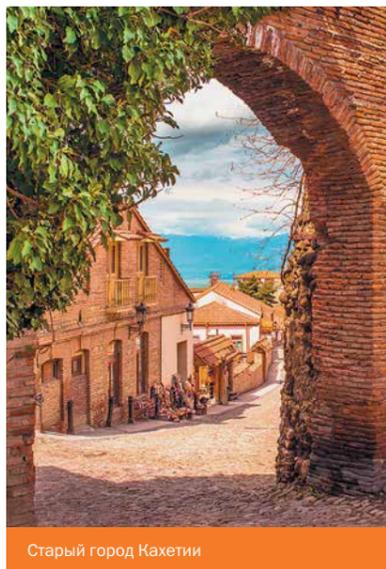
posztos / Shutterstock.com



Здание парламента в Кутаиси

микроавтобусов. Наверху помимо традиционных для подобных мест древних развалин и сохранившихся до наших дней религиозных построек туристов ожидает потрясающий вид на необъятную Алазанскую долину. Помимо Некреси можно

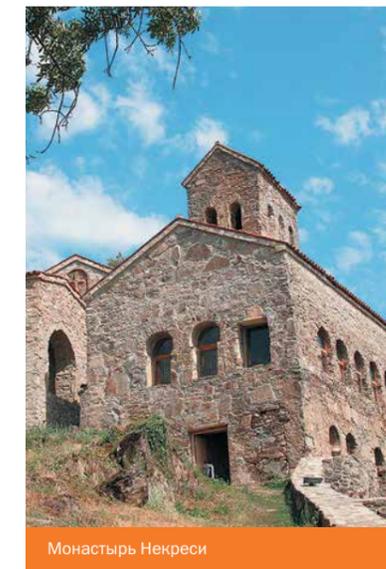
заглянуть и в другие монастыри и замки Кахетии — Алазани, Гречи, Ниоцминда, Икалто. Вообще крепостей, монастырей и прочих древностей в Грузии в целом и в Кахетии в частности огромное множество. Увидеть хотя бы



Старый город Кахети



Сигнахи — «город любви» на востоке Грузии



Монастырь Некреси

половину из них представляется задачей совершенно невыполнимой. Но монастырь Бодбе находится близ города любви, Сигнахи, в который мы в любом случае планировали ехать. Территория монастыря просто огромная, на ней расположены три храма, колокольня, трапезная, келья, церковный магазин, а также, значительно ниже, — купель со святой водой. Дождавшись своей очереди и троекратно окунувшись в ледяную воду, мы бодрым шагом двинулись обратно вверх, насчитав по пути почти 700 ступеней. Через 10 минут мы уже были в Сигнахи. Сейчас это один из главных туристических центров Кахети и всей Грузии. В городке живет всего 2000 человек, но в туристический период численность населения увеличивается многократно. Сигнахи — этакое город-картинка, напоминающий своими светлыми стенами, черепичными крышами и мощными улицами какой-нибудь средиземноморский греческий городок. «Городом любви» его нарекли за наличие ЗАГСа, в котором за 10 минут готовы без предварительной записи распечатать любую разнополую пару. Справедливости ради надо сказать, что аналогичное заведение мы видели и в Батуми. Столица Кахети, Телави, нас встретила восхитительной ярмаркой. Колоритный бурлящий рынок больше всего запомнился непередаваемыми запахами сыров и приправ.

posztos / Shutterstock.com



Своды церкви Богородицы в монастыре Гелати, основанной царем Грузии Давидом в 1106 году

Несмотря на то что Телави нельзя назвать туристическим центром, все торговцы, и стар и млад, кто лучше, кто хуже, но говорят по-русски. Эта приятная тенденция была отмечена на всей территории Грузии — ни разу мы не попадали в неловкие ситуации, связанные с языковым барьером. Впрочем, вернемся к нашим бараням, а точнее, овечьим сырам. Напробовавшись всего и вся, мы загрузили багажник тяжеленными головками сулгуни и мотала, по 7–8 кг каждая, и по-

катили к центру города. Тут, куда ни кинь, везде виды из бессмертного «Мимино»: вот и тот самый удивительных размеров древний платан, для обхвата которого якобы требуется 11 человек! Насладившись в очередной раз прекрасными пейзажами Алазанской долины, мы прыгнули в машину и уже через час были на границе с Азербайджаном, в городке Лагодехи. Мы с женой здесь оказались впервые, хотя дальние Олины родственники живут в Лагодехи уже на протяжении нескольких поколений.

Yulia Grigoryeva / Shutterstock.com



Телави — сбор урожая винограда

De Visu / Shutterstock.com

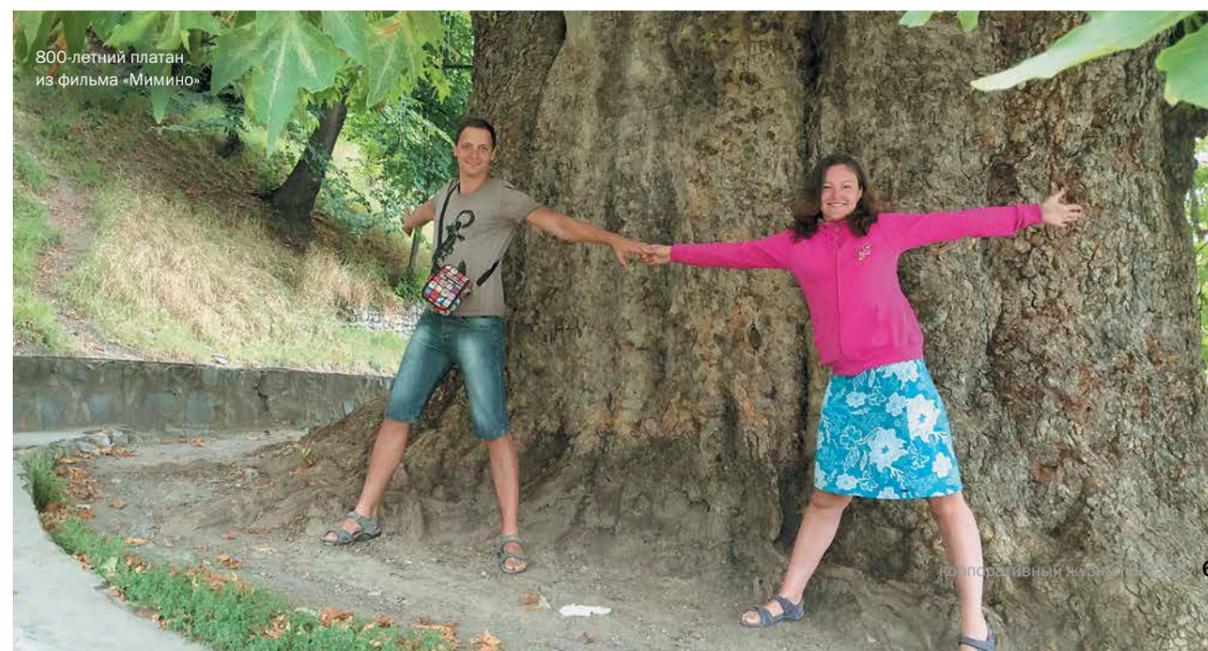


Центральный рынок Тбилиси

Oleg Golovnev / Shutterstock.com



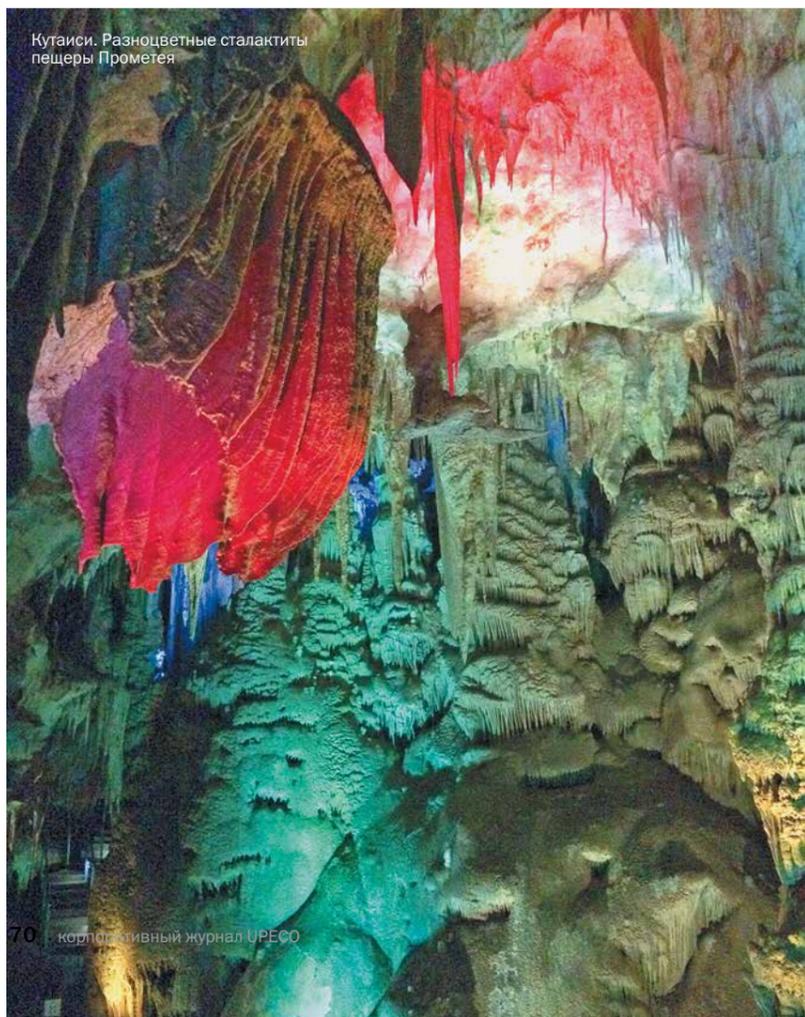
Самая вкусная чурчела на уличном рынке в Грузии



800-летний платан из фильма «Мимино»



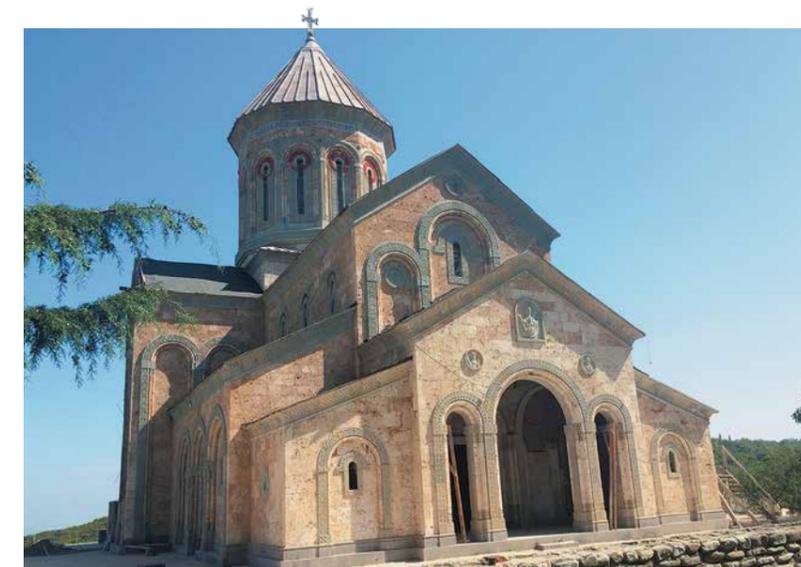
Завораживающий вид у подножия горы Ушба



Кутаиси. Разноцветные сталактиты пещеры Прометея

В первый же вечер мы ощутили на себе то самое знаменитое грузинское гостеприимство. Пир лился рекой, стол ломился от яств, а мы самозабвенно и при этом отнюдь не тихо радовались жизни до глубокой ночи. На следующий день мы запаслись мясом, пивом, вкуснейшим кахетинским хлебом и рванули в Лагодехский заповедник — красивейшее место у подножия гор, через которое протекает бурная горная река. Вдоволь накупавшись, покушав шашлыка и просто замечательно проведя время, мы так и не встретили ни одного человека — потрясающее чувство уединения и слияния с природой! Ночью нас свозили на необычную рыбалку — при свете фонарика по шиколотку в холодной воде мы ловили рыбу голыми руками! И пусть карасики и бычки были довольно мелкими, мы взяли количеством — 250 штук! А еще в Кахетии мы своими руками пекли хлеб в тандыре, делали чурчхелу, доили корову, перемешивали молодое двухдневное вино в тысячилитровой бочке и лепили хинкали.

Грузинская кухня, по моему мнению, не может не понравиться. Сочные хинкали со всевозможными начинками, хачапури, которые в каждом грузинском регионе свои, оджахури, казалось бы просто мясо с картофелем, но как же вкусно! А еще баклажаны, салат из свежих овощей, аджапсандали, харчо, чихиртма, разнообразные сыры и непременно вкуснейший хлеб, который, кажется, можно есть бесконечно. Все это в Грузии подается огромными порциями (не берите целую тарелку супа на одного — не осилите!) и стоит в кафе довольно разумных денег. Так, пообедать в Батуми или Тбилиси на двоих с первым, вторым, салатом и пивом/вином стоит 25–35 лари (800–1100 руб.). Около известных достопримечательностей подороже, но несильно. Одной из них, безусловно, является монастырский комплекс Давид Гареджи на юге страны. Несмотря на слабую транспортную доступность, заехать туда рекомендую каждому, так как по дороге туда вы увидите еще одну Грузию! В этом месте, всего в каких-то 40–50 км к югу от Тбилиси,



Сигнахи. Храм Святой Нино



Деревня Адеши

нас не покидало ощущение, что мы попали на Марс! Пейзажи просто невероятные. То ли холмистая пустыня, то ли выжженная земля, то ли последствия мирового апокалипсиса. Вообще, во время посещения Грузии меня многократно посещала мысль, что достопримечательности здесь не высосаны из пальца, и о каждой теперь непременно хочется рассказать на этих страницах. К сожалению, на все просто не хватает формата — несправедливо обделенными остались древняя столица Мцхета со знаменитым монастырем Джвари, дом-музей А. Чавчавадзе, теста А. Грибоедова, крепость Гони и скульптура любви «Али и Нино» в Батуми... А сколько всего мы еще оставили на последующие поездки: это и легендарная Вардзия, и бывшая всесоветская здравница Боржоми, и крупнейшая на Кав-

казе Ингурская ГЭС, и гора «Стопп жизни», и горные деревушки в Раче, и родину «Хванчкары» Амбролаури, и много-много чего еще. Напоследок хочу сказать пару слов об обратной дороге, а точнее, о границе в Нижнем Ларсе. Грузинскую часть мы прошли по уже приятной традиции за пять минут, а на российской стороне мы простояли... семь часов! Мы вернулись в ту суровую реальность, от которой нас на протяжении двух недель так незаметно уберегала Грузия. Прорвавшись через заветный рубеж, мы, будто сговорившись, задвинули окутавшую нас в последние часы современную действительность на дальнюю полку и вновь дружно окунулись в обсуждения прекрасной и гостеприимной страны, которая за короткий срок смогла сделать нас чуточку лучше.

UPECO BIRTHDAY



МАСТЕРСКАЯ ДЕТСТВА В ПОДШЕФНОМ ДЕТСКОМ ДОМЕ «МЫШКИНО»





UPECO LIFE



СВАДЬБЫ

КРИСТИНА И СЕРГЕЙ БАГАЗЕЙ

Кристина — бухгалтер
представительства УРЕСО
в Казахстане, г. Алма-Ата, 2 июля
2015 года



ЕВГЕНИЯ ПТИЦИНА И ДМИТРИЙ БОРОЗНОВ

Евгения — менеджер по работе с ключевыми клиентами фармканала,
г. Москва, 8 августа 2015 года



СВЕТЛАНА И ЕВГЕНИЙ ЕРОШИНЫ

Светлана — специалист по
подбору и адаптации персонала,
г. Москва, 28 августа 2015 года



ВИКТОРИЯ И МАКСИМ МИРОНОВЫ

Виктория — специалист по тактическим
закупкам, г. Реутов, 19 сентября 2015 года



АЛЕНА И АЛЕКСЕЙ ИВАНОВЫ

Алена — специалист по тактическим закупкам
ТМ «Раптор», г. Москва, 18 сентября 2015 года



ЮЛИЯ И СЕРГЕЙ ЧЕРЕШНЮК

Юлия — торговый представитель украинского
представительства УРЕСО по Киеву, г. Киев,
18 сентября 2015 года



ДЕТИ



ЖУЙЦЭ ЯН,

сын Володи Яна (Ян Взя), бизнес-менеджера представительства UPECO в Китае, г. Шанхай, 15 июня 2015 года

ЯН,

сын Людмилы Шевченко-Донец, торгового представителя украинского представительства UPECO, г. Киев, 5 апреля 2015 года



ТИМУР,

сын Евгения Моченко, сити-менеджера по городу Одессе украинского представительства UPECO, г. Одесса, 25 июля 2015 года



РОЛАН,

сын Дениса Иовенко, национального менеджера по работе с ключевыми клиентами представительства UPECO в Казахстане, г. Алма-Ата, 23 мая 2015 года



ЕЛИЗАВЕТА,

дочь Веры Федь, менеджера по закупкам и ВЭД украинского представительства UPECO, г. Киев, 31 мая 2015 года



МАКАР,

сын Анастасии Ярошук, менеджера по логистике украинского представительства UPECO, г. Киев, 12 мая 2015 года



АЛИСА,

внучка Людмилы Сидько, Людмила — оператор складского учета украинского представительства UPECO, г. Киев, 25 июня 2015 года



АНАСТАСИЯ,

дочь Ирины Пяк, территориального менеджера по Благовещенску, г. Благовещенск, 4 июня 2015 года



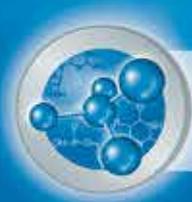


№1
В РОССИИ*

РАПТОР®



**ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
УНИЧТОЖЕНИЕ
НАСЕКОМЫХ**



**ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЕ
ФОРМУЛЫ**



БЕЗОПАСНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
(подтверждена НИИД Роспотребнадзора РФ)

*Расчеты частично основаны на данных аудита розничной торговли Nielsen в России (города с нас. > 10 т.ч.), за период 2012-2015 гг., действительно на 22.09.2015.