

SALTON®
EXPERT

**ПРЕВОСХОДСТВО
НАД ПОГОДОЙ!**



1 ПЕРВАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ
ЛИНЕЙКА ПО УХОДУ ЗА ОБУВЬЮ
В МАСС-МАРКЕТЕ



РАЗРАБОТАНО ДЛЯ БОРЬБЫ
С ЭКСТРЕМАЛЬНЫМИ
ПОГОДНЫМИ УСЛОВИЯМИ

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ
UPESCO

Unimarket

17
2016
ОСЕНЬ-ЗИМА

ЧТО СТОИТ ЗА

ПРИВЕРЖЕН-
НОСТЬЮ?

СОЗВЕЗДИЕ
РАЦИОНАКА

ПРОЕКТЫ
ДЕПАРТАМЕНТА
ФИНАНСОВ

ИНСТРУМЕНТЫ
АНАЛИТИКИ
И ЛИДЕРСТВО
БРЕНДОВ

Светлана
Лунёва

СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

- 4 Звездный год per aspera ad astra
- 6 «РАПТОР» – народная марка
- 8 Опытным путем, или Эксперимент с ботинком

БРЕНД

- 10 Созвездие Racionika

РЫНКИ

- 14 Инструменты аналитики и лидерство брендов

НОВИНКИ

- 18 Праздник к нам приходит...



10



21



4



18



9



32



52



14

ТЕМА

- 21 Необходимость соответствовать

ЛЮДИ

- 24 Светлана Лунёва: «Во всех делах я руководствуюсь здравым смыслом»
- 32 Сергей Рязанский: «Люди должны лететь на Марс»

ПРАВИЛА ЖИЗНИ

- 40 Евгения Стриганова

СОДРУЖЕСТВО

- 42 В одной лодке

ПРОТОТИПЫ

- 44 Еда «особого назначения»

ЛАБОРАТОРИЯ

- 47 Проверено: насекомых нет

ОПЫТ

- 50 Фишка в «фишках»

СФЕРА

- 52 Что стоит за приверженностью?



24

ДРАЙВ

- 70 Алый Казахстан и изумрудные воды Иссык-Куля

ТРАДИЦИИ

- 78 Upesco birthday
- 80 Мастерская детства в подшефном пансионе «Мышкино»

82 ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ



80

ОБУЧЕНИЕ

- 56 Как задавать вопросы и отвечать на них при публичных выступлениях и переговорах
- 59 Как сохранить и приумножить энергию и справиться с эмоциональным выгоранием
- 62 Драйв личных побед
- 64 Перестаньте меня критиковать
- 66 Конструктивная реакция на критику
- 68 Книги жизни



78



70

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 17
ОСЕНЬ — ЗИМА 2016

Главный редактор:
Валентин Коржов
Руководитель проекта:
Виктория Демина

Благодарим за помощь в подготовке номера:

Ярослава Баташева, Дмитрия Кильпио, Петра Насонова, Светлану Волкову, Елену Арцишевскую, Шушаник Аланян, Екатерину Тарасенко, Анастасию Голубеву 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-pressa.ru

Генеральный директор:

Лариса Рудакова

Руководитель проекта:

Инна Вагнер

Выпускающий редактор:

Ирина Демина

Над номером работали:

Любовь Аристова, Эмма Бурляева, Сергей Кукоба, Екатерина Баранова, Нелли Минибаева (дизайнеры), Евгений Лихацкий, Елена Фролова (бильдредакторы), Сергей Карнохин, Максим Куперман (цветокорректоры), Алина Бабич, Лилия Алиева, Маргарита Трушниковая, Галина Бондаренко (корректоры), Леонид Молчанов (препресс)

Адрес редакции и издательства:

г. Москва, ул. Нижняя Сыромятническая, дом 10, строение 9, офис 340
+7 (495) 640-08-38
+7 (495) 640-08-39
E-mail: info@medialine-pressa.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 12.12.2016
Отпечатано в типографии «Форте Пресс»
Тираж: 999 экз.
© «МедиаЛайн»
© Unlimited

ЗВЕЗДНЫЙ ГОД PER ASPERA AD ASTRA

2016 год стал по-настоящему звездным сразу для двух наших флагманских брендов. SALTON и Gardex были удостоены победы в национальной премии «Товар года», которая ежегодно вручается наиболее популярным товарам массового спроса.



В активе компании UPECO представлено немало достижений и наград в самых престижных отраслевых и маркетинговых конкурсах — «Марка № 1», «Бренд года/Effie», Superbrands и другие. Но даже в таком почетном ряду премия «Товар года» занимает особое место, потому что победителей в ней определяет самое строгое и неподкупное жюри — наши потребители, которые отдают свои голоса истинным лидерам рынка, являющимися таковыми на деле, а не на словах. Конкурс «Товар года» проводится Московской международной бизнес-ассоциацией при поддержке



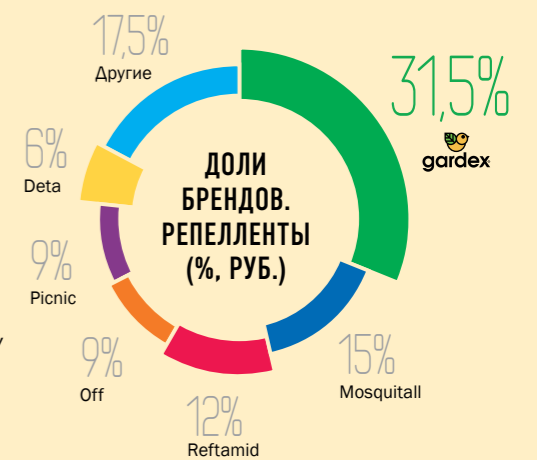
ЕВГЕНИЯ СТРИГАНОВА, групп бренд-менеджер сезонных брендов:

— Победа в столь авторитетном конкурсе очень важна и значима для нас. Это не просто очередная награда, а проявление уважения и доверия покупателей, без которого сегодня сложно было бы говорить о ключевой роли брендов на российском рынке.



ТАМАРА КУЗНЕЦОВА, бренд-менеджер TM Gardex:

— В 2016 году и без того абсолютный лидер среди репеллентов Gardex нарастил свою долю более чем на 2 п.п.*, а по знанию марки сравнялся с Mosquitall. Успеху содействовала точно спланированная мультимедийная рекламная кампания, внимание к дистрибуции и выпуск инновационных продуктов.



* Источник: AC Nielsen, РФ, 16 городов, май — июнь 2016 г.



ЕКАТЕРИНА ТАРАСЕНКО, бренд-менеджер TM Salton Standard:

— Большой прогресс в сезоне 2015–2016 продемонстрировал и бренд № 1 на рынке обувной косметики SALTON. Он нарастил долю до 24%** и вырвался в уверенные лидеры, превзойдя по лояльности марку Salamander, а по уровню знания догнав бренд Kiwi. По итогам текущего сезона также ожидается прирост показателей, что связано с мощной ТВ-кампанией и запуском первого профессионального бренда обувной косметики в универсальном сбыте SALTON Expert.



** Источник: AC Nielsen, Scantrack, сезон 2015–2016 гг.

Эти победы свидетельствуют о высочайшем качестве наших продуктов, их востребованности на рынке и продуктивном диалоге с нашими потребителями. Мы рады, что они отвечают нам взаимностью, потому что именно их любовь и доверие вдохновляют нас на новые профессиональные свершения.



Торгово-промышленной палаты России, а его партнерами выступают ведущие исследовательские компании Nielsen и Ipsos Comcon. В течение года они проводят аудит розничной торговли в более чем 20 000 магазинов и опрашивают более 30 000 россиян, узнавая их мнение относительно различных продуктов и услуг. На основании этих данных формируется итоговый рейтинг, куда попадают только самые популярные и покупаемые товары массового спроса, отмеченные народным знаком доверия. Торжественная церемония вручения XVIII премии «Товар года» состоялась 16 ноября 2016 года в концертном зале «Известия Hall». На площадке собрались более 500 представителей крупнейших российских и международных компаний, в том числе и Евгения Стриганова, групп бренд-менеджер сезонных брендов UPECO. В этот вечер она дважды поднималась на сцену — SALTON был отмечен заветной статуэткой в номинации «Обувная косметика», а Gardex получил звезду в категории «Репелленты против укусов насекомых, отпугивающие». Обе победы стали закономерным итогом ежедневной кропотливой работы всей слаженной команды UPECO. Отличное знание российского рынка, грамотная ценовая и ассортиментная политика способствовали тому, что в 2016 году Gardex и SALTON стали еще ближе к потребителям, о чем свидетельствует улучшение основных показателей имиджа брендов и продаж.



«РАПТОР» НАРОДНАЯ МАРКА

Уже в пятый раз «РАПТОР» становится победителем конкурса «Народная марка»!

Премия «Народная марка» — одна из наиболее значимых наград в области построения брендов, присуждаемая на основе мнения покупателей. Основная цель рейтинга «Народная марка» — выявить не лидеров рынка, а бренды, обладающие наибольшей известностью и сформировавшие у покупателей мнение о себе как о лучших.

За 18 лет своего существования логотип конкурса для многих потребителей стал своеобразным знаком качества, ведь рассчитывать на победу может только та компания, которая предлагает рынку исключительно качественный продукт.

С первых дней своего существования основным приоритетом «РАПТОР» является забота о потребителях. Высокое качество продуктов и выпуск по-настоящему нужных инноваций позволили завоевать народную любовь и доверие потребителей. Как результат — бескомпромиссное лидерство не только на рынке, но и в умах и сердцах потребителей!

КАК ВЫБИРАЮТСЯ ЛУЧШИЕ БРЕНДЫ?

Предварительно совместно с исследовательской компанией Ipsos Comcon определяются категории, в которых будут выбираться лучшие бренды. Социологи дают рекомендации, какие

категории следует включать в анкеты для голосования (согласно условиям проведения конкурса, товары должны присутствовать на всей территории страны и у потребителей должна быть возможность выбора между конкурирующими брендами). Затем в общероссийских изданиях и в сети Интернет публикуется анкета «Марка № 1 в России». Анкета включает всего один открытый вопрос («Какую марку вы считаете лучшей?») и перечисление категорий товаров. Названия марок товаров

люди вписывают самостоятельно — соответственно, ими становятся только те марки, которые потребители готовы приобретать для себя, рекомендовать близким и друзьям. Формулировка вопроса «Какую марку вы считаете лучшей?» заставляет задуматься и вписать именно те бренды, которые покупатель ассоциирует с высшим качеством данного товара. По итогам голосования в 2016 году анкету заполнили более 200 000 российских потребителей.



ЕВГЕНИЯ СТРИГАНОВА,
групп бренд-менеджер сезонных брендов:

— Признание потребителя — высшая награда, к которой стремится каждая компания. Тот факт, что «РАПТОР» становится победителем конкурса уже пятый раз, неоспоримо свидетельствует о народной любви россиян к бренду! Как результат — вся категория средств от насекомых в России ассоциируется с именем «РАПТОР».



СВЕТЛАНА ВОЛКОВА,
младший бренд-менеджер ТМ «РАПТОР»:

— Для нас народная любовь и признание — это не только награда, но и ответственность, которую мы несем за каждого потребителя, выбравшего «РАПТОР». Именно поэтому эффективность и безопасность выпускаемой продукции — ключевые ориентиры для бренда.



РАПТОР®

№1 В РОССИИ*



Надежный защитник семьи от насекомых!



**ЗАЩИТА ОТ ВСЕХ
ВИДОВ НАСЕКОМЫХ****



**ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЕ
ФОРМУЛЫ**



**БЕЗОПАСНОСТЬ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ**

ОПЫТНЫМ ПУТЕМ, ИЛИ ЭКСПЕРИМЕНТ С БОТИНКОМ

Осенью 2016 года в универсальном сбыте появилась первая профессиональная линейка обувной косметики SALTON Expert. Познакомить потребителей с ней было решено с помощью наглядного эксперимента на телевидении, который лег в основу нового ТВ-ролика, продемонстрировавшего преимущества новой линейки над конкурентами. Такой выбор средства коммуникации был не случаен — ведь именно ТВ-реклама до сих пор является самым эффективным и быстрым способом обеспечить максимально возможный охват аудитории.

Съемки проходили на одной из самых популярных креативных площадок Москвы, расположенной на территории бывшего электролампового завода. Главным действующим героем нашего эксперимента стала наиболее востребованная в сезон осенних проливных дождей новинка линейки SALTON Expert — «Экстра защита

от воды». Ею мы обработали один ботинок, а на другой нанесли другое популярное средство одной из марок-лидеров и поместили оба ботинка в аквариум с водой на целый час. Ведь только боевые испытания, по мнению креативной группы, способны лучше всяких слов рассказать о преимуществах новой линейки перед конкурентами.

Задача съемочной бригаде была поставлена непростая — получить весь материал «с одной попытки» без использования дублеров, чтобы все было по-честному. А для ровного спуска ботинок в воду и аккуратного подъема их из воды была даже разработана специальная конструкция.

Только после этого съемочная группа, затаив дыхание, приступила к эксперименту и опустила подготовленную пару обуви в аквариум. Магия на экране монитора началась уже через несколько минут: один из ботинок начал промокать прямо на глазах, а обработанный «Экстра защитой от воды» SALTON Expert покрылся тысячами мелких пузырьков, приобрел невероятный серебристый оттенок и спустя час остался сухим. Съемочная группа зааплодировала от неожиданного эффекта и попросила поделиться чудо-новинкой, ну а бренд-группа была изначально уверена в успехе. Такой эффект объясняется повышенным содержанием в новинке эффективных фторкарбонных смол, которые делают непроницаемыми для воды даже замшу и нубук, сохраняя при этом их эластичность и воздухопроницаемость. Такая защита действует подобно тефлоновому покрытию — при попадании на обработанную обувь вода не растекается и не впитывается в материал, а остается на поверхности в виде сотен тысяч капель. После успешно проведенного эксперимента пришло время монтажа — весь отснятый за день материал необходимо было



Режиссер Сергей Третьяков — мастер на все руки



ДРУГОЕ ПОПУЛЯРНОЕ СРЕДСТВО

SALTON EXPERT

ДО 2-Х РАЗ ЭФФЕКТИВНЕЕ**

60 сек.

* Salton Expert — Салтон Эксперт.
** Эффективность Экстра Защиты от воды Salton Expert до 2-х раз выше по сравнению с двумя другими средствами данной категории товаров, участвующих в исследовании, проведенном ООО «НИЦБИТХИМ» в мае 2016 года.

уместить в формат 20-секундного ТВ-ролика, добавить музыкальное сопровождение и визуальные эффекты. Особое внимание было уделено работе над созданием водных всплесков, которым в ролике отведено центральное место. Вода должна была выглядеть телегенично, но при этом естественно. К этой сложнейшей задаче была привлечена студия компьютерной графики «ГРАД», применяющая в работе самые передовые технологии. Для максимальной реалистичности использовалось не объектное моделирование, а воспроизведение

реального поведения жидкости с применением техник симуляции. Для этого в специальной программе часами настраивались сотни якорных точек, но результат все равно было сложно предугадать, так как симулированная вода ведет себя столь же непредсказуемо, как и настоящая. Поэтому на создание идеальных всплесков, впечатливших и бренд-группу, и креативную команду, ушел целый месяц. Широкая аудитория с результатами испытаний смогла ознакомиться в самый разгар осеннего сезона. ТВ-ролик с анонсом нового суб-бренда Salton Expert транслировали с 17 октября по 27 ноября крупнейшие российские телеканалы — «Первый», «Россия-1», ТНТ, НТВ, РЕН ТВ, СТС, «Пятница», «Домашний» и другие лидеры телевидения. Теперь наш зритель может быть уверен, что даже в простом супермаркете он сможет купить по-настоящему экспертные средства для своей любимой обуви! Сложные погодные условия? Грязь, слякоть, реагенты, сильный ливень? С Salton Expert никакая непогода не страшна!

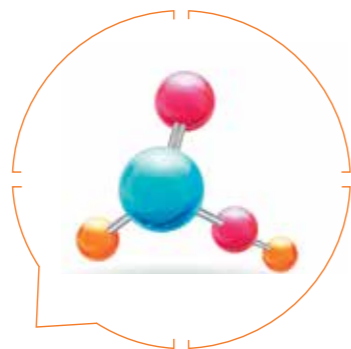


СОЗВЕЗДИЕ РАСИОНИКА

На небосклоне здорового питания зажглись три новые рукотворные звезды: «Racionika Иммуно», «Racionika Сахар-контроль» и «Racionika Релакс». Что это за звезды? Кому предназначен их свет? Что можно найти на орбитах их звездных систем? Об этом рассказывают астроинженеры, причастные к их созданию.

ЗДОРОВЬЕ ДЛЯ ВСЕХ

Образ потребителя продуктов здорового питания, который рисует рекламная индустрия, внутренне противоречив. «Вы видите перед собой человека с подтянутой фигурой, рельефными мышцами и бронзовым загаром, — твердят нам рекламные стереотипы. — У него бархатная кожа и цветущий вид, а его белоснежная



улыбка сверкает так, что хочется зажмуриться... Он бодр, весел и безмятежен... Он ведет безупречный образ жизни...» Рекламные видеосюжеты показывают нам, как герой уверенной походкой перемещается с беговой дорожки в бассейн, а оттуда в тренажерный зал или на теннисный корт, по дороге вкусно съедая «новый улучшенный йогурт со злаками и пробиотиками»... Хочется спросить, откуда он берет время на всю остальную жизнь с ее дорожными пробками, осенним гриппом и родительскими собраниями в школе, а также при чем тут, вообще говоря, этот новый йогурт? Но спрашивать почему-то неудобно. В сухом остатке — легкая зависть, досада и чувство, что здесь что-то не так. В нашем реальном мире кроме песчаных пляжей и теннисных кортов есть еще цейтноты, дедлайны, стрессы и еженедельно обновляемые планы начать новую жизнь с понедельника. Причем, говоря начистоту,

пляжи с кортами занимают отнюдь не ведущее место. Однако здоровое питание нужно не столько идеальному рекламному герою, сколько обычным людям вокруг нас — несовершенным, невыспавшимся, пытающимся что-то перехватить между двумя (очень важными, конечно же!) телефонными звонками. Работая над расширением бренда Racionika, мы старались думать о потребностях именно таких людей. Результатом нашей работы стали сразу три новых саббренда, которые компания UPECO запустила в четвертом квартале 2016 года. Продукция этих саббрендов предназначена для неидеального человека. Для человека, чей иммунитет нуждается в помощи и поддержке. Для человека, который сражается со стрессом. Для человека, организм которого требует особого подхода из-за серьезного заболевания — диабета. То есть для всех нас — таких, какие мы есть, обычных людей из реального мира.

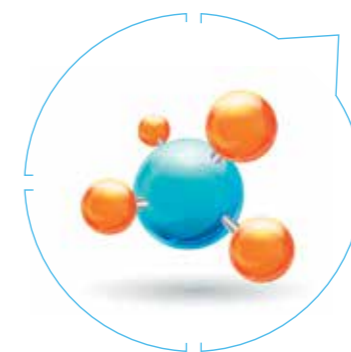
«РАСИОНИКА ИММУНО»: ИММУНИТЕТ БЕЗ РЕЦЕПТА

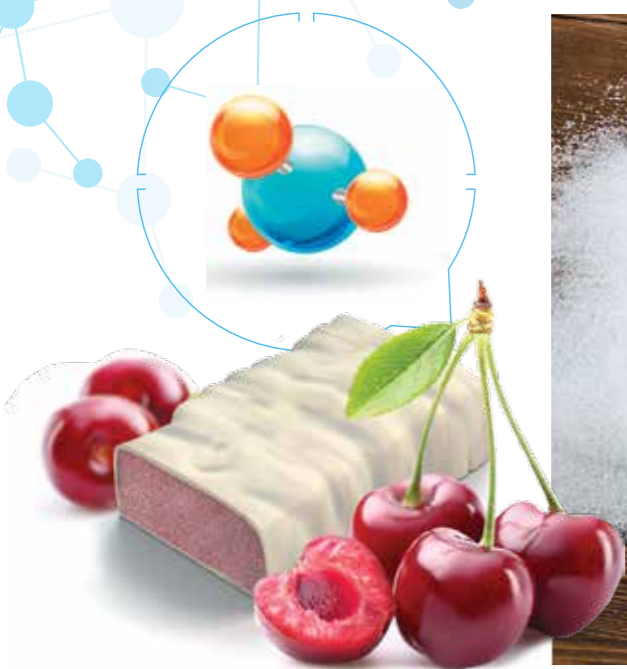
«Иммуномодуляторы» и «иммуностимуляторы» — это слова из лексикона фармацевтов. В магазинах обычной торговой сети их не услышишь, хотя полки с витаминами кое-где уже появились. Мы решили изменить положение дел, разработав такое средство для укреп-

ления иммунитета, которое будет одинаково гармонично смотреться и среди лекарственных препаратов, и в кругу обычных продуктов. «Racionika Иммуно» — это две разновидности низкокалорийных батончиков (один с соком малины, другой с лимонным соком и медом) с высоким содержанием белка, комплексом витаминов А, С и Е и микроэлементом цинком.

«РАСИОНИКА САХАР-КОНТРОЛЬ»: МОЖНО ДИАБЕТИКАМ — МОЖНО ВСЕМ

Диабетические товары есть во многих продуктовых сетях — эту





потребность производители обнаружили довольно давно. Однако если внимательно изучить состав продукции в этой категории, то легко заметить, что далеко не все, что там предлагается, подходит людям с диабетом: многие продукты имеют высокий гликемический индекс или содержат большое количество углеводов. Мы постарались создать линейку продуктов, которые можно со спокойным сердцем рекомендовать как диабетикам, так и любому человеку, стремящемуся держать потребление сахара под контролем. Девиз этой линейки: «Разрешено при диабете — подходит всем!» Сегодня в нее входят батончик со вкусом вишни, два вида жевательного мар-

мелада, чипсы с яблоком и корицей и аскорбинка без сахара. Продукты «Сахар-контроль» и батончики «Иммуно» содержат инулин (он не имеет ничего общего с инсулином, хотя и отличается всего одной буквой) — это сладкий на вкус пребиотик, который (как и прочие пребиотики) не усваивается в верхней части желудочно-кишечного тракта. Он добирается до толстой кишки, где перерабатывается без образования сахаров, стимулируя при этом рост и биологическую активность полезной микрофлоры кишечника. Продукты этой линейки подойдут не только людям с диабетом, но и всем, кто хочет контролировать количество потребляемого сахара и следит за тем, какие углеводы употребляет.

еще что-то настолько же антидиетическое). И мы поняли, что в наших силах превратить вредную привычку в полезную. Батончиками, жевательным мармеладом и протеиновыми чипсами «Racionika Релакс» можно «заедать» стресс, не только не портя диету, но и помогая организму справиться с напряжением: все эти продукты содержат глицин, магний и витамин В₆ — компоненты, которые помогают организму бороться со стрессом. Жевательный мармелад из линеек «Релакс» и «Сахар-контроль» помечен знаком «Безопасно для зубов», который официально подтверждает, что эти продукты не наносят вред зубам — не разрушают зубную эмаль и не вызывают кариес, поскольку не содержат в своем составе сахар.

«РАСИОНИКА РЕЛАКС»: ЗАЕДАЕМ СТРЕСС С ПОЛЬЗОЙ

Эта линейка — наше ноу-хау: мы создали категорию диетических продуктов, которой раньше просто не было, — питание для снятия стресса! Идея родилась в ходе одного из мозговых штурмов при обсуждении сопутствующих проблем, возникающих у людей, которые следят за фигурой. Кто-то вспомнил, что многие из нас в стрессовой ситуации испытывают острую потребность что-нибудь жевать (как правило, это шоколадки, чипсы или



внутри бренда Racionika дочерние бренды, которые распространяли бы идею диетического питания на смежные области так, чтобы это было интересно закупщикам и привлекательно для покупателей. Примерно год потребовался на разработку 11 продуктов в трех продуктовых линейках (те, кому доводилось делать что-то подобное, знают, что это очень сжатые сроки). Дизайн новых брендов переключается с дизайном материнского бренда и легко узнается, но у каждой линейки есть свой цвет и уникальные визуальные элементы, которые отличают ее от остальных. Спасибо нашим дизайнерам-фрилансерам, которые не спали ночами, чтобы выдержать темп и решить эту непростую задачу! Чтобы сделать образцы для отдела продаж, нам пришлось изготовить упаковку вручную: промышленным образом упаковочная пленка производится только очень большими партиями — сотни килограммов. Мы вооружились ножницами, скотчем и утюгом, напечатали дизайн на самоклеящейся пленке и дружными усилиями упаковали продукцию.

РОЖДЕНИЕ ЗВЕЗД

Стимулом к работе над новыми брендами послужил кризис. (Астрофизики утверждают, что драматические события предшествуют рождению любой звезды.) В ходе поиска способов расширить направление UPECO Health и увеличить прибыль компании у нас родилась мысль создать



донести до потребителей информацию о новых продуктах другими способами, а не только с помощью контекстной рекламы, когда потребитель сам ищет ответ на свой вопрос.

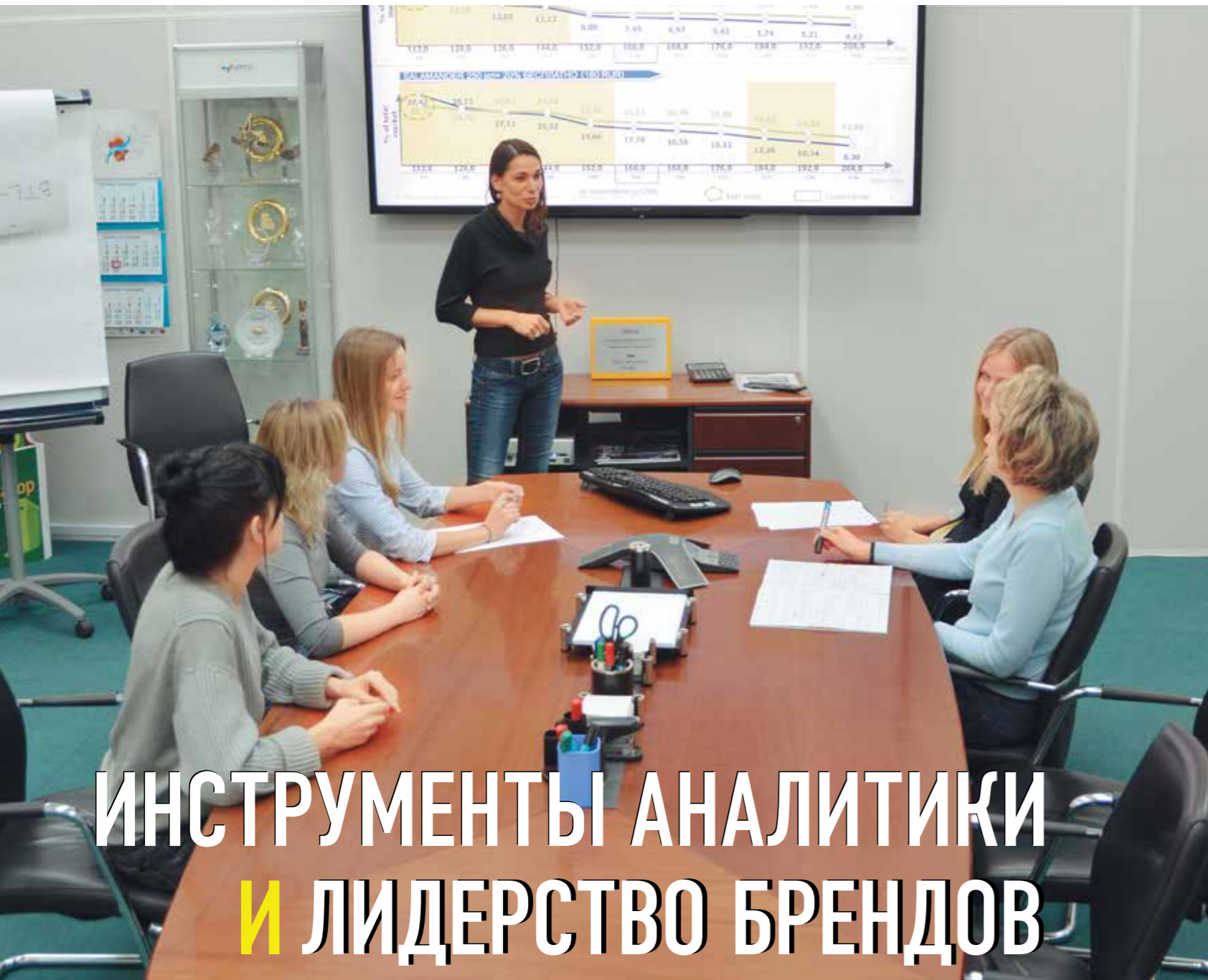
Для каждой линейки мы подбираем свои инструменты продвижения: продукты «Релакс» и «Иммуно» появляются в забавном видеоролике на YouTube, информацию о «Сахар-контроле» мы разместим на специализированных площадках для диабетиков. О продуктах линейки «Релакс» расскажет также в своих иллюстрациях художник под псевдонимом Duran, широко известный в интернет-среде.

Наши новинки представляют интерес и для фармацевтического сектора, и для универсальных торговых сетей и при этом не «отъедают» долю рынка у существующих продуктов, поэтому мы возлагаем на них большие ожидания. И хотя они еще только выходят на рынок, уже произошли события, которые подкрепляют нашу веру в успех: пока писалась эта статья, два наших клиента согласились пополнить новую продукцию своей ассортимент. Созвездие Racionika стало ярче!

СИЯНИЕ ЗВЕЗД

Звезды мало зажечь — их должны заметить. Основным каналом продвижения Racionika служит Интернет. Вряд ли кому-то придет в голову искать в Интернете специальную еду для снятия стресса или спрашивать о ней в магазине, если он даже не знает о ее существовании. Поэтому нам нужно





ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИТИКИ И ЛИДЕРСТВО БРЕНДОВ



ЕЛЕНА БАЛАШОВА,
руководитель отдела поддержки маркетинга UPECO

Когда бренд вашей компании является лидером в своей категории, это приносит чувство неоспоримого удовлетворения и гордости. Это свидетельствует, что идея продукта, его подача, цена, выбор места и времени для предложения его потребителю оказались не просто релевантными рынку, а лучшими. Интеллектуальная работа по выводу наших брендов на лидерские позиции и их упрочению была бы немыслима без инструментов анализа рынка, широко применяемых в UPECO.

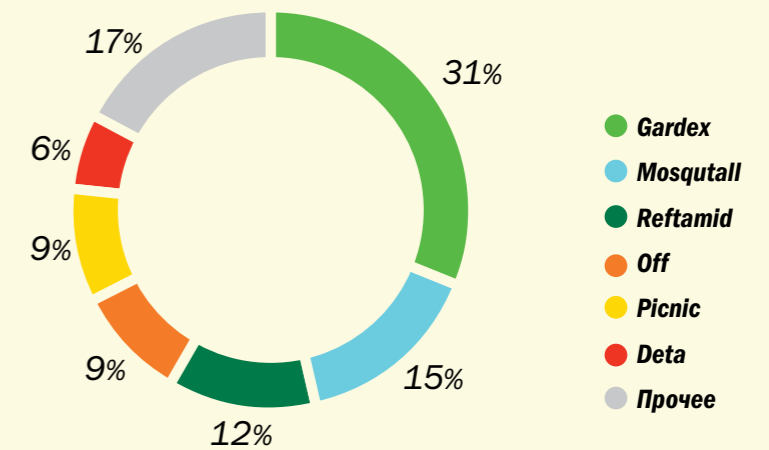
КАК УЗНАТЬ, ЧТО ТЫ ЛИДЕР

Существует несколько классических внешних объективных оценок, по которым можно сделать вывод о положении бренда на рынке по сравнению с другими игроками. Первый и основной источник подобной информации — это данные ретейл-аудита. В нашей стране его проводит компания AC Nielsen. Он актуален для большинства FMCG-рынков. Апеллируя именно к этим данным, мы и констатируем, что нашему бренду принадлежит та или иная доля продаж в категории в стране. Второй оценкой является совокупность показателей, характеризующих восприятие нашего бренда потребителями. Видя первого комара или собираясь на пикник, вспоминают ли люди в первую очередь о Gardex и Forester? Попробовав однажды, хотят ли и дальше покупать именно «РАПТОР»? Что любят и ценят в Salton, а в чем мы уступаем конкурентам, что является уникальным преимуществом Breesal и какой кредит доверия нашим продуктам у потребителей? На все эти вопросы мы получаем ответ, проводя потребительские исследования. Ежегодно мы замеряем так называемые показатели здоровья бренда: знание, потребление, лояльность, имидж и пр. (инструмент BHT — Brand Health Tracking). Естественно, что бренды нашей компании не рассматриваются в вакууме, предметом исследования являются все бренды рынка, так или иначе играющие роль для потребителей.

ОТКУДА БРАТЬ ИНФОРМАЦИЮ?

Достигнув первого места на рынке, его надо удерживать, укреплять, из сезона в сезон доказывать свое лидерство. Именно этим занимаются последние годы «РАПТОР», Gardex, Salton, Forester, Breesal — на всем рынке или в своих нишах, и в скором времени эти задачи будут стоять и перед брендом Racionika. UPECO, как и любая современная компания осознает, что нахождение выигрышных решений для упрочения лидерства брендов не может быть без сбора и обработки информации. И чтобы картина и определение

Репелленты. Доли брендов (рубли)



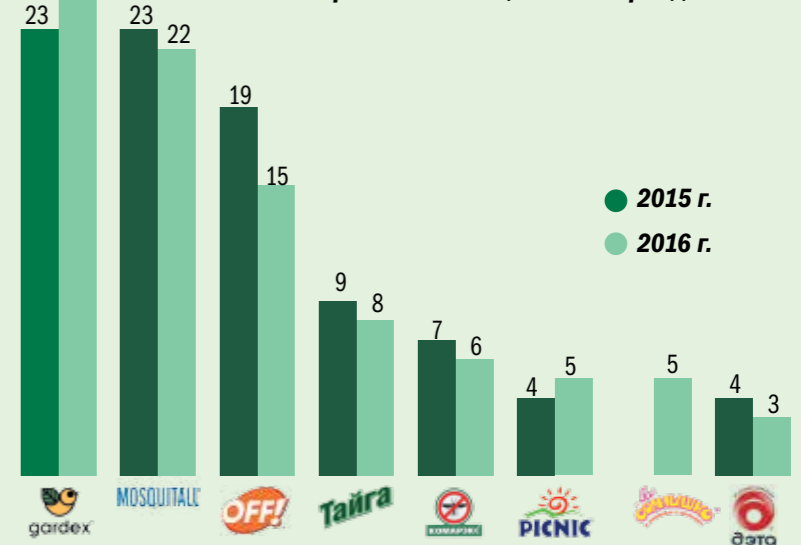
Источник: AC Nielsen, 16 городов, май — июнь 2016 г.

Обувная косметика. Пирамида здоровья бренда Salton



Источник: Vojole research, города РФ 500+, декабрь 2015 г.

Репелленты. Attitudinal Equity Воспринимаемая ценность бренда



Источник: Ipsos Comcon, города РФ 500+, июль 2016 г.

источников потенциала развития были полными, информация должна быть многогранна. Источниками служат:

- данные ретейл-аудита (AC Nielsen);
- внутренняя информация компании;
- данные price-monitoring;
- исследования потребителей, от их привычек и нужд в категории до стиля жизни;
- потребительские тренды;
- характер развития розницы;
- информация о выпускаемых инновациях в категории или смежных областях;
- отслеживание развития науки и технологий;
- пример и опыт зарубежных рынков в аналогичных или смежных категориях.

Вся эта информация не может быть собрана и освоена за один сезон, цикл. Она накапливается, называется с каждым годом. Таким образом, анализируется не просто «картинка на данный момент», а динамика. А это уже помогает предсказать какие-то явления, превзойти потребности. И дать актуальный ответ в стратегии развития бренда.

РАЗВИТИЕ ИНСТРУМЕНТОВ

Собрать информацию и извлечь из нее практическую пользу — это два принципиально разных процесса. Один и тот же набор данных может послужить знанием в разных вопросах. И наоборот, часто бывают задачи, для решения которых информационная база формируется из ряда источников совершенно разного характера. Ежегодно в аналитике используются базисные инструменты: изучение продаж по каналам, регионам, исследование динамики долей брендов и ее причин, анализ дистрибуции, off-take, ABC-анализ ассортимента, выявление влияния действий с брендом на его показатели лояльности и имиджевые характеристики, изучение категории и позиций конкурентов, оценка релевантности разрабатываемых новинок и их преимуществ и недостатков и так далее. Регулярно к этому у нас добавляются

ЭТНОГРАФИЧЕСКИЕ ИССЛЕДОВАНИЯ

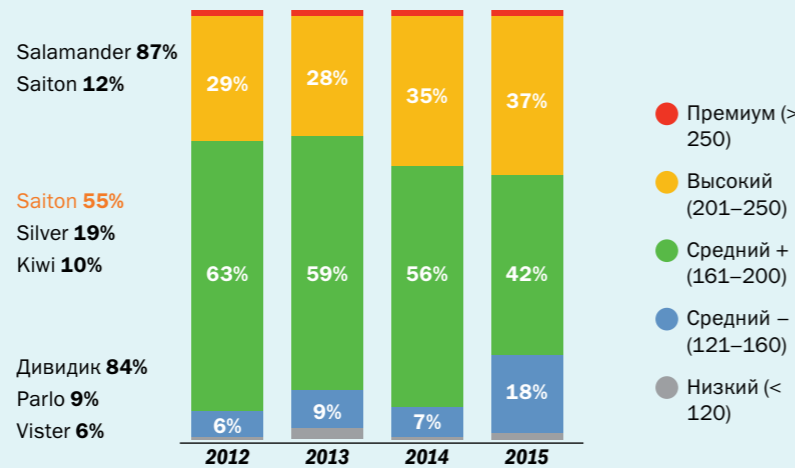
Этнографические исследования — это метод изучения потребителей в их естественных обстоятельствах повседневной жизни. У нас эти проекты были осуществлены по всем основным брендам. Во время этих исследований мы ходили к людям домой, смотрели, как они живут, как пользуются интересующими нас средствами, что у них есть, где хранят. Также сопровождали их в магазинах и изучали, как они делают покупки. Такое полное погружение в мир потребителя позволяет нам лучше понять их образ мысли и поведение, определить потребности.

новые грани исследований и инструменты, которые затем остаются в пуле наших методов. Например, в 2016 году при разработке маркетинговых стратегий были применены новые взгляды на старые данные. Была реализована сегментация продуктов категорий по ценовому признаку.

За разными ценовыми сегментами стоят разные потребители. Такой анализ помог определить размер тех или иных сегментов, понять, какие основные игроки (или SKU) в них. И сделать стратегические для нас выводы, где UPECO уже лидирует, где мы могли бы нарастить долю или зайти и сформировать ее. Естественно, при этом учитываются и наши производственные возможности, и дистрибуционные. Также очевидно, что нельзя присутствовать везде, так как важно сохранить целостность и индивидуальность бренда, следовать его имиджу профессионала и эксперта.

Для решения поставленных задач родились новые суббренды и продукты. Так, Salton Expert уже показывает очень воодушевляющие результаты. Также в 2016 году мы решили глубже проанализировать регионы и их потенциал. Есть уже территории, где бренды UPECO являются неоспоримыми лидерами (доля доходит порой до 50%), а есть абсолютно противоположные примеры. Нашей задачей стало не просто проранжировать регионы по показателю присутствия наших брендов, но и определить потенциал регионов с точки зрения объема категории, платежеспособности населения. И вот

Обувная косметика. Динамика ценовых сегментов в аэрозолях (рубли)



Источник: AC Nielsen, Scantrack, март — апрель, ноябрь — декабрь 2012–2015 гг.

Потенциал регионов

- Суммарный объем категорий (млн рублей), потребительские цены
- Доля UPECO в регионах



Источник: Росстат, AC Nielsen, данные продаж компании, вторичные данные продаж сетей

здесь как раз были интегрированы данные из абсолютно разных источников: официальная статистика, ретейл-аудит (Nielsen), данные продаж сетей, пенетрация категорий из потребительских исследований (доля людей, пользующихся продуктами категории) и внутренние данные о структуре продаж компании. В результате были смоделированы карты категорий.

Выводом из такого анализа является определение актуальных инструментов для укрепления своего лидерства или наращивания доли UPECO в соответствующем регионе. Это выражается, например, в распределении интенсивности рекламной кампании по просторам нашей страны и в предложении кастоми-

ИССЛЕДОВАНИЯ ЦЕНОВОЙ ЭЛАСТИЧНОСТИ И ВЫБОР ИЗ РАЗНЫХ ВАРИАНТОВ ПРОДУКТА

Эти исследования мы используем для изучения ценовой эластичности продуктов наших брендов и конкурентов. Это про то, сколько потребителей перестанут нас покупать, если цена на наш продукт повысится, например, на 15%, или, наоборот, какой размер скидки оптимален для привлечения к себе дополнительных покупателей. С кого переключатся на нас потребители? А какой сценарий выгоднее нам в деньгах? И какой вариант продукта лучше нарастит нашу долю на рынке и даст прибыль компании? Ответы на данные вопросы помогают определить ценовую политику брендов.

зированных позиций, отвечающих актуальным потребностям в том или ином регионе. Несмотря на продолжающийся кризис в стране и то, что бренды UPECO уже прекрасно развиты в своих

категориях, компания обеспечивает себе возможность находить новые «зоны развития». Это, в свою очередь, помогает не просто удерживать, но и укреплять свои лидерские позиции.

ПРАЗДНИК К НАМ ПРИХОДИТ...

В этом сезоне бренд-группы Deliss и Breesal впервые запустили подарочные наборы к новогодним праздникам. Обычно презентация новинки для последующего запуска ее на рынок — это ключевой момент в слаженной работе большого количества людей из разных отделов по ее разработке и продвижению. И на примере подарочных наборов мы хотим рассказать о том, как это происходило.

ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ

«Каждый год после Нового года на горячую линию Уресо поступают звонки от довольных потребителей наших ароматических саше. Потребителей, но не покупателей. Люди звонят и спрашивают, где можно купить саше, которое они получили в подарок. Мы задумались: и правда, саше — это отличная альтернатива конфетам и бутылкам (= «инвестициям» в бока и живот). Цифры только подкрепили нашу гипотезу. Пик продаж в категории «саше» приходится на предновогодний период», — комментирует Анаит Анташян, младший бренд-менеджер ТМ Deliss и Breesal. Идея повисла в воздухе, не успев реализоваться, и вот мы сидим с коллегами на фокус-группах Deliss, а потенциальный покупатель вновь оказывается потребителем: ведь он пользуется освежителями для автомобиля, которые получил в подарок. Сомнений в том, что нужно срочно запускаться с подарочной тематикой, не осталось.

И мы решили бросить вызов сразу всему: носкам, трусам, конфетам и гелям для душа!

КАЖДОЙ ЖЕНЩИНЕ ПОДАРИМ НЕМНОГО ТЕПЛА

Многозначительный подзаголовок, но поговорим мы о чарующих ароматах Breesal, которые вошли в наш первый новогодний набор «Уюта в ваш дом» от Breesal. В набор саше мы положили наши самые теплые, уютные и вкусные ароматы: «Удовольствие» — с карамельным ароматом, который ассоциируется с выпечкой и домом; «Созерцание» — свежий аромат с нотками хвойной пихты; и «Шелковые объятия» — нежный цветочный



ЮЛИЯ АРТЕМОВА,
менеджер по работе с ключевыми розничными операторами:

— На рынке присутствует широкое предложение по подарочным наборам в категории «масс-маркет». Но все они в большинстве случаев предназначены для женщин. И сложность выбора подарков на Новый год и 23 Февраля всегда актуальна, ведь невозможно дарить пену для бритья и носки из года в год. Поэтому предлагая подарочные наборы Deliss, мы получили очень позитивный отклик в сетях. И будем продавать их в этом сезоне! Идеальный дизайн, стильный, выдержанный, подходящий для любого праздника!

ЗА ЗАНАВЕСОМ

Вы заметили, на наших новогодних наборах Deliss мало откровенно новогодней символики? И мы расскажем почему. Первая причина прагматична: универсальный дизайн позволяет нам продавать наборы сразу на два праздника — Новый год и 23 Февраля.

аромат с розой и флердоранжем, перед которым не устоит сердце ни одной хозяйки. Все эти ароматы призваны создавать уют и особую атмосферу в местах, с которых начинается каждое утро каждого нового дня в новом году, — в шкафах! Не стоит недооценивать значимость шкафов в жизни женщин. Набор «Уюта в ваш дом» покориет с первого взгляда и создает нужное праздничное настроение благодаря елочке, которую формируют фирменные полосы бренда. Мы быстро придумали название для набора, ведь одна из целей, которую мы перед собой поставили, — сделать не просто подарочный набор с комплектом продуктов, а готовое решение. Подарок-открытку. Подарок со смыслом.

НЕОЖИДАННО И ПРИЯТНО

Что может быть лучшим подарком для мужчины, чем набор потрясущих теплых носков со снеговиками или набор с дезодорантом, который способен разбудить в мужчине хищника?

Части мужчин, а именно автомобилистам, пожалуй, повезло. Без ложной

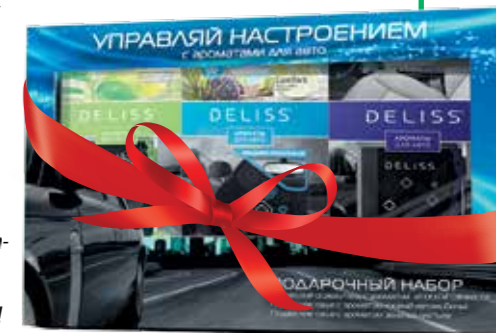
скромности, в этом году мы можем предложить им нечто большее. В новый, 2017 год многие получат прекрасные наборы ароматизаторов воздуха для автомобиля с парфюмерными ароматами. Мы выпустили линейку сразу из трех наборов — на любой вкус, на любой карман. Как мы помним, важной особенностью Deliss является то, что даже в самом простом (привычном) продукте, как картонный освежитель, сложные парфюмерные композиции. Ни один из продуктов Deliss не стыдно подарить и приятно получить в подарок.

ОТВЕТ, КОТОРЫЙ ПОКОРИЛ ЧЕТКОСТЬЮ И ОСТРОУМИЕМ

АНТОН ГИРЯЕВ, финансовый аналитик:

1. «Будь в движении» — нет. Потому что ароматизатор не влияет на скорость или сам факт движения.
2. «Наслаждайся управлением» — да/нет. Потому что управлением наслаждаешься не от запаха, а от ощущения автомобиля. Хотя Deliss и создает приятный аромат, что в итоге пусть немного, но все же влияет на наслаждение.
3. «Создай комфорт в своем автомобиле» — да/нет. По смыслу хорошо, но длинно — на слоган уже не больно похоже.
4. «Зарядись драйвом» — да. Отличный вариант. И про вождение, и про бодрость.
5. «Получай удовольствие» — нет. Мы же не секс людям предлагаем! А по слогану звучит именно так.
6. «Управляй настроением» — да. В точку! Запах создает настроение.

Итого: я за «Зарядись драйвом» и «Управляй настроением». Какой из них лучше, не знаю. Первый интереснее, но второй дает больший акцент именно на ароматизатор.



РОМАН РЕМИЗОВ,
менеджер по работе с ключевыми клиентами специализированного сбыта:

— Как бы мы еще узнали, что у одного из наших клиентов есть отдельная должность «менеджер по наборам»? Если мы будем такими темпами развиваться в подарочном направлении, нам скоро также нужен будет «координатор по работе с менеджерами по наборам».



АЛЕКСЕЙ ЕЛИСТРАТОВ,
региональный менеджер:

— Необычный дизайн: строгий — для мужской аудитории и игривый, яркий — для женской. В основном все байеры — женщины. И неудивительно, что они не устояли. В этом году мы не попали на все ассортиментные комитеты, но в следующем году за наборами — большие продажи.

К тому же в категории автомобильных освежителей в принципе нет наборов, а строгий и сдержанный стиль наших наборов их только выделит в массе пестрых продуктов категории. И, будем реалистами, мужчины менее чувствительны к оформлению подарка и оценят скорее практическую и оригинальность подарка.

Раскроем небольшую тайну: самым сложным в наборах Deliss было подобрать название. Вы сейчас, наверное, очень удивитесь, ведь «Управляя настроением» фигурирует в жизни бренда уже долгие годы и идеально подходит в качестве пожелания для мужчины. Но мы помним, что все, что мы делаем, — мы делаем для потребителя, и нам важно было исключить субъективизм. Поэтому мы придумали несколько названий и обратились за помощью к коллегам из разных департаментов.



ВАЛЕРИЯ ЗОРИНА,
менеджер по работе с ключевыми розничными операторами:

— Как и все новое, наборы вызвали у нас неподдельный интерес. Согласитесь, неожиданно увидеть в категории автоароматизаторов подарочные наборы. С другой стороны, кто-то должен быть первым, и приятно, что ими будем мы.



Мы с большим удовольствием получили обратную связь от наших коллег, а через них — от байеров. Положительные отзывы — лучшая награда и мотиватор для дальнейшей работы в выбранном направлении. Потребности с клиентов собраны, тайминги составлены и работа запущена. В какой-то момент даже появилось ложное ощущение, что можно выдохнуть и ждать продаж. Но когда, казалось бы, было уже слишком поздно, мы начали получать поздние большие заказы от крупных сетей. Оказалось, что мы немного перестарались. Наши наборы вызвали бурный интерес у намного большего количества клиентов, чем мы предполагали. Можем ли мы отказать таким «крупным рыбам» с их объемами, как «Перекресток», «Метро» и «Лента»? Все мы знаем ответ на этот вопрос.

И тут не обошлось без активного участия коллег из отдела закупок, без поддержки которых проект просто не реализовался бы в кратчайшие сроки, которые перед нами стояли. Совместными усилиями мы думаем, кого куда подвинуть, что положить в наборы, чтобы суметь удовлетворить каждый поступающий к нам запрос. И как все это сделать в невероятно сжатые сроки! И да, конечно, нам нужно собрать наборы не только быстро, но и очень дешево. И нам это удастся! Невозможно переоценить



вклад, который внесли в успешную реализацию проекта Галина Калинина, Тамара Степанова, Екатерина Елумеева, Максим Матусевич, Татьяна Сабурова.

История на этом не заканчивается. Как у праздников есть свойство повторяться, так и мы снова и снова погружаемся в процесс разработки новых наборов. Впереди 8 Марта, а там и до следующего Нового года рукой подать.

Милых дам в наступающем 2017 году мы будем радовать уже по традиции наборами с домашними саше, а также изысканным набором для автоледи от Deliss.



ЕЛЕНА АРЦИШЕВСКАЯ,
групп бренд-менеджер:

— Идея запуска наборов в категориях возникла и гасла неоднократно на протяжении многих лет. Что дало возможность реализовать ее именно в этом году? Возможно, новый взгляд на категорию. Возможно, поддержка нашей идеи со стороны потребителей. Так или иначе, мы рискнули и создали в наших категориях голубые океаны. Как сказал когда-то Дейл Карнеги (американский педагог, психолог, писатель): «Далеко заплывает лишь тот, кто готов рисковать. Безопасные лодки не отходят далеко от берега». Наша лодка вышла в океан!

Успешный проект

Уникальное предложение Качественный продукт

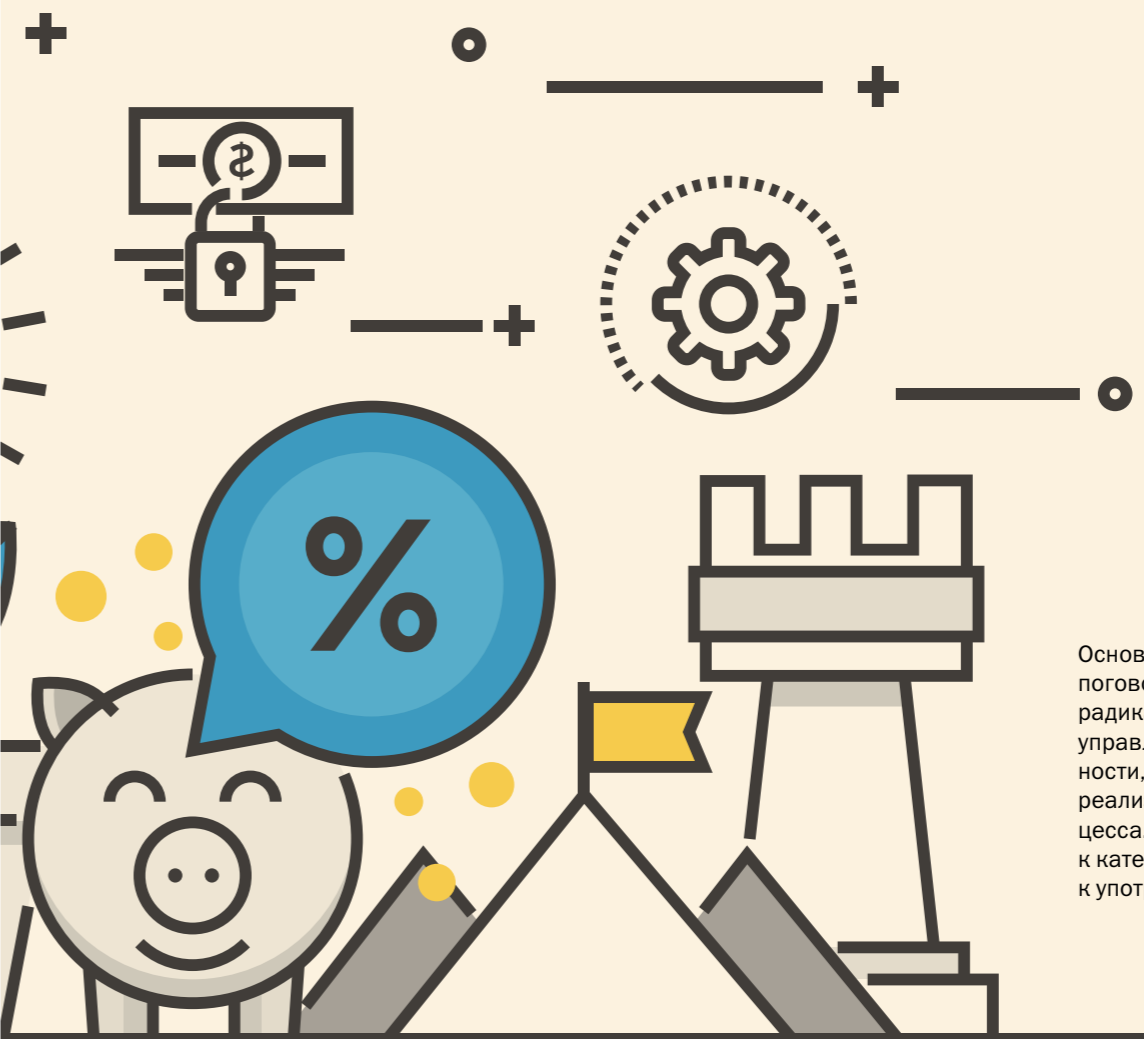


Вера и профессионализм команды

НЕОБХОДИМОСТЬ СООТВЕТСТВОВАТЬ

ПРОЕКТЫ ФИНАНСОВОГО ДЕПАРТАМЕНТА

«...На самом деле нет никакой конкуренции товаров, продуктов или услуг. Есть конкуренция моделей управления. И это главный вывод...»
Топ-менеджер российской компании



АЛЕКСЕЙ РАБОТАЛОВ,
директор по финансам

Основные проекты, о которых мы поговорим ниже, не содержат радикально новых идей в части управленческого учета и отчетности, операционного контроля, реализации бюджетного процесса. Они скорее относятся к категории базисных и «готовых к употреблению».

КОНТРОЛЬ ИЛИ КОНТРОЛЛИНГ

Сразу откажемся от обсуждения термина «контроль» как понятия линейного и негативного. Перейдем к контроллингу. Контроллинг — это ориентированная на достижение целей интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки руководителей в процессе планирования, контроля, анализа и принятия управленческих решений по всем функциональным сферам деятельности предприятия. По сути, это система принятия решений.

В нашей компании реализована выявляющая система контроллинга. Мы принимаем решение по факту поступления нам документов на оплату. Если быть совсем точным — решение уже принято, а нам нужно просто оплатить. Такой подход, безусловно, удобен. Но можно ли управлять в данном случае расходами? Скорее нет. Ведь оплата — это следствие решения, а не само решение.

Нами реализуется проект упреждающего контроллинга. Суть его сводится к смещению управленческих действий в начало — на этап согласования сделки и заключения контракта — и это самое важное. Это решение должно соотноситься с критериями бюджета, критериями эффективности сделки, критериями безрисковости, критериями здравого смысла. Вопрос об оплате — это задача казначейства и комплекс настроек автоматизированной системы учета. Участники процесса (сотрудники других департаментов) отвлекаться на решение этих вопросов не должны. Данный проект реализуется в ERP-системе Ахарт.

О ПОЛЬЗЕ ХОЛОДИЛЬНИКА

При построении финансовой отчетности используются два метода: кассовый метод и метод начисления. Первый — более

легок в реализации и понимании, второй позволяет глубже понять эффективность процессов, систем, компании. Как же их отличить и есть ли вообще отличия? Из самого названия «кассовый метод» можно понять, что фиксация доходов и расходов происходит на дату поступления и списания денег с расчетных счетов. Метод начисления предполагает фиксацию доходов и расходов в момент их физической реализации, и с оплатами это не всегда синхронизировано.

Разберем простой пример

1. Мы оплатили холодильник в январе, нам его привезли в феврале, и феврале он стал работать. По кассовому методу операция отражается в январе, по методу начисления — в феврале.

2. Мы оплатили холодильник в феврале, в феврале же нам его привезли, и он стал нам приносить пользу в этом же месяце. Периоды для кассового метода и метода начисления совпадают — февраль.

3. Нам привезли холодильник в феврале, и он стал морозить продукты в феврале, а оплатили мы с отсрочкой в марте. Метод начисления — февраль, кассовый метод — март.

Формирование отчетности по методу начисления диктует повышенные требования к системе менеджмента и работе информационных систем, но в итоге эффект от более взвешенных управленческих решений оправдывает инвестиции.

НДС — ДОХОД ИЛИ РАСХОД?

НДС (он же налог на добавленную стоимость) — суть есть страшное изобретение фискальных органов. Опасность его таится в необходимости совершить оплаты в бюджет вне зависимости от финансового состояния юридического лица. Косвенные налоги, к которым и относится НДС, фиксируются в виде надбавки к цене. Прямые налоги, напротив, взимаются с доходов или с имущества.

Как мы ранее с вами обсудили, НДС — это прежде всего налог, и к уменьшению или увеличению финансовых выгод отношения не имеет. Более того, вследствие материальности ряда статей затрат, учитываемых в P&L, финансовый результат может сильно отличаться.

Разберем пример

	с НДС	без НДС
Выручка	1180	1000
Себестоимость всего, в т. ч.	720	648
Себестоимость товара	320	271
Коммерческие расходы итого с НДС	400	377
без НДС	150	127
без НДС	250	250
Валовой доход	460	352
Операционные затраты	300	285
ФОТ	200	200
Прочие затраты	100	85
Прибыль	160	67
Рентабельность	13,56%	6,69%

Как мы видим из примера, финансовый результат может существенно отличаться при одинаковых исходных данных. Изменение затронет такие формы отчетности, как Отчет о прибылях и убытках и Баланс. Данный проект реализуется в ERP-системе Ахарт.

МОЖНО ЛИ ВЕРИТЬ ФИНАНСИСТАМ?

Вопрос провокационный. Чтобы ответ на него был объективным и положительным, необходимо выполнение ряда требований: непрерывность учета, аудируемость данных, простота, прозрачность и единое понимание информации и прочее. Подробнее можно изучить вопрос в МСФО. Для взвешенного положительного ответа на заданный вопрос мы реализуем еще один проект, связанный с методологией учета. В рамках этого проекта предполагается принять новую учетную политику, утвердить формы годовой, месячной и еженедельной отчетности, унифицировать справочники, зафиксировать матрицу бюджетной ответственности и лимиты бюджетной ответственности, согласовать принципы разнесения накладных расходов в соответствии с драйверами затрат и доходов, принять модели расчета новых проектов. Набор действенных инструментов у финансистов достаточно велик и многообразен. Задача сообщества людей, входящих в департамент финансов, умело использовать тот, который гарантированно приведет к цели.



ВО ВСЕХ ДЕЛАХ Я РУКОВОДСТВУЮСЬ ЗДРАВЫМ СМЫСЛОМ

ДЕТСТВО И ЮНОСТЬ
Я родилась в тихом подмосковном городе Климовске и жила там с родителями и старшей сестрой Таней до окончания школы. Это было советское время — со всеми его общественными и культурными ценностями. После октябрятской поры я вступила в ряды пионерской организации. Присягу принесла на Красной площади, красный галстук носила с гордостью, брала шефство над двоечниками. В школе училась прилежно, получала грамоты и значки за отличную учебу и участие в общественной жизни школы. Но все это никак не мешало мне до темноты бегать с мальчишками во дворе: из девочек я была главной заводилой. Взрослые добродушно посмеивались и говорили про меня: «В тихом омуте черти водятся». Может, поэтому меня всегда привлекали персонажи приключенческих книг. Сначала мне хотелось оказаться на месте Алисы Селезневой из повестей Кира Булычева, потом на смену Алисе пришли герои Александра Беляева, Жюль Верна, Артура Конан Дойля... Читала я очень много — разное, запоем, опережая то, что положено было прочесть в моем возрасте. Потом был комсомол. Я тесно общалась с учителями, помогала воспитывать подрастающее пионерское поколение, участвовала в подготовке

стенгазет, смотров и конкурсов. Все, что происходило вокруг, казалось тогда ясным, понятным, расписанным на десятилетия вперед — и меня как подростка это вполне устраивало. Когда встал вопрос, кем мне быть в будущем, оказалось, что мои трудолюбие, обучаемость, старательность — качества, которым можно

«МЕНЯ ВСЕГДА ПРИВЛЕКАЛИ ПЕРСОНАЖИ ПРИКЛЮЧЕНЧЕСКИХ КНИГ»

найти применение в самых разных профессиональных сферах. В музыкальной школе мне прочили карьеру пианистки; учительница хора была убеждена, что меня на первом же прослушивании примут во Всесоюзный хор радио и телевидения; в местной городской больнице, где я летом поработала в терапевтическом отделении, уверяли, что мое будущее непременно должно быть связано с медициной; а на научно-производственном предприятии, где я проходила практику, меня ждали в качестве молодого специалиста по окончании института. Климовск — город с высоким научным и промышленным потенциалом. С ним связано несколько предприятий оборонного значения, многие жители

города трудятся на машиностроительном и штамповочном заводах. Поэтому, трезво оценив перспективы трудоустройства, я отправилась поступать в Московский энергетический институт на специальность «инженер электронной техники». Второе высшее образование в области экономики управления предприятием я получила позже — в Московском авиационном институте, уже в то время, когда работала в UPECO (тогда «Руяне»). Это решение было продиктовано ситуацией: я только родила сына, и понимала, что при таком сочетании навыков и опыта работы я имею больше шансов найти хорошую работу, выйдя из декретного отпуска.

СТУДЕНЧЕСТВО

В начале 1990-х развлечений в Москве для студентов было не много, так что развлекали мы себя сами: ходили на дискотеки в ДК МЭИ, участвовали в конкурсах самодеятельности, а на лето уезжали трудиться в студенческом стройотряде, сочетая приятное времяпрепровождение с оплачиваемой работой. За несколько лет трудовой практики я научилась штукатурить, шпаклевать, красить и выполнять другие строительные-ремонтные работы, а мой словарь изрядно пополнился строительной терминологией. Мы ходили в куртках защитного цвета, увешанных значками (особенно высоко ценились раритетные, из нашего детства — с советской атрибутикой



Светлана
Лунёва
старший менеджер
по инновациям



Моя первая фотография из детского сада. Мне 3 года

или с эмблемами городов). Все в институте нас знали и уважали, и это было здорово. После сдачи объекта стройотрядовцы дружно собирали рюкзаки, паковали банки с тушенкой, крупы, спальные мешки, турснаряжение и ехали поездом в Крым — в Алушту. Там разбивали на горе палаточный лагерь и стояли месяц, прихватывая порой даже первые недели сентября. Палатки приходилось окапывать, чтобы не заливало дождем, очаги собирались из камней, за пресной водой ходили в ближайший санаторий, но эти мелкие неудоб-

ства меркли на фоне изумительных закатов, которые мы провожали песнями под гитару у костра, с бутылкой крымского портвейна и фруктами с местного рынка.

ПУТЬ В ЖИЗНЬ

К середине 1990-х, когда мое обучение в МЭИ подходило к завершению, в нашей стране все изменилось так радикально, что пришлось думать не об аспирантуре и не о распределении на родное предприятие, хотя и там меня ждали, а об элементарном зарабатывании денег. Я только-только вышла замуж, и мы хотели накопить денег на покупку квартиры. Устроилась секретарем в маленькую фирму, торговавшую медицинским оборудованием.

На протяжении года я совмещала секретарские функции с работой менеджера по продажам: «холодные» звонки, встречи, договоры... Справлялась я с этим хорошо и рассчитывала на приятный бонус по итогам года в виде процента от продаж в соответствии с правилами компании. Но хотя мои достижения оказались выше результатов других сотрудников, премию я получила одинаковую со всеми — чтобы не было обидно «старичкам». Я тут же написала заявление об увольнении, и запоздав-

шее предложение повысить зарплату меня уже не могло остановить. Я приняла предложение фирмы, занимающейся продажей компьютерных комплектующих. А следующим моим местом работы стала компания, торгующая нефтепродуктами, — им меня рекомендовало сарафанное радио. Все шло отлично до кризиса 1998 года. Я только-только пошла на повышение — меня перевели в дочернюю компанию на экспортные поставки, как один из директоров, мой непосредственный руководитель, уехал в Бельгию, закрыв бизнес. Мое прежнее место уже заняли, и я, как и мои новые коллеги, осталась не у дел.

ДВА СТАРТА В UPECO

Я искала работу полгода, и вот в апреле 1999 года компания «Руян» предложила мне место в отделе контрактного производства. Я очень хорошо помню, как солнечным весенним днем проходила многоступенчатое собеседование — решала задачи, писала трехчасовой тест, беседовала по-английски... Выход на работу оказался настолько стремительным, что я и опомниться не успела — раздался звонок, и мне сообщили, что меня приняли и ждут на месте прямо сейчас. Прежняя сотрудница передала мне дела за два часа, коротко рассказав о компании, о том, где какие файлы лежат и что надо делать сразу, как сяду на рабочее место. Я понимала, что весь этот поток информации усвоить невозможно физически, и судорожно пыталась записать или запомнить хотя бы основное. Испытательный срок я прошла за две недели. Контрактный отдел главным образом занимался заключением договоров на поставку, отслеживал платежи, вел взаиморасчеты, заказывал транспорт для поставок из Европы, оформлял документы для таможни. Коллектив был молодой, бок о бок со мной работали мои ровесники. Два года пролетели незаметно, как один день, а затем я ушла в декретный отпуск. Мой сын долго был на грудном вскармливании. Когда ему исполнилось



Родители очень рады, когда мы с сестрой приезжаем в гости. Наша дружная семья. 2016 год



Спустились с альпийских трасс в город на денек отдохнуть. Цюрих, 2014 год

полтора года, я снова собралась искать работу. Кто знает, как мог бы сложиться мой трудовой путь, но все решил звонок Владимира Чекурды: он без длинных предисловий спросил, собираюсь ли я возвращаться, и я ответила: «Да!» Контрактного отдела в компании уже не было, и я вышла в отдел ВЭД, который занимался поставками из стран Европы и Юго-Восточной Азии. В 2003 году из Salton ушла бренд-команда. Я была ближе всех к этой марке, так что дела бренд-менеджер передала мне все за те же два часа. Моей ближайшей задачей оказалась презентация для нашего московского дистрибьютора — компании «Градиент». Всю ночь я готовилась к выступлению, репетировала и читала текст сама себе, а утром встретила аудиторию словами: «Добрый день! Меня зовут Светлана Лунёва. Я представляю марку Salton». Так начался новый виток моего профессионального развития.

«Я ЧУВСТВУЮ ПОДДЕРЖКУ МУЖА ВО ВСЕМ: ЧТО БЫ НИ СЛУЧИЛОСЬ, ОН ВЕРИТ В МЕНЯ И В ТО, ЧТО У МЕНЯ ВСЕ ПОЛУЧИТСЯ»

В те годы закупками и продвижением марки занимался один человек — бренд-менеджер с поддержкой коллег из отдела развития. Мне пришлось в короткий срок разобраться во всех вопросах бренда Salton. Прежде всего я подхватила планирование закупок, чтобы не допустить дефицитов, а параллельно с этим занялась доработкой существующих продуктов по отзывам партнеров и потребителей и продвижением марки — на том уровне, как это делалось в начале 2000-х: подготовка имиджевых и продуктовых презентаций, каталогов, листовок.

Впоследствии на Salton сформировалась крепкая профессиональная бренд-команда. Работа в бренд-группе Salton стала ярким периодом в моей рабочей жизни. За шесть лет я приобрела бесценный опыт в самых разных сферах управления маркой — от подготовки к проведению рекламных кампаний и ребрендинга до запуска новых продуктов. Работы было много, работать было тяжело, но очень интересно. Когда все это начиналось, в департаменте маркетинга не было отдела поддержки маркетинга, выделенного отдела закупок, отдела трейд-маркетинга, Службы



мерчандайзинга — все задачи выполнялись бренд-командой. Каждый следующий год приносил с собой новые, все более сложные задачи, которые развивали меня, давали шанс реализовать свой потенциал, раскрывали новые возможности.

ОТ ПРОДВИЖЕНИЯ К РАЗРАБОТКЕ

Какое-то время спустя в департаменте маркетинга произошли структурные изменения, и я ушла из бренд-команды в только что созданный отдел R&D на позицию старшего менеджера по инновациям. Это было непростое, но назревшее решение: я понимала, что нужно двигаться дальше, развиваться «вширь», менять сферу деятельности.

Задача звучала просто: запуск новинок качественно и в срок. Однако за обманчивой простотой скрывался сложный комплекс работ, которые сопровождают этот процесс. На новой позиции нашлось применение всем моим знаниям и опыту — и в области маркетинга, и в сфере продакт-менеджмента.

Через год мне стало тесновато в рамках зонтичного бренда Salton, и я с радостью взяла на себя работу со всеми марками департамента маркетинга. К настоящему моменту у нас была выстроена и отлаженная эффективная система кросс-функционального взаимодействия между отделами R&D, закупок, полиграфии и упаковки, сертификации и регистрации, а также нашим. В зависимости от типа проекта и его цели я подбираю состав проектной группы и координирую деятельность участников проекта. У нас подобралась отличная команда разработчиков, с которыми была по плечу любая задача — от вывода на рынок нового продукта до смены страны-производителя.

Мне важен эмоциональный фон проектов — на мой взгляд, это одна из ключевых составляющих процесса. Поэтому я придаю большое значение New Product Development meetings (встречи по разработке новых продуктов,) которые провожу еженедель-

но по каждому бренду. Я постаралась превратить обычные формальные встречи для обсуждения текущих вопросов в живое активное общение людей, оптимистично настроенных, проявляющих инициативу, а главное — заинтересованных в совместном достижении результата. Думаю, мне это удалось. У нас за плечами уже много реализованных проектов. Сейчас я могу с уверенностью сказать, что мои личные качества в полной мере востребованы в проектной деятельности. Здесь больше, чем где-либо, нужны организационные способности, умение влиять на людей, которые не находятся в твоём прямом подчинении, мотивировать их, направлять. Чтобы отладить процессы, сделать их эффективными и выстроить отношения, основанные на доверии, я применяю самые

«МОИ ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА В ПОЛНОЙ МЕРЕ ВОСТРЕБОВАНЫ В ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ»

разные инструменты управления — от регламентов до индивидуального подхода к отдельным участникам рабочей группы. Зато как потом приятно слышать от коллег, что своими вопросами я заставляю людей думать, а личным примером задаю планку качества выполняемой работы!

ЧЕЛОВЕК UPECO

Мой опыт позволяет уверенно говорить, что человек UPECO — это востребованный на рынке специалист и профессионал своего дела, который, несмотря на предложения на рынке труда, предпочитает работать в нашей компании, привержен ее ценностям, разделяет стратегию руководства и стремится к успешному развитию. Успех — понятие индивидуальное и относительное. Для одного это обладание материальными ценностями, для другого — власть и статус, для третье-

го — популярность и признание. А кто-то сдал экзамен на пятерку и считает это своим личным достижением. На мой взгляд, успех — это достижение тех целей, которые ты перед собой поставил, моральное удовлетворение от результата, ощущение радости и гордости своим свершением. В профессиональной деятельности успеха можно достичь, только выбрав правильные точки опоры: грамотно подобранная команда единомышленников — специалистов своего дела и вера в то, что общая цель будет достигнута.

Успешные сотрудники нашей компании — это лидеры, которые ведут за собой коллег, берут на себя ответственность за свои действия: от инициативы до результата. Это люди, проявляющие искреннюю вовлеченность на любой позиции и должности, принимающие решения и действующие в интересах UPECO.

Принятие решений, в одиночку или в команде, — неотъемлемая часть рабочего процесса. Это довольно структурированная последовательность шагов: ты осознаешь необходимость принять решение, собираешь информацию, прорабатываешь несколько вариантов решения и выбираешь один из них исходя из каких-то разумных доводов и соображений. В простых оперативных вопросах для этого достаточно опыта работы, здравого смысла и стремления достичь поставленной цели. Но в более сложных ситуациях этого, конечно, мало. Как пример могу привести проект «Маржинальность ассортимента. Локализация аэрозольей», где наши решения опирались на точный расчет финансовых показателей, требовали построения разных моделей и выбирались в итоге так, чтобы при минимальных инвестициях и рисках выполнить задачу руководства — максимально оптимизировать себестоимость продуктов. Чтобы добиться успеха в крупном проекте, нужно объединить навыки и видение разных людей и использовать мощные управленческие инструменты. Поэтому очень здорово, что все мы — разные. Как ни парадоксально, именно



наша разнообразность и формирует уникальный микроклимат UPECO. Каким бы ни был новичок по складу характера, личным качествам, прошлому опыту работы, — попадая сюда, он раскрывается и привносит частичку своей уникальности в богатую палитру United People Community.

ЖИЗНЕННЫЕ ПРИНЦИПЫ

Во всех делах я руководствуюсь здравым смыслом. Есть такая народная мудрость: в трудном деле — посоветоваться, в опасном — помедлить, в срочном — полагаться на свою расторопность, в сомнительном — на опыт, а я бы еще добавила... и всегда думать о последствиях.

Самодисциплина и самоконтроль — вот те качества, которыми я обладаю, которые я развиваю и которые развивают меня. Когда я хочу чего-нибудь достичь, мной движет желание или необходимость. С желанием проще — это самый приятный вид самомотивации, но в случае необходимости исключительно самодисциплина и контроль позволяют мне прийти к желаемому результату.

Без движения нет развития в прямом и переносном смысле. На мой взгляд, это касается всех аспектов моей жизни. Я стараюсь поддерживать, скажем так, свой КПД на высоком уровне, быть активной и поддерживать это качество в окружающих людях, ведь, как известно, под лежащий камень вода не течет.

Я всегда начинаю с себя. В сложных и некомфортных ситуациях все возникающие у меня вопросы типа кто, что, как и почему — это прежде всего вопросы к себе, а потом к окружающим. В моем понимании время имеет широкий и глубокий смысл. Это и своего рода одномоментность в жизни, и временной отрезок как таковой, его наполнение, осознание его длительности и неповторимости. Поэтому умение ценить и чувствовать время как свое, так и чужое в моем восприятии означает и такое качество, как пунктуальность, и периоды духовного и физического саморазвития, и бесценное время общения с близкими мне людьми.

СЕМЕЙНЫЙ КРУГ

В обычной жизни успех для меня — это наличие тех духовных и материальных ценностей, которые дают ощущение счастья и удовольствия от жизни.

Удовольствие приносят, как ни странно это звучит, семейные ужины. Я люблю готовить для своих мужчин. Ради себя одной никогда бы не встала на полдня к плите, а вот для них — пожалуйста. Когда мы собираемся за столом, я каждый раз думаю о том, как хорошо, что мы вместе!

С мужем мы познакомились, когда были студентами. Он заприметил меня даже еще раньше — на подготовительных курсах в институт. Но у меня тогда был свой круг друзей, свои увлечения, и я не обратила внимания на мальчика, который приезжал пораньше, чтобы встретить меня у дверей аудитории.

ные ценности, одинаковое понимание людей и их действий. Свое время мы тратим не на выяснение отношений и поиск компромиссов, а на теплое семейное общение.

Андрей приобщил меня и сына к горным лыжам, а я с детства хорошо катаюсь на коньках — и муж с сыном тоже встали на лед. В студенчестве мы с Андреем вместе ходили на байдарках и стали отправлять сына в туристические подходы, как только он подрос. В одном мы разошлись: пока мальчики катаются на роликах, я бегу рядом, зато уже восемь лет я за всю семью хожу в спортзал. Очень люблю наши семейные автовыезды выходного дня. Мы объездили почти все города Золотого кольца. Путешествие всей семьей — это ведь не только посещение новых мест, но и прекрасная возможность пообщаться. По дороге мы обсуждаем какие-то важные дела,

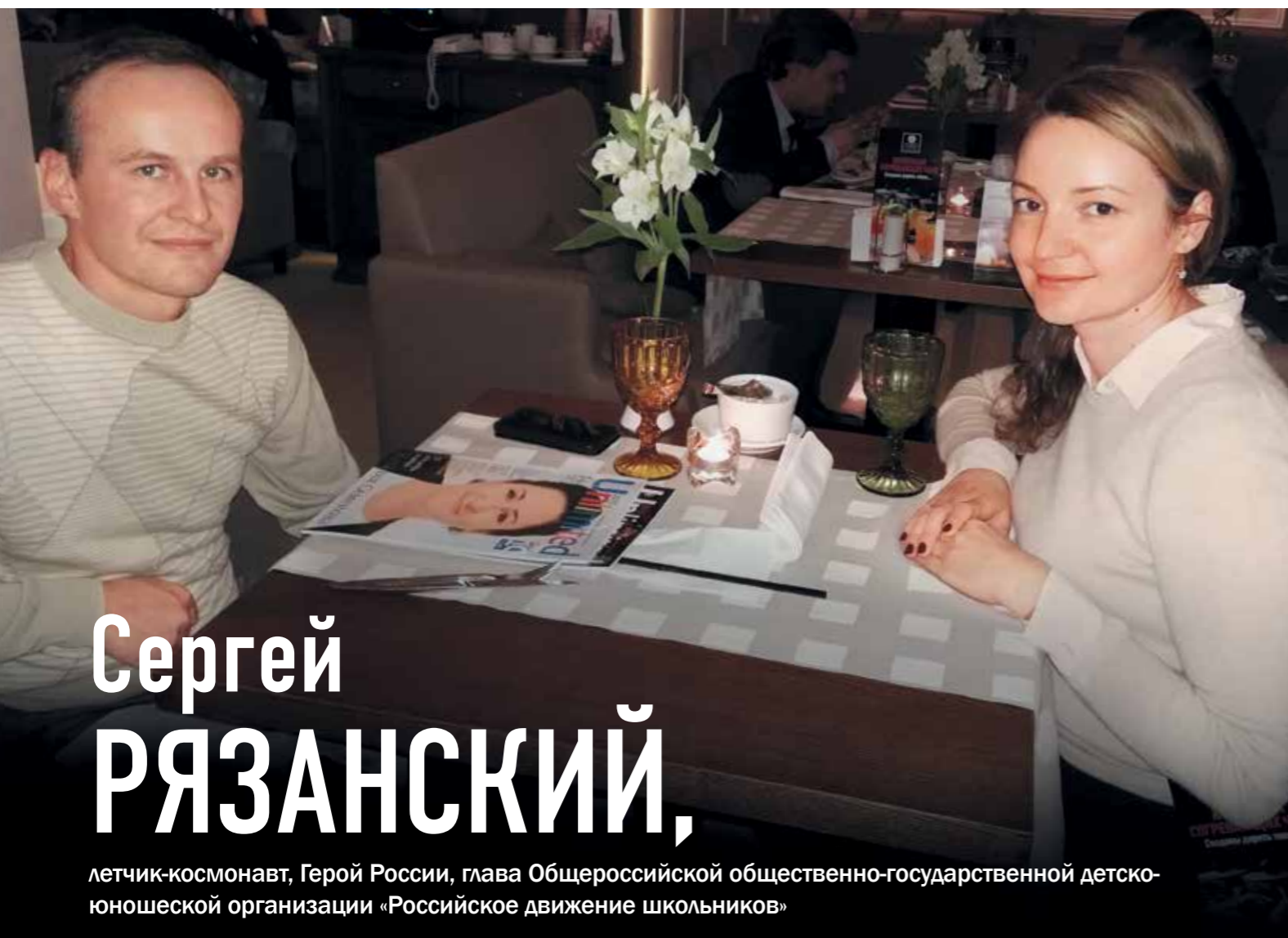
« МНЕ ВАЖЕН ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ФОН ПРОЕКТОВ — НА МОЙ ВЗГЛЯД, ЭТО ОДНА ИЗ КЛЮЧЕВЫХ СОСТАВЛЯЮЩИХ ПРОЦЕССА »

Наши пути пересеклись четыре года спустя. И я как-то незаметно для себя выделила Андрея из остального мужского окружения и приняла его ухаживания. После окончания института мы поженились, вскоре родился сын Илья. А в этом году мы отметили 20-летний юбилей нашей свадьбы. Я чувствую поддержку Андрея во всем. Он был рядом со мной и во время беременности — мы вместе посещали курсы подготовки к родам, так что его участие в родах было логичным продолжением. Он прошел со мной весь путь в UPECO, видел меня разную — и в стрессовых ситуациях, и на подъеме, и уставшую, и заряженную энергией. Что бы ни случилось, он верит в меня и в то, что у меня все получится. Не могу сказать, что мы с мужем похожи как две половинки, но у нас близкие взгляды на основные жизнен-

шутим, слушаем радио, дискутируем на общие жизненные темы — высказываем свою точку зрения, спорим. Да, не во всем соглашаемся, но это помогает нам лучше почувствовать друг друга и понять мотивы поведения сына, вникнуть в его мировоззрение. Илья вырос и во многом стал самостоятельным, уже определился и с будущей профессией. Я с детства понимала, что все дается трудом — не важно, физический это труд или работа над собой. Это понимание привили мне мои родители, и я очень благодарна им за это. Глядя на сына, я вижу, что нам с Андреем удалось передать ему это уважение к труду — своему и чужому. Теперь наша задача — помочь сыну выстроить для себя те жизненные принципы, на которые он будет опираться на своем пути. Я твердо верю: у нас все получится.

«ЛЮДИ ДОЛЖНЫ ЛЕТЕТЬ НА МАРС»

Мы привыкли считать космос чем-то чужим и недостижимо далеким. Люди, которые отправляются покорять его, вызывают у нас чувство глубокого восхищения, но нам не приходит в голову примерить их опыт к обыденной земной жизни.



Сергей РЯЗАНСКИЙ,

летчик-космонавт, Герой России, глава Общероссийской общественно-государственной детско-юношеской организации «Российское движение школьников»

В



Сергей Рязанский. Фото Ильи Нодия для проекта @toberussian

Выступая на одной из HR-конференций, космонавт Сергей Рязанский сумел показать слушателям другую грань космоса — человеческую. Оказалось, что у работы космонавтов есть немало общего с корпоративной жизнью: и здесь, и там успех зависит от целеустремленности, лидерских качеств, слаженной командной работы, умения искать точки соприкосновения и договариваться друг с другом. И тогда мы решили попросить Сергея об интервью для нашего журнала.

Uni: Сергей, я хотела бы начать с вопроса, который интересует родителей многих подростков: как попасть в космонавтику? На что обращать внимание в ходе воспитания, чтобы у детей потом была такая возможность?

Исторически сложилось так, что в отряд космонавтов набирают из трех мест. Первое — это, конечно, военные: летчики-истребители. Второе — гражданские инженеры, из тех, кто строит космические корабли, из корпорации «Энергия». В основном те, кто закончил Бауманку, МАИ. Есть несколько человек из питерского Военмеха — но это, скорее, исключение. Соответственно, людям, которые интересуются космонавтикой, инженерными специальностями, следует идти в эти ведущие вузы, дальше — на предприятие и уже с предприятия поступать

в отряд космонавтов. Третий путь, мой путь — самый редкий, самый тернистый: со стороны. Одна такая официальная сторона — это наука. Сейчас пытаются, посмотрев на разные западные практики, выстроить систему равных возможностей, чтобы каждый человек, который узнал о конкурсе, мог подать заявку. Другое дело, что предпочтение все равно будет отдаваться людям с техническими специальностями — есть такой акцент. Хотя мой пример, в частности, показывает, что человек, который умеет усваивать информацию, — ученый, скажем, или врач, — сможет ее и воспроизводить, несмотря на отсутствие формального инженерного образования. Экзамен в отряд — это собеседование на инженерные темы, английский и обязательно физкультура, спорт. Причем спорт желательно не профессиональный — просто человек должен быть спортивным, физически развитым. Конечно, важное требование — здоровье. У нас молодые люди часто лет до 25–28 не знают, что такое медицина, а когда наконец попадают к врачам, выясняется, что у них целый список того, что не мешало бы посмотреть, подлечить или прооперировать. Нормальной жизни все это не мешает, но в полете сказывается. Поэтому я, к примеру, когда поступал в отряд, заранее за свой счет посетил тех врачей, которых надо будет про-

ходить на медкомиссии, чтобы быть уверенным, что не просто так трачу время.

Uni: Расскажите, пожалуйста, подробнее, каким был ваш путь в отряд.

Я был обычным ребенком, у меня и в мыслях не было стать космонавтом. Родители учили меня, что надо ставить реалистичные цели, а полететь в космос — это нереально. Поэтому я мечтал стать биологом, ученым и пошел на биофак МГУ. Так вышло, что окончил я университет в 90-е годы, когда наука внутри страны сильно просела, поэтому дипломную работу писал в Штатах. Там я понял, что уезжать туда жить не хочу, хотя многие мои друзья к этому стремились, и начал искать, где наука пока еще есть у нас, в России. Нашел институт с очень странным названием: Институт медико-биологических проблем. Он занимался медицинским обеспечением космических полетов и, в частности, биопутниками — для них как раз нужен был биолог-ученый. Это был не мой профиль, но я решил, что задача интересная, и договорился на три пробных месяца. Мы с институтом друг другу понравились. Коротко говоря, я занимался тем, что запускал в космос обезьян, а параллельно, поскольку зарплата у ученых была маленькой, стал подрабатывать как испытатель. Все, что планируют

«ВО ВСЕХ СИТУАЦИЯХ НУЖЕН ПОЗИТИВНЫЙ НАСТРОЙ»

отправить в космос, должно быть испытано на Земле. Я был здоровым молодым человеком и легко пошел на это. А в какой-то момент руководство решило набрать в отряд ученых и обратило внимание на список испытуемых. Нас начали приглашать на экзамены. Получив предложение, я удивился, но решил попробовать — и оказался в отряде. Вообще говоря, руководство хотело набрать врачей, но ни один из врачей не пошел по состоянию здоровья — я был единственным, кто прошел.

Uni: Но отбором ведь все не заканчивается, а только начинается?.. Да, конечно. После отбора наступает этап общекосмической подготовки. На протяжении двух лет ты сдаешь около 150 экзаменов и зачетов. Затем госэкзамен — и только тогда тебе вручают диплом космонавта. Я получил его в 2005 году. Но руководители мне сказали: «Сергей Николаевич, простите, ничего личного, но в космос вы никогда не полетите». — «Почему?» — «Потому что все места ученых на «Союзах» вплоть до 2017 года выкупили американцы». (Это было после трагедии с американским шаттлом «Колумбия».) В экипаже «Союза» всего три места: командир, бортинженер и ученый — и вот все места ученых заняты. Увольнять меня не стали, но сказали, что перспектив никаких и шансов нет.

Uni: И вы остались в отряде, несмотря на нулевые перспективы? Я переключился на другую работу — принял участие в эксперименте «Марс-500». Это был интересный эксперимент — имитация пилотируемого полета на Марс. Я выступал в роли командира экипажа, и это стало для меня ярким, запоминающимся опытом: как из совсем незнакомых людей отобрать и построить команду. Я многому научился



Олег Котов и Сергей Рязанский с факелом Олимпиады в Сочи в открытом космосе

и многое узнал о том, как руководить людьми и налаживать общение. Во время этого эксперимента меня заметили и дали уникальный шанс: разрешили пересдать экзамены на место бортинженера. Это 105 экзаменов, которые я сдал за полтора года.

Uni: Такое требует мощной мотивации...

У меня она была. Когда мне отказали, мое желание полететь в космос стало еще острее. Хотелось доказать этой системе, что я могу быть хорошим космонавтом, несмотря на биологическое образование. Поэтому я сидел ночами, забросив все остальное. Сдал экзамены очень хорошо и стал первым бортинженером без инженерного образования. Сейчас готовлюсь к следующему полету уже как командир экипажа, что, в общем-то, тоже уникальное явление. Но раз руководство меня видит на этом месте, то передо мной теперь стоит новый вызов: доказать, что ученый может быть хорошим командиром. Это важно, потому что при отборе не должно быть формального

подхода: раз уж мы готовим индивидуальный продукт — космонавта, — то пусть и подход будет индивидуальным: справляется этот конкретный человек или не справляется?

Uni: Что помогает, поддерживает в таких ситуациях, когда приходится преодолевать препятствия? Где брать внутренние силы?

Прежде всего нужен позитивный настрой. Мне вообще кажется, что в отряд людей набирают по чувству юмора. Юмор и надежда на лучшее, даже когда вокруг все совсем плохо. «Товарищ капитан, мы тонем!» — «Зато посмотрите, какие тут красивые рыбки вокруг!» — примерно так. И второе — вопрос, который я сам себе всегда задаю в сложные моменты: «В сложившейся ситуации все ли от меня зависящее я сделал?» Если можно сделать что-то еще, тогда я должен это сделать — и только тогда я буду спокоен. Именно так я пытался найти брешь в системе, после того как мне отказали: был готов реально поступать на вечернее отделение в МАИ, получать второе образование.

Но не потребовалось — появились другие возможности. Говорят, что мечта не должна сбываться, потому что тогда она перестанет быть мечтой. Поэтому я очень рад, что еще на этапе полета у меня появилась следующая цель, и когда я прилетел, я ее четко для себя сформулировал: сейчас я командир международного экипажа «Союза», готовлюсь к полету в апреле 2017 года, надо доказать, я что могу справиться с этой задачей.

Uni: Какие еще качества личности помогают быть успешным в космонавтике — кроме чувства юмора? Целеустремленность. Ответственность. Если ты за что-то взялся, надо довести это до конца. Потому что остальные должны быть уверены, что ты дело не бросишь.

Uni: Космос как-то повлиял на ваше мировоззрение?

Знаете, может быть, это немножко смешно прозвучит — я ведь взрослый и вроде адекватный человек, но,

полетев в космос, ожидал увидеть в иллюминаторе глобус. Красная страна, синяя страна, зеленая... Тут стрелочкой Люксембург. Там подпись: «Амазонка». Вот такое у меня было восприятие планеты. Конечно же, я не раз видел видеозаписи, но в подсознании сидела именно такая картинка. И вот я смотрю — и теряюсь: не могу найти ни одну страну, вообще не понимаю, над каким континентом лечу. Вроде Африка — а вроде не Африка... Австралия! Там, оказывается, пустыня! Потом, конечно, я научился находить города, определять, где какие горы, какая река. Но когда я смотрел на Землю из космоса впервые, я вдруг осознал, что все границы, которые есть в мире, — они в нашей голове. Мы

«ВСЕ ГРАНИЦЫ, КОТОРЫЕ ЕСТЬ В МИРЕ, — ОНИ В НАШЕЙ ГОЛОВЕ»

сами их придумываем. Мы живем среди придуманных границ. Это на самом деле очень простая мысль — вот только мало кто об этом задумывается.

Uni: А что нужно, чтобы стереть эти границы в голове? Если взглянуть на нашу планету как на человеческое содружество — какие шаги должны делать люди?

Во-первых, стать добрее. Нам ведь, по-настоящему-то, нечего делить. Во-вторых, придумать общий язык. Или каким-то образом попытаться разговаривать друг с другом на том языке, которой понимаем. В-третьих, научиться работать сообща. Сейчас все амбициозные, глобальные космические проекты забуксовали — абсолютно все, потому что бюджет уходит на безопасность и оборонку.

Uni: Только у нас или в других странах тоже?

Везде. У всех развитых стран одни и те же проблемы: социалка не в приоритете, наука не в приоритете,





не в приоритете. Мы должны постараться это как-то изменить. Как завещал великий Леопольд: «Ребята, давайте жить дружно!»

Uni: А в масштабах космической станции эту задачу удается решить? Когда экипаж работает вместе, конфликтов не бывает? Конечно, мы обычные люди, и конфликты случаются — но очень редко. В любом случае мы прежде всего профессионалы. И если есть санкции и еще какие-то сложности, на станции это не ощущается. Да, мы можем где-то поспорить о политике — но не более того.

Uni: Потому что подбирают людей по психологической совместимости? Кстати, нет: это легенда. Экипаж не составляют по принципу «кто кому психологически подходит» — просто каждое космическое агентство выдвигает своего специалиста, и образуется некая данность. Экипаж — это три лидера, которые должны работать как единое целое. Это сложно: хотя есть формальный командир, остальные ему не уступают ни в чем — нужно дружить. И здесь необходимо взаимопонимание.

Uni: Как оно проявляется? Вы стараетесь не спорить? Важно уметь не только слушать, но и слышать. Надо понимать, что человек рядом с тобой — профессионал со своим личным опытом, и его позиция иногда может не совпадать

«ЭКИПАЖ — ЭТО ТРИ ЛИДЕРА, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ РАБОТАТЬ КАК ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ»

с твоей. У нас есть такой термин: «ругаться по-доброму». Что мы обычно делаем на Земле, когда возникает какой-то конфликт? Начинаем срываться на эмоции — орать на другого человека, реально ссориться с ним. Хотя и сами где-то обязательно не правы. И человек наорет в ответ, невзирая на все наши ранги, регалии и опыт. Но на Земле можно хоть куда-то отойти — успокоиться, развеяться, а потом уже и отношения как-то наладить. А на станции так не получится. Во-первых, тебе с этим человеком постоянно надо летать рядом. Во-вторых, толщина стенки станции — полтора миллиметра. Если что-то случится, то спасать тебя будет тот же товарищ, с которым ты поругался, — и у него будут доли секунды. Так что если происходит что-то, что заводит в тебе эмоции, бесит, — очень важно сделать шаг в сторону. А с другой стороны, если мы совсем уйдем от проблемы, то потом это накопится и выльется в большой скандал. Поэтому где-нибудь вечером, за чашечкой вечернего чая, ты возвращаешься к этой проблеме. Но ты за это время успокоился, подумал, нашел правильные слова, доводы. И в итоге

любой конфликт сглаживается на старте. Это и называется «ругаться по-доброму». Совсем не злиться мы, конечно же, не можем — мы ведь обычные люди, но если перевести конфликт из эмоций в плоскость рационального мышления, аргументов, убеждений, то и толк будет, и психологический климат не пострадает.

Uni: У вас большой круг общения. Какие люди в жизни запоминаются вам больше всего? Те, кто интересуется разными вещами. И, честно говоря, раздражают люди, которым ничего не интересно: работа — дом, как так можно жить? Это же безумно скучно! Мне нравятся люди с большим количеством хобби, легкие на подъем, с увлечениями. Я могу не разделять их увлечения, но мне такие люди безумно интересны, у них есть чем поделиться, есть что рассказать — и это круто.

Uni: Если взглянуть на деятельность человека с высоты птичьего полета, она бывает регулярной, процессной, когда надо, например, сидеть и готовиться к экзаменам — заставлять себя все это читать, учить, страница за страницей; а бывает экстремальной, когда надо действовать быстро. Что позволяет сохранять спокойствие, мотивацию в долгих процессах и дает силы для действий в критических ситуациях? Это разные качества или одно и то же?

На самом деле «длинный» период — это просто наша работа. Еще до отряда я был руководителем небольшого коллектива и пытался тогда сформулировать для себя, что заставляет людей ходить на работу. И понял, что есть три основные вещи: первое — это зарплата, второе — интересная работа, которая должна содержательно нравиться человеку, а третье — коллектив. Если есть хотя бы две составляющие, человеку его работа будет нравиться. Он будет с удовольствием туда ходить. На длинных дистанциях должно быть в первую очередь безумно интересно.

Работа космонавта — очень интересный процесс, потому что подготовка совершенно разноплановая. Сегодня ты прыгаешь с парашютом, завтра сидишь в аудитории и изучаешь физику, затем идешь к врачам — и они обучают тебя первой неотложной помощи, потом изучаешь, каким образом перепрограммируется компьютер, потому что на станции 70 компьютеров... Все это интересно настолько, что дыхание перехватывает. Ты изучаешь звездное небо, ты летаешь на истребителе — и это постоянно поддерживает тебя в тонусе. Ты каждый день чему-то учишься, твои мозги работают. Поэтому я люблю свою работу — потому что она разная и во многом творческая. А в стрессовых ситуациях ты понимаешь, что тебя подготовили и ты умеешь хладнокровно работать. Ты четко знаешь, что есть резервное время. Тебе понятно, что может быть починено, что нет.

Uni: А можете привести пример такой нештатной ситуации? Да, конечно. Российский выход в открытый космос. Надо открутить один болт, который забыли открутить, — ну, так вышло. А он не рассчитан на то, чтобы его откручивали в этих вот здоровенных выходных перчатках — они большие, плотные, неуклюжие, а до него очень сложно добраться. Для этого болта нужен специальный ключ на 13. Хорошо, ключ нашли... А все это ведь нужно продумать заранее, потому что ты не можешь разгуливать туда-сюда — вернуться на



станцию, взять другой инструмент, снова выйти... Нашли семь различных ключей на 13. Каждый ключ должен быть привязан веревочкой, потому что не дай бог улетит и ты его в невесомости никогда не поймешь. Все это подготовили. Добираться до болта — а он не крутится вообще никаким ключом. Не надевается ключ — и все. Видимо, не 13. И что делать? Идет запрос в ЦУП, в Москву: вот такая ситуация — что делать? А в эфире тишина — они как будто растворились. И так пробуем, и саяк — ничего не помогает. Инженеры четко сказали, что ключ на 13 должен подойти, а он не подходит — и все тут. В конце концов выяснилось, что нам не сказали про

контровку. Это инженерный термин, который пошел еще с советских времен. Суть в том, что в головке болтика просверливается дырочка, туда пропускается леска и привязывается, чтобы болт при выведении на орбиту от вибрации не раскрутился сам собой. Про эту леску Земля нам не рассказала, а за стеклом шлемофона скафандра ее не видно, потому что она прозрачная. Мы потратили 45 минут, перепробовали все ключи и наконец нащупали эту леску. Но ее теперь надо еще каким-то образом перерезать... Подлезли, перерезали, болтик сдвинулся. «Земля, если вы нас еще слышите, болтик пошел». — «Да, да, ребята, наблюдаем, все прекрасно, молодцы».



Uni: Хотя бы похвалили...

Это нормально. Да, есть Земля, есть коллеги, на которых можно рассчитывать, но ты обязан выложиться, чтобы справиться, обязан бороться до конца. Это профессиональная черта, профессиональная гордость: «Чтоб такие, как мы, не справились? Не может быть! Что-нибудь придумаем!»

Uni: Какие сейчас цели стоят перед космонавтикой?

Я считаю, что у нас сейчас нет амбициозной цели. Полет в космос? Но люди летают в космосе уже 50 лет. Полет на Луну? Но американцы там уже шесть раз были. С другой стороны, полет на Марс — вполне реальная задача, которую можно решить поэтапно. Под эту цель можно привлечь много людей, увлечь молодежь, заинтересовать участием в подготовке — потому что это здорово, перспективно, ты работаешь на будущее... Надо ставить перед собой амбициозные задачи, которые будут подталкивать вперед.

Uni: Почему у нас до сих пор нет постоянных станций на Луне, а полет на Марс только в мечтах, если мы летаем с 1961 года? Почему все происходит так медленно?

Потому что мы живем в очень прагматичном мире. В мире, где с сейлзменеджеров требуется выполнение плана. Где с ученых, которые занимают северного ветра на цвет крыльев бабочек, требуют практической применимости результатов. А между тем один из нобелевских лауреатов, выступая на церемонии вручения Нобелевской премии несколько лет назад, сказал: «Я хочу обратиться к бизнесменам. Все, на чем вы зарабатываете деньги, — это результат фундаментальной науки. Пожалуйста, вкладывайте деньги в фундаментальную науку. Если не будет науки, то не будет новых технологий, на которых вы заработаете деньги». Это касается и космонавтики. Сколько денег может принести космическая программа? Напрямую — нисколько. Но технологиями, которые разработаны для полета, можно окупить затраты на космос несколько раз. Американцы именно



«ЛЮДИ ДОЛЖНЫ СТАТЬ ДОБРЕЕ»

это поднимали на флаг, когда рассказывали, что программа «Аполло» принесла на каждый вложенный доллар шесть долларов на выходе — за счет созданных технологий. То же самое с полетом на Марс: это будут и новые двигатели, и новая система передачи данных, и противоионная защита, которая потом защитит наши ядерные станции... Выгодно ли вкладываться в полет на Марс? Понятно, что это очень дорого, но выгодно ли? Да, очень выгодно. Но это почему-то не доходит. Никто не смотрит на долгосрочную перспективу — все думают о сиюминутных задачах. Вокруг, конечно, тоже надо не забывать смотреть, и сиюминутное требует внимания. Но должно быть и стратегическое мышление. Нужно иметь стратегические планы. Нужно мыслить далеко.

Uni: Сергей, вы активно занимаетесь общественной и популяризаторской деятельностью. Расскажите, пожалуйста, об этой области ваших интересов.

Когда что-то любишь, чем-то очень увлечен, этим невозможно не делиться. И странно бывает, когда люди вокруг не разделяют твоего восторга. Хочется

взять за руку, подвести — показать, рассказать. Это ведь интересно и здорово, это уникальный опыт, который мало кому доведется в жизни испытать! Со взрослой аудиторией я стараюсь делиться теми уроками, которые вынес. А детям стремлюсь показать, что все это очень интересно, что ради этого стоит учиться, стремиться вперед. Самое страшное — когда ребенок ничего не хочет и не знает, куда податься. А ведь современные дети очень часто говорят: «Мне все равно, чем я буду заниматься...» Не может быть все равно, это неправильно! Недорабатывают школы, недорабатывают родители, которые должны побуждать детей ходить в кружки. Не пошло здесь — хорошо, иди в другой, третий, но пробуй, узнавай новое! Кружки, секции есть по любым направлениям. Кроме того, обязательно надо ребенку советовать, помогать сориентироваться. Есть дни открытых дверей в вузах, на предприятиях, есть фестиваль науки в Москве — он, кстати, уже не только московский, но проходит в Иркутске, Красноярске... Есть прекрасные научные музеи, выставки — обязательно ходите туда со своим ребенком. Очень хорошо, что популяризация науки и профессиональной деятельности сейчас стала развиваться. Когда ты можешь передать свой опыт и знаешь, что он пригодится, — это прекрасно.

Uni: Спасибо!

DELISS

АРОМАТЫ
ДЛЯ АВТО

УПРАВЛЯЙ НАСТРОЕНИЕМ с ароматами для авто



С Новым годом!

Евгения СТРИГАНОВА

групп бренд-менеджер

ПОНИМАНИЕ, что вокруг есть добрые люди, которые могут бескорыстно помочь, пришло, когда мне было два года. Я одна, без мамы, лежала в больнице, и за мной ухаживали дети из одной палаты, немногим старше меня. Забота других малышей запомнилась мне на всю жизнь — это и первое сознательное воспоминание себя.

ИДУ ПО СЛОЖНОМУ ПУТИ В ЖИЗНИ, понимая, что это дает больше результатов, чем если сдаваться и идти по накатанной. Это тяжело, но приносит свои результаты.

Я ОЧЕНЬ АКТИВНЫЙ ВКЛАДЧИК в свою судьбу. Есть, конечно, набор случайных факторов, но по большей части это результат усилий, работы, труда и целенаправленных действий. Человек сам кузнец своего счастья. Избитая фраза, но я в этом глубоко убеждена.

Я ОЧЕНЬ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ЧЕЛОВЕК. Очень сильно взрываюсь. Работаю над собой в этом направлении постоянно.

САМОЕ СЛОЖНОЕ В РАБОТЕ — это когда работа сделана на 95%, а ты вдруг понимаешь, что внешние обстоятельства изменились или ты «не туда копал». Очень обидно в момент, когда ты так близок к цели, осознать, что это все оказалось ненужным. И очень сложно решиться сказать себе и команде, что мы все прекращаем и идем в другом направлении. Потом — да, принимаешь решение, что надо пойти и сделать по-другому, заручаешься поддержкой команды, идешь и делаешь.

ДЛЯ МЕНЯ САМОЕ ВАЖНОЕ — быть убежденной в важности того, что я делаю. Если я не убеждена, что это надо, — как я свою команду смогу убедить, что надо делать именно так?

КОГДА Я ПРИШЛА В КОМПАНИЮ, то для меня большим откровением стали две вещи. Первая — насколько прогрессивно устроен бизнес; вторая — человеческие отношения. С первого дня работы каждый человек, которого я здесь встретила, был готов помочь, ответить на любые вопросы. Люди в UPECO по большей части болеют за дело души.

Я ВСЕГДА ПРИДЕРЖИВАЮСЬ ПРИНЦИПА БЫТЬ МАКСИМАЛЬНО ЧЕСТНОЙ С ЛЮДЬМИ. И пускай порой обратная связь кажется жесткой, неприятной, но лучше я скажу прямо, что думаю на самом деле, чем потом человек будет удивляться, почему нет результата. Конечно, это сложно, потому что все мы люди, у всех свои потребности в отношении того, как к нему надо обращаться. Это требование индивидуального подхода, которое не всегда возможно, но я работаю в первую очередь на конструктив.

Я СЧИТАЮ, что в каждом человеке есть какой-то потенциал — как профессиональный, так и личностный, и для меня как руководителя важно дать возможность этому потенциалу раскрыться.

НЕТ ПРЕДЕЛА СОВЕРШЕНСТВУ. Я считаю, что профессиональная сфера — это та область, где остановиться на месте просто невозможно. Постоянные требования к профессиональному росту заставляют меня по-другому смотреть на многие вещи и давать результат на новом уровне.

МУЖ писал мне много стихов. Был романтичный-романтичный. Мы познакомились еще в институте, поженились и, хочется верить, еще долго будем вместе. Романтики с годами стало меньше, но проблески ее существуют, и надеюсь, что их будет больше.

РЕЦЕПТ СЧАСТЛИВОЙ СЕМЕЙНОЙ ЖИЗНИ — взаимопонимание, готовность идти на компромиссы. Это помощь, поддержка, больше эмоциональная, ну и физическая, конечно, тоже. ☺

ДЛЯ МЕНЯ ОЧЕНЬ ВАЖНО выходные проводить с семьей. Семейный досуг, совместные вылазки — это для меня святое. Но хотя бы раз в году мне надо побыть наедине с собой. Это становится большой роскошью, но мне это важно, чтобы чувствовать себя самостоятельной личностью со своими интересами.



В ОДНОЙ ЛОДКЕ

Сотрудничество UPECO с компанией Shanghai Hanyan International Co. Ltd началось еще в прошлом веке: в 1999 году на выставке в Гуанчжоу произошла короткая первая встреча господина Вильяма У, основателя Shanghai Hanyan, с представителями нашей компании. Из этой минутной беседы выросло многолетнее плодотворное сотрудничество, которое продолжается и по сей день.

ИСТОКИ

История компании Shanghai Hanyan ведет отсчет от события, которое вряд ли можно назвать вдохновляющим: Вильям У, начальник экспортного отдела шанхайского филиала американской компании Johnson, получил извещение о том, что его отдел подлежит расформированию. Нужен особый склад личности и мышления, чтобы превратить удар судьбы в трамплин для взлета. Вильям У показал, что ему эти качества присущи в полной мере: он решил создать свой бизнес по продаже средств для ухода за обувью. Так в марте 1997 года появилась компания Shanghai Hanyan.



ЕВГЕНИЙ РУДЬ,
руководитель представительства UPECO в Китае:

— Что действительно выделяет именно эту компанию из массы китайских поставщиков стандартной продукции в Европу и Америку — это незаурядная личность ее руководителя. Интеллигентность Вильяма, умение слышать партнера, готовность развивать компанию и производство, чтобы удовлетворить требования заказчика, позволили Shanghai Hanyan стать нашим надежным партнером по производству. О высоком уровне доверия между нашими компаниями красноречиво говорит такой факт: в начале 2000-х годов Shanghai Hanyan SHANGHAI HANYAN была защитницей бренда Salton от контрафакта и подделок в Китае. В те годы товарный знак Salton был зарегистрирован только в России, а в Китае — по нашей просьбе — зарегистрированным правообладателем на время стала компания Shanghai Hanyan.

Первым клиентом начинающего предпринимателя стала компания из Ганы. Примечательно, что сотрудничество продолжается до сей поры, при этом представители компаний так никогда и не встречались очно! Такое возможно только при высочайшем уровне взаимного доверия, и компания Shanghai Hanyan не раз доказывала делом, что достойна такого доверия. Изначально Shanghai Hanyan создавалась как торговый бизнес, однако довольно быстро обнаружилось, что развивать экспорт в отсутствие стабильных поставщиков продукции — сложная задача. И уже в 2000 году был построен и запущен собственный завод. Тогда же в компании началась и исследовательская работа — разработка новой продукции по уходу за обувью. С самого начала ключевым принципом работы для Shanghai Hanyan было максимальное внимание к потребностям клиента. Готовность поставить себя на место тех, кто приобретает продукцию компании, умение постоянно держать в фокусе внимания потребности и пожелания клиентов и способность придумать, как их реализовать, стали своего рода визитной карточкой компании.

Миссия компании Shanghai Hanyan

1. Предоставлять клиентам продукт достойного качества по хорошей цене.
2. Беречь окружающую среду, снижать вредные выбросы и отходы.
3. Дать каждому сотруднику возможность получить выгоду от развития компании.
4. Стать компанией с вековой историей.

Для сотрудников компании эти простые принципы являются безусловным руководством к действию. Благодаря им компания Shanghai Hanyan быстро вышла в Китае на передовые позиции как производитель и экспортер продукции по уходу за обувью и сохраняет свое лидирующее положение по сей день.

ТРИ СЛАГАЕМЫХ УСПЕХА

Средства для ухода за обувью, которые производит и продает на экспорт Shanghai Hanyan, неизменно отличаются высоким качеством и в полной мере отвечают требованиям заказчиков,



ВИЛЬЯМ У (WILLIAM WU),
генеральный директор Shanghai Hanyan International Co. Ltd:

— За время долгого сотрудничества наших компаний я понял, что взаимопонимание и взаимная поддержка очень важны. Если у одной стороны трудности, другая обязательно должна подставить плечо. Мы плывем в одной лодке, наше сотрудничество должно быть взаимовыгодным — это самый главный принцип. Мы не просто партнеры — мы соседи, друзья, братья. Наши отношения — это проекция отношений наших двух стран. Мы чувствуем свою ответственность, у нас есть возможности и уверенность, что наши стратегические партнерские отношения продолжат развиваться. Говоря словами известного китайского поэта: «Если хочешь, чтобы твой взор простерся на тысячу ли, поднимись еще на один этаж».

даже если эти требования оказываются весьма специфическими. Когда господин Вильяма У спрашивают, в чем залог выдающегося успеха его компании, он называет три главные составляющие.

Технология

1 Ассортимент, предлагаемый компанией Shanghai Hanyan, полностью охватывает все категории продукции для ухода за обувью. Компания ведет систематическую работу в этом направлении, привлекая высококвалифицированных специалистов с химического факультета Фуданьского университета, и имеет целый ряд собственных уникальных разработок.

Затраты на производство

2 Размещение производственных мощностей в Китае позволяет Shanghai Hanyan удерживать затраты на рабочую силу на более низком уровне по сравнению с развитыми странами, предлагая при этом продукт такого же качества.

География

3 Компания расположена в так называемом треугольнике Янцзы — экономически развитой зоне, охватывающей провинции Цзянсу, Чжэцзян и город Шанхай. Преимуществом такого расположения являются развитые экономические связи, удобное транспортное сообщение, легкий доступ к необходимым комплектующим и компонентам, высокоэффективное управление.

СОТРУДНИЧЕСТВО С UPECO

Первым итогом исторической встречи Вильяма У с представителями нашей

компании (тогда еще под названием «Руян») стал заказ на два контейнера крема для обуви в банках. Несмотря на объективные сложности (заказ поступил в офис компании накануне китайского Нового года), Shanghai Hanyan сумела оперативно отправить заказанную партию в Россию — и крем был с успехом реализован на российском рынке. За первым заказом вскоре последовали другие, сотрудничество расширялось и в конце концов в 2006 году привело к заключению партнерского соглашения, тем самым выведя отношения двух компаний на новую, более высокую орбиту. За эти годы перечень категорий и форм продукции для ухода за обувью, которую Shanghai Hanyan поставляет компании UPECO, вырос в несколько раз. Сегодня в перечень входят губки различных форм, ложки для обуви, средства для очистки обуви, для придания блеска и покраски и другие сопутствующие товары. Во многом благодаря этим многолетним взаимовыгодным партнерским отношениям UPECO стала лидером на рынке обувной косметики в России, а Shanghai Hanyan — ведущим производителем и экспортером продукции по уходу за обувью в Китае. Взаимное уважение, учет интересов партнеров, общие цели, стремление предложить потребителям высококачественную продукцию, дружеские отношения и взаимная ответственность — вот тот фундамент, который компания UPECO закладывает в стратегию построения отношений со своими поставщиками. И компания Shanghai Hanyan — наш верный соратник и единомышленник на этом пути.



ЕДА «ОСОБОГО НАЗНАЧЕНИЯ»

В 2011 году швейцарская компания Nestle запустила проект, призванный изменить всеобщий курс корабля под названием «Здоровье» и улучшить жизнь миллионов людей по всей планете. Для реализации столь амбициозного начинания было открыто подразделение Nestle Health Science, которое активно поддерживает развитие новой индустрии, объединившей пищевую и фармацевтическую отрасли.

XX век ознаменовался множеством медицинских технологических прорывов, которые привели к существенному снижению смертности и увеличению продолжительности жизни. Но вопреки этому положительному тренду здоровее мы не стали — окружающая действительность подготовила для нас более серьезные вызовы. Заметное ухудшение экологии, качества воды, воздуха и еды, постоянная информационная перегрузка и стрессы привели к тотальному росту хронических заболеваний по всему миру, которые усиливаются неправильным образом жизни и вредными привычками. Ожирение, диабет, заболевания ЖКТ, различные сердечно-сосудистые проблемы и прочие неприятные болячки становятся, по данным Всемирной организации здравоохранения, причиной смерти уже 3 из 5 человек в мире. Усугубляет ситуацию и стремительное старение населения планеты — уже к 2020 году каждый 5-й человек будет старше 65 лет.



Такое неутешительное положение вещей привело к поиску новых решений, призванных изменить ситуацию. Одним из них стало появление функциональных продуктов питания, призванных укрепить здоровье, улучшить фигуру или облегчить выздоровление при тяжелой болезни. Родиной такой еды «особого назначения» стала Япония, которая научно обосновала взаимосвязь между питанием и укреплением физиологических систем организма еще в середине прошлого века. Несмотря на кажущуюся несерьезность подобного «лечения», функциональные продукты способны решать целый ряд серьезнейших проблем, связанных со здоровьем. Например, продукты со сниженным содержанием сахара, соли, жира и холестерина способны предотвратить диабет или повышенное давление, молочные продукты с добавлением пробиотиков улучшают полезную микрофлору кишечника и способствуют пищеварению, а спортивная еда с аминокислотами, витаминами и минералами может в разы усилить эффект от тренировочного процесса. Подобные функциональные продукты пользуются огромной популярностью, потому что в большинстве случаев

они выглядят как привычная еда, но в отличие от таблеток и микстур обладают приятным вкусом. В японских магазинах можно встретить даже шоколадные конфеты, предназначенные для профилактики инфаркта, и супы для улучшения кровообращения. Западные потребители такой подход тоже оценили и стали более осознанно относиться даже к повседневной еде. Все чаще в супермаркетах можно встретить покупателей, внимательно изучающих состав продуктов на предмет содержания в них искусственных усилителей вкуса, количества соли или жира. И все больше людей отказываются от растворимого кофе, еды быстрого приготовления и шоколадных батончиков, осознавая влияние подобной еды на общее самочувствие организма. Этот набирающий популярность тренд на осознанное отношение к себе заставил меняться и рынок FMCG. Одним из самых ярких примеров подобных перемен стала швейцарская компания Nestle. В ее ассортименте представлено несколько тысяч торговых марок, под которыми выпускаются самые разнообразные продукты и напитки. Большинство из них попадают в категорию не самой полезной еды, которая теряет былую

популярность. В ответ на изменившиеся запросы потребителей компания Nestle сконцентрировалась на поиске решений, позволяющих сделать привычные продукты более сбалансированными и полезными по составу. Например, готовые завтраки дополнительно обогащаются клетчаткой и витаминами, а в бульонных кубиках снижается количество соли. Такие продукты стали приятной и легкой альтернативой для тех, кто не имеет серьезных сложностей со здоровьем, но все же задумывается о том, чтобы они не появились в долгосрочной перспективе. Не ограничиваясь адаптацией текущего ассортимента, компания Nestle в своей стратегии сделала ставку на развитие целого ряда новых направлений, которые до недавнего времени были прерогативой исключительно фармацевтических компаний. Речь идет о специализированных продуктах, учитывающих физиологические особенности стареющей части населения, потребности людей с врожденными нарушениями обмена веществ и пищевыми аллергиями; о продуктах, обеспечивающих профилактику заболеваний желудочно-кишечного тракта, повышающих адаптационные возможности организма к психическим,





информационным и интеллектуальным перегрузкам. Формирование качественно новой индустрии, объединяющей пищевую и фармацевтическую отрасли, — это еще один тренд, возникший в результате активного развития системы здравоохранения и различных наук на стыке биологии и медицины. Компания Nestle не смогла остаться в стороне и в январе 2011 года

открыла подразделение Nestle Health Science, специализирующееся на создании лечебного функционального питания, которое призвано повысить качество медицинской помощи и снизить распространение хронических заболеваний по всему миру. Для решения столь амбициозной задачи был создан институт Nestle Institute of Health Sciences, отвечающий за поддержку инновационной деятельности компании, и совершен целый ряд стратегических приобретений, позволивших привлечь самую разнообразную экспертизу. Среди партнеров компании представлена даже китайская фармацевтическая группа Chi-Med, которая предоставила доступ к своей богатейшей библиотеке традиционной восточной медицины, куда входит более 50 000 рецептов из более чем 1200 растений. Штат Nestle Health Science насчитывает более 3500 специалистов самого различного профиля по всему миру — от инженеров по биомедицинскому оборудованию до специалистов по нормативно-правовому регулированию и медицинских представителей. Такой серьезный и осно-

вательный подход дает надежду, что в скором времени наука в сочетании с прогрессивным бизнес-мышлением сможет победить ряд серьезных препятствий на пути к долгой и счастливой жизни.

Стоит отметить, что компания Nestle занимается научными изысканиями уже без малого 150 лет — будь у нас машина времени, мы смогли бы переместиться в 1867 год и познакомиться со швейцарским фармацевтом Генри Нестле, который в тесном сотрудничестве с ведущими учеными и врачами того времени создал продукт, позволивший спасти сотни младенческих жизней. Разработанная им «молочная мука» стала наиболее удачной альтернативой невозможному по каким-либо причинам грудному вскармливанию и в дальнейшем постоянно совершенствовалась в научной лаборатории Nestle. В 1934 году ассортимент детского питания был расширен за счет цельномолочного порошка Pelagron, специально обогащенного кислотоустойчивыми бактериями для лучшего усвоения. С тех пор компания прочно закрепила за собой статус одного из главных инноваторов отрасли, для которого научная деятельность стала неотъемлемым и ключевым драйвером бизнеса.

А что в России? В России концепция функционального питания имеет длинную историю, своими корнями уходящую к идеям Ильи Мечникова. Помножьте это на традиционную любовь наших сограждан к самолечению, и вы получите колоссальный потенциальный рынок. Впрочем, для отечественного рынка практически во всех категориях, за исключением молока и молочных продуктов, функциональное питание — это явление скорее новое и неизведанное, нежели очевидный тренд. И все же мы разделяем уверенность компании Nestle в том, как именно эволюционирует наш потребитель и его потребности. Эта уверенность рождает понимание, что решения, которые сейчас рассматриваются как нишевые, спустя несколько лет станут массовыми. Именно поэтому уже в этом году под маркой TM Racionika будет запущено несколько отдельных линеек продуктов, которые условно можно объединить под лозунгом Гиппократ: «Ваше лекарство должно быть едой, а еда должна быть лекарством».



ПРОВЕРЕНО: НАСЕКОМЫХ НЕТ

«Какое средство реально работает?» — обычно это первый вопрос от потребителей инсектицидов и репелентов. Для большинства людей является откровением, что тестирование эффективности на насекомых — это обязательное условие госрегистрации. К слову, все средства Gardex и «РАПТОР» проходят независимую проверку в НИИ дезинфектологии Роспотребнадзора — ведущем экспертном центре России.



Текст: **ЕЛЕНА ЧИПИЛЕНКО**, маркетинг-продакт-менеджер



Текст: **АНДРЕЙ КОРОСТЫЛЁВ**, старший R&D-менеджер

Биологические тесты для нас, разработчиков, стали важнейшим инструментом разработок. Заметив, какой живой интерес неизменно вызывает эта тема, мы решили поделиться с коллегами своим опытом и знаниями. Наш рассказ — о тестах на насекомых, позволяющих объективно оценивать эффективность инсектицидов и репелентов.



КОМАРЫ

Лабораторные тесты репелентов проводят в проволочных клетках 30 x 30 x 30 см, обтянутых марлей. Внутри помещают 50 голодных самок комаров Aedes Aegypti, моделируя условия высокой агрессивности насекомых. На одну руку наносят тестируемое средство, а необрабо-



танная рука служит контрольным образцом. Затем обе руки помещают в клетку и фиксируют число укусов на каждой руке. Репеллент, наносимый на кожу, должен отпугивать не менее 95% комаров, по сравнению с необработанным контролем. Для определения длительности репеллентного действия (ДРД) обработанную руку через каждые 30 минут помещают внутрь клетки на 3 минуты. Считается, что действие средства закончилось, когда за 3 минуты фиксируется

более двух укусов. Тесты проводят в 8–10 повторах на разных людях и в разные дни, чтобы нивелировать случайные отклонения. По результатам испытаний НИИД Роспотребнадзора устанавливает время защитного действия средства, которое производитель указывает на этикетке. По такому же принципу проводятся испытания репелентов в природных условиях. Сравнивают число укусов на обработанном и необработанном участке тела, определяя

ПО ОЦЕНКАМ УЧЕНЫХ, МАЛЯРИЙНЫЙ КОМАР ПОВИНЕН В 50% ВСЕХ СЛУЧАЕВ ГИБЕЛИ ЛЮДЕЙ НАЧИНАЯ С КАМЕННОГО ВЕКА. ОН — САМОЕ СМЕРТОНОСНОЕ ЖИВОТНОЕ В МИРЕ. ЕЖЕГОДНО ОТ МАЛЯРИИ УМИРАЕТ ОКОЛО 2 МЛН ЧЕЛОВЕК.

эффективность средства и время его действия. Видовой состав в натуральных тестах намного шире, а условия ближе к реальности, поэтому полевые тесты дают максимально достоверные результаты.

Что касается защиты от комаров в помещении, то люди охотно пользуются электрофумигаторами. Эти приборы могут сильно различаться по конструкции и температурному режиму, а пластины и жидкости — по химическому составу. Для корректного сравнения важно проводить тесты в стандартизованных условиях. Тесты в лаборатории проводят в герметичной стеклянной камере объемом 1 м³ при температуре +24 °С и влажности не менее 60%. В камеру запускают 100 комаров, затем туда же помещают заранее прогретый электрофумигатор с пластиной или жидкостью и включают секундомер. С течением времени комары начинают впадать в нокаун (паралич) и гибнуть. Эффективными признаются только средства, обеспечивающие

нокаун 50% комаров менее чем за 3 минуты. Чтобы понять, как долго пластины сохраняют эффективность, их тестируют на комарах после предварительного прогрева в фумигаторе в течение трех, четырех, пяти часов и т. д. Максимальное время работы пластин — до восьми часов. А чтобы оценить время работы жидкости, прибор с флаконом включают на восемь часов, потом охлаждают и повторяют этот цикл трижды. Затем взвешивают флакон и по убыванию массы рассчитывают ресурс всего объема жидкости во флаконе.

ТАРАКАНЫ

Всем знакомые тараканы — очень древняя группа животных, существовавших уже в каменноугольном периоде (300 млн лет назад). Сейчас на планете порядка 5000 видов тараканов, и многие из них типичные синантропы, а проще говоря — незваные гости в наших домах. Средств

от тараканов на рынке в избытке, но как проверяют их работу?

Для испытания аэрозолей в камеру объемом 1 м³ помещают 20 самок и 20 самцов рыжих тараканов-прусаков *Blattella Germanica*. Затем опрыскивают аэрозолем насекомых в камере, а также стандартные тест-поверхности (стекло и фанера). Тараканов выдерживают в камере 10 минут, потом переносят в чистый контейнер и отслеживают процент гибели через 10 минут, 30 минут и спустя 24 часа. Так оценивают острое действие средства. Для исследования остаточного действия на поверхности на 5–15 минут подсаживают «чистых» тараканов на обработанное стекло и фанеру спустя сутки, двое и более после обработки. Процент гибели насекомых в этих опытах отражает длительность действия аэрозоля на непитывающих (кафель, масляная краска, пластик) и выпитывающих (дерево, обои, штукатурка) поверхностях.

Гели и ловушки от тараканов содержат инсектицид контактно-кишечного действия, то есть яд начинает действовать после поедания приманки. Поэтому и тестирование проводится иначе. В экспериментах используют насекомых, предварительно оставленных без пищи и воды в течение суток. Тест ставится в трех повторностях, в каждой по 20 самок, 20 самцов и 20 личинок старшего возраста. Гель наносят на дно камеры, запускают тараканов и подсчитывают процент гибели через сутки, двое, трое, вплоть до достижения 100%-ного результата. Повторяя тест через 20, 30 и более суток, определяют, как долго работает гель. Поедаемость (привлекательность) геля — не менее важный параметр для ловушки, чем эффективность яда. Даже сильный яд будет бесполезен, если гель не привлекает тараканов. Поэтому в состав включают специальные пищевые аттрактанты. Взвешивая гель до и после эксперимента, определяют убыль массы за единицу времени. По максимальному значению этого параметра среди разных образцов можно определить наилучший аттрактант. Важным условием для избавления от тараканов и муравьев является

лишение их доступа к воде. Помните, что подтекающие краны обеспечивают насекомых обильным питьем и позволяют быстрее выводить токсины из организма, снижая эффективность инсектицидных средств. Большой проблемой становится выработка у насекомых устойчивости к инсектицидам (резистентности). Давно используемые действующие вещества просто перестают действовать на тараканов. Поэтому в НИИ дезинфектологии проверяют средства «РАПТОР» не только на лабораторных, но и на резистентных расах тараканов, собранных в самых проблемных локациях, таких как общежитие РУДН. Регулярное обновление составов и применение новейших действующих веществ позволяют нам поддерживать эффективность средств «РАПТОР» на высоком уровне, даже в отношении резистентных тараканов.

КЛЕЩИ

Попадая с травы на ноги или одежду, клещ всегда ползет вверх. Этот выработанный эволюцией инстинкт позволяет им добираться до участков с тонкой кожей, где близко к поверхности проходят кровеносные сосуды и больше шансов выпить крови. Противоклещевыми аэрозолями или спреями обрабатывают одежду, чтобы за время, которое клещ ползет, например, по обработанной штанине, яд успел обезвредить клеща раньше, чем он доберется до открытой кожи. Тест проводят на полосках ткани, которые размещают почти вертикально. В нижнюю часть подсажива-

РЫЖИЕ ТАРАКАНЫ ЯВЛЯЮТСЯ ОСНОВНЫМИ РАЗНОСЧИКАМИ ТУБЕРКУЛЕЗА, СТОЛБНЯКА, ТРАХОМЫ, ДИФТЕРИИ, ПРОКАЗЫ, ИНФЕКЦИОННОГО ГЕПАТИТА, ПОЛИОМИЕЛИТА. ТАКЖЕ МОГУТ СТАТЬ ПРИЧИНОЙ ВОЗНИКНОВЕНИЯ АЛЛЕРГИЧЕСКИХ РЕАКЦИЙ.



Тестируем не только привычные, но и оригинальные средства, такие как дымовые шашки от комаров

ют самок клещей. По чистой ткани клещи взбираются на 40–50 см за 1–2 минуты. Но когда полоска обработана акарицидным средством, яд быстро проникает в организм ползущего клеща через лапки и панцирь. Действие акарицида приводит к замедлению передвижения, затем нервному параличу конечностей (нокаун) и, наконец, к отпаданию клеща с ткани.

Критериями эффективности в этом тесте служат среднее время наступления нокауна (не более 5 минут) и средняя высота подъема клещей по обработанной ткани (не более 50 см). Повторяя тесты через 7, 14 и более дней после обработки ткани, определяют, как долго средство сохраняет требуемую эффективность после нанесения. Опыты ставят на клещах, собранных в дикой природе. Поэтому тесты на коже человека слишком рискован-

ны — клещ может оказаться носителем энцефалита или боррелиоза. В некоторых зарубежных лабораториях разводят расы «чистых» клещей. Это позволяет ставить эксперименты на добровольцах, подсаживая клещей на руку или ногу и тестируя репелленты, наносимые на кожу. В нашей стране, к сожалению, таких лабораторий не осталось.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Надеемся, что наш краткий рассказ дал общее представление о тестах, а заодно укрепил уверенность наших читателей в высокой эффективности средств «РАПТОР» и Gardex. Ведь тщательная разработка и всестороннее тестирование — это основа экспертного подхода, который приносит нам уважение и доверие потребителей и вносит весомый вклад в укрепление лидерства брендов UPECO.

ТЕСТЫ НА КЛЕЩАХ В ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ

Противоклещевая серия Gardex проходила проверку в Иркутской области. Аэрозоль и спрей Gardex Экстрим от клещей прекрасно справляются с задачей даже в майский пик активности. Эффективным считается средство, парализующее клеща за 5 минут, а Gardex укладывался в 2–3 минуты!

ТЕСТЫ РЕПЕЛЛЕНТОВ В РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ

Репелленты Gardex выдержали суровый экзамен в лесах Рязанской области. Июньские комары в болотистой Мещере — настоящие полчища голодных вампиров. Испытателям приходилось защищать голову антимоскитной сеткой, а вот обработанные Gardex голые руки и ноги были комарам не по зубам четыре и более часов!



Полевые испытания перспективных разработок Gardex, лето-2016



ФИШКА В «ФИШКАХ»



Текст:
РОМАН ВАСИЛЬЕВ,
региональный
менеджер UPECO,
территория —
Западная Сибирь

Очень важно поддерживать лояльность покупателей к нашим брендам, переключать их с продукции конкурентов на себя, приводить новых потребителей в категорию. Особенно актуально это в Новосибирске, где находится центральный офис компании «Грифон» — нашего серьезного конкурента в категории «пикник». И в этом году для поддержки продаж бренда Forester мы провели акцию лояльности для потребителей в ключевой торговой сети города Новосибирска — ТС «Сибирский Гигант».

И

Идея так называемой фишечной акции родилась в ходе очередных переговоров с сетью перед летним сезоном и далее перешла в практическое воплощение. Началась активная подготовка к запуску «фишечного» промо. Нужно было разработать дизайн макетов и определиться с ассортиментом. Здесь нам очень сильно помогла бренд-группа Forester. Вся реализация этой программы, вплоть до визуального оформления магазинов, легла на плечи Вячеслава Мухина, менеджера по работе с ключевыми клиентами, и Инны Дринберт, территориального менеджера. Благодаря активным действиям коллег в пик сезона — с мая

по август — «фишечная» акция успешно прошла в ТС «Сибирский Гигант» в форматах «супермаркет» под вывеской «Мегас». Механика акции заключалась в следующем: за покупку любого товара в магазине на сумму более 500 рублей покупатель получает фишку, которую вклеивает в буклет. Как только покупатель набирает необходимое количество фишек в буклете, он может приобрести продукцию TM Forester со скидкой 50%. В акции участвовали 11 самых популярных позиций бренда. Акционные позиции размещались на дополнительных местах продаж: палетных выкладках, обшитых искусственной травой, и брендированных стойках. На входе в торговый зал размещался ролл-ап с полной информацией по акции. Результат, который мы получили, превзошел наши ожидания. В период акции мы продали в 2,9 раза TM Forester больше, чем в прошлом году в этом формате сети! В подготовке проведения «фишечной» акции со скидкой 50% участвовали все: дистрибутор снизил свою наценку в два раза, торговая сеть снизила наценку с 50 до 20%, производство полиграфии и дополнительную скидку дистрибутору предоставила бренд-группа.



За что всем огромное спасибо! Недавно получили обратную связь от сети — магазины остались очень довольны результатом, и в следующем сезоне сеть готова расширить форматы и количество магазинов, участвующих в акции. Для нас это был полезный опыт, так как подобный формат активности мы проводили впервые. Теперь мы точно возьмем его на вооружение и будем транслировать на другие сети и территории, повышая лояльность и потребителей, и сетей к нашим брендам.



ЮЛИЯ ПОЗДНУХОВА,
бренд-менеджер
TM Forester

Акция с фишками — прекрасный способ развить отношения с ключевым клиентом. Рост продаж, рост трафика в категорию, рост лояльности покупателей сети не оставляют равнодушными наших партнеров. Проведение акции с фишками в сети «Сибирский Гигант» позволило акцентировать внимание потребителей на уникальных позициях Forester, расширить матрицу и значимо прирасти в продажах в период рецессии рынка пикника. Команда Сибирского региона сработала великолепно и обеспечила прекрасный результат акции.



ЧТО СТОИТ ЗА ПРИ ВЕРЖЕННОСТЬЮ?



Приверженность — что же означает это качество для компании, для ее сотрудников? Это больше, чем лояльность, чем чувство комфорта на работе. Это некое переживание, что нам не все равно.

Не все равно, так как процветание бизнеса — это наше процветание, работа — это что нас характеризует, то, через что можно реализовать свой потенциал. Чувство личной глубокой ответственности за работу уже неразделимо на категории: это «я», а это «не я». Мы решили опросить наших сотрудников, которые работают в компании 5 и более лет, как они воспринимают продолжительный срок своей работы в компании, что ценят и помнят за годы работы, как планируют свое будущее.



ИЛОНА МАНЬКО,
руководитель группы
аналитики и статистики
департамента продаж:

стаж работы в компании —
9 лет 3 месяца

ПЕРВЫЙ РАЗ В UPECO

Я пришла временно, в «интересном положении», — заметить девушку из клиентского сервиса на время отпуска. Это было в конце лета 2001 года. Но в компании работы мало не бывает, поэтому пришлось проработать столько, сколько смогла до рождения дочки. Зато второй раз я уже пришла по рекомендации и, как выяснилось, надолго!

МОИ ОСОБЕННО ЯРКИЕ ВОСПОМИНАНИЯ

— это люди, с которыми работаю все эти годы, потому что они просто радуга профессионализма, темперамента и эмоций.

РЕЦЕПТ ДОЛГОЛЕТИЯ В UPECO

довольно прост — надо ценить окружающих людей и любить свою работу.



ЕКАТЕРИНА СУХОВА,
специалист по корпоративным
коммуникациям:

стаж работы в компании —
5 лет 1 месяц

НЕУЖЕЛИ ПРОШЛО 5 ЛЕТ?

Я их совсем не заметила! В компании позитивных людей, интересных задач и планов на будущее время летит незаметно. Хотя если начать вспоминать, то за это время было реализовано серьезное количество крупных и не очень проектов, некоторые из них казались неосуществимыми. Уверена, что в UPECO дни никогда не будут тянуться от звонка до звонка, это просто невозможно!

БЛАГОДАРЯ UPECO у меня появился очень удобный навык «сечерства» (от англ. search — искать). Найти что-то за минимальное количество времени и проанализировать результаты теперь не составляет особого труда. Это касается не только работы.

Я НИКОГДА И НЕ ДУМАЛА заниматься внутренними коммуникациями и на собеседование шла на позицию специалиста по подбору и адаптации персонала. Но Светлана Ряховская решила внести правки в мое будущее. «Почему бы не попробовать?» — решила я, и нисколько об этом не жалею. Предполагаю, что на своей сегодняшней должности я получила намного больше новых знаний, которые можно применять не только в профессиональной сфере, но и в жизни.



ЕКАТЕРИНА ЕЛУМЕЕВА,
руководитель группы
тактических закупок:

стаж работы в компании —
5 лет 5 месяцев

5 ЛЕТ ДЛЯ МЕНЯ ДОЛГИЙ СРОК РАБОТЫ,

потому что за эти годы я наблюдала, как много вокруг происходит изменений — реструктуризации, смена людей, должностей, смена курсов. Оглядываясь на 5 лет назад, понимаю, как сильно я выросла профессионально и как растет сама компания. И потом это ведь целых 1230 рабочих дней!

В КОМПАНИИ Я БЕЗУМНО МНОГО ЧЕМУ НАУЧИЛАСЬ, всего не перечислишь! Главное, что продолжаю совершенствоваться, развиваться, расширять свой кругозор. UPECO очень динамичная, и я иду с ней в ногу со временем!

МОЙ РЕЦЕПТ для достижения успеха в UPECO — делать чуть больше, чем ты должен и даже чем ты можешь.



РОМАН МИРОЕДОВ,
менеджер по продукту:

стаж работы в компании —
5 лет 1 месяц

UPECO ДЛЯ МЕНЯ стала своеобразной alma mater, образцом высокого уровня корпоративной культуры и взаимовыгодного сотрудничества — в развитии сотрудника и сотрудника — в развитии и успехе компании.

ЧЕСТНО ГОВОРЯ, было очень приятно получить награду в 2015-м как самому результативному сотруднику. Не ожидал этого, но было очень приятно почувствовать значимость вклада своей работы в достижение общего успеха.

ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ и говоря о планах, хочется сказать, что в такой компании хочется работать еще много-много лет. Тем более что у меня (и не только у меня) стоит амбициозная задача вывести бренд Racionika в лидеры рынка средств для похудения.



РОМАН РЕМИЗОВ,
менеджер по работе
с ключевыми клиентами
специализированного сбыта:

стаж работы в компании —
5 лет 3 месяца

ЭТО, НАВЕРНОЕ, САМЫЕ БЫСТРЫЕ 5 ЛЕТ В МОЕЙ ЖИЗНИ.

Еще вчера приходил на первое собеседование, а уже сегодня за спиной 5 незабываемых, позитивных и интересных лет работы в Уресо. За это время Уресо стала моим вторым домом, а дружный коллектив — моей второй семьей. Здесь все мы трудимся ради общего дела и каждый вносит свой вклад. И это вдохновляет на новые подвиги!

СЧИТАЮ, чтобы выжить в условиях современной экономики, нужно бежать, когда остальные только начинают идти. Разные задачи и зоны ответственности мне очень помогли в этом. Благодаря своей работе я научился эффективному планированию и расстановке приоритетов. Ведь для того чтобы быть эффективным сотрудником и приносить компании деньги, нужно не забывать и о повышении своей собственной квалификации и личной жизни за пределами компании.



АЛЛА ГОРЕТАЯ,
старший тренер:

стаж работы в компании —
10 лет 5 месяцев

Я ВСЕГДА ДУМАЛА, ЧТО 5 ЛЕТ

для меня долгий срок работы. А теперь думаю, что недолгий. Потому что в Уресо я работаю уже 10 лет!

МОЙ ПЕРВЫЙ РАБОЧИЙ ДЕНЬ

был в мой день рождения, на корпоративном празднике, посвященном 8 Марта. Тогда я поняла, что это не просто совпадение, это любовь, возможно, надолго. Так и получилось.

ЗА ЭТО ВРЕМЯ В МОЕЙ ЖИЗНИ

произошло много всего интересного и важного. Окончила университет, снова поступила (в другой) и снова окончила. Получила права, научилась водить машину, поменяла машину, поменяла права, продолжила водить машину. Получила интересную работу, потом другую должность — очень интересную, а потом еще одну — и еще интереснее. Появился муж, ребенок, кот. Поехала в свое второе путешествие в другую страну, потом еще в одну, две, три... и еще... В общем, много. Динамика активная и положительная:))



ИГОРЬ ШИРЕВ,
руководитель группы транспорта:

стаж работы в компании —
19 лет 1 месяца

В УРЕСО Я ОЧЕНЬ ДАВНО,

находясь у истоков становления самой компании. Это был трудный, увлекательный и интересный путь. Каждый год не похож на предыдущий, и откровенно хочется заглянуть вперед, чтобы увидеть, что ждет нас в будущем... Я ценю преданность сотрудников своей компании и поэтому считаю пятилетний срок работы на одном месте совсем не долгим.

ЛЮДИ В УРЕСО

всегда умели хорошо работать и хорошо отдыхать. Мобилизоваться в сезон продаж, задерживаться на работе и выложиться на все 100%, пережить пожар и переезд и при этом остаться на плаву, восстановиться в кратчайшие сроки и увеличить темп, оставаясь в лидерах. И конечно, с теплотой вспоминаю наши корпоративные путешествия по разным городам: это и сплав на плотах на Валдае, Новый-старый год в Карелии, музей под открытым небом в Киеве, подземные пещеры в Великом Новгороде и горнолыжную базу в Минске.

Я ПЛАНИРУЮ работать в компании еще 13 лет (ровно столько мне осталось до пенсии), а там посмотрим.



КОНСТАНТИН ВЛАСЮК,
водитель-экспедитор:

стаж работы в компании —
10 лет 4 месяца

10 ЛЕТ ДЛЯ МЕНЯ ПРОЛЕТЕЛИ

НЕЗАМЕТНО — моя работа для меня интересная, скучать не приходится.

ЗА ГОДЫ РАБОТЫ ЛУЧШИЕ

ВОСПОМИНАНИЯ — это поездки в детский дом в Мышкино. Интересно наблюдать за ребятами, как они меняются, взрослеют, учатся дальше, заводят свои семьи, но при этом не теряются.

ДОСТИЧЬ УСПЕХА В УРЕСО?

Для этого нужны исполнительность, умение работать так, как будто работаешь на себя. Но в первую очередь это коллектив, желание прислушиваться к советам, подсказывать самому, помогать в работе.



МАКСИМ МАТУСЕВИЧ,
руководитель отдела
по производству
полиграфии и упаковки:

стаж работы в компании —
14 лет 10 месяцев

ЧЕРЕЗ ПАРУ ЛЕТ

работы в компании я узнал, что последнее собеседование я провалил! Руководитель был против моей кандидатуры. Но мой непосредственный шеф убедил его посмотреть меня в деле. Вот так судьба оказалась ко мне благосклонной.

МОЙ РЕЦЕПТ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ

УСПЕХА В УРЕСО очень прост, но в то же время и очень сложен. Надо прежде всего уважать себя. Это значит, что если взялся за дело, так делай его как для себя, то есть как можно лучше. Ведь, занимаясь чем-либо, ты вкладываешь частичку себя в эту работу. А делая плохо, ты сам к себе же проявляешь неуважение, обесцениваешь себя.

ЗА ЭТО ВРЕМЯ

в моей жизни произошло, в общем-то, все то, зачем я пришел на эту грешную землю: встретил супругу, построил дом, посадил дерево, растет сын. Да, и нашел НАСТОЯЩИХ друзей. Раньше я думал, что у меня их много, но жизнь показала, что чаще всего за друзей мы выдаем просто хороших приятелей. А друзей много быть не может. И так уж случилось, что именно в нашей компании судьба меня свела с ними. Видно, почва у нас благодатная на хороших людей.



СВЕТЛАНА ДВОРЕЦКАЯ,
руководитель отдела складской
и транспортной логистики:

стаж работы в компании —
14 лет 6 месяцев

14 ЛЕТ В КОМПАНИИ

— и все годы не похожи друг на друга, не помню ни одного года, когда мне пришлось бы заскучать. Компания не стоит на месте, всегда ищет новые решения для улучшения финансовой стабильности и лидерства на рынке. А значит, впереди много дел!

МОЕ ЛУЧШЕЕ ВОСПОМИНАНИЕ

за годы работы... это сама работа)) и конечно же, наши корпоративные мероприятия.

НА СОБЕСЕДОВАНИИ

В КОМПАНИИ я очень старалась убедить, что карьера руководителя административно-кадровой службы закончена и мне нужно освоить новую область. Правда, и здесь мне повезло — предложили две вакансии на выбор: оператора отдела логистики и менеджера закупок. Это новая область для меня, глаза горят! Но как же выбрать?! И тут в голове возникает уточняющий вопрос: где много драйва? Ответ — логистика. Так началась моя карьера в нашей компании.

ЕСТЬ ВОПРОС:



Текст:
АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель отдела
обучения

КАК ЗАДАВАТЬ ВОПРОСЫ И ОТВЕЧАТЬ НА НИХ ПРИ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЯХ И ПЕРЕГОВОРАХ

Вопрос — очень интересный и сильный прием в межличностной коммуникации. Его можно использовать для уточнения информации, для вовлечения слушателей, даже для передачи мысли и разъяснения сказанного. И для успеха в общении как с одним собеседником, так и с группой крайне важно уметь пользоваться этим инструментом. Итак, рассмотрим его подробнее!



ТИПЫ ВОПРОСОВ И ИХ ФУНКЦИИ

Открытые — вопросы, которые подразумевают развернутый ответ. Обычно они начинаются с вопросительных слов типа «что», «где», «когда», «как», «почему». Привлекательность открытого вопроса в том, что он вовлекает, заинтересовывает. Человек, отвечая на открытый вопрос, раскрывается для контакта, поэтому такие вопросы полезно задавать на первых минутах общения для снятия напряжения и для получения большей информации.

Закрытые — подразумевают однозначный («да»/«нет») ответ. В большом количестве они способны взаимодействие сделать закрытым. Но они нужны, когда вам необходим однозначный ответ, когда нужно уточнить/подтвердить информацию, подтвердить факты, договоренности или принять решения. Также данный тип вопросов можно использовать для перехвата инициативы, для смены русла разговора.



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель отдела
персонала:

— Есть такое наблюдение, что на публичных выступлениях 40% вопросов из аудитории задается только чтобы продемонстрировать, «какой я умный», 40% для того, чтобы «завалить» оратора, и лишь 20% для того, чтобы познать истину. Поэтому перед тем как задать вопрос, всегда полезно осознать свой истинный мотив. Действительно ли вас интересует ответ по существу, а докладчик способен его дать? Является ли вопрос корректным, не унижает, не роняет статус докладчика?

Вопросы с шутивым или саркастичным подтекстом, «угадайки» (когда правильный ответ известен вам и аудитории), слишком личные или роняющие статус выступающего вопросы могут эмоционально травмировать оратора, ведь зачастую публичное выступление является нетипичной, стрессовой ситуацией для докладчика. Взаимное уважение, желание разобраться в обсуждаемой теме и узнать новое, корректность в поведении и высказываниях, умение не задать вопрос в определенный момент способствуют повышению культуры проведения публичных мероприятий и личному совершенствованию всех участников дискуссий.

Альтернативные — задаются в ситуациях, когда необходимо мягко подтолкнуть собеседника к принятию решения, предоставив ему варианты выбора. Предлагаемых вами вариантов может быть несколько, при этом каждый из них вас устраивает. Данный тип вопроса еще называют «выбор без выбора», потому что участник коммуникации на первый взгляд выбором располагает, но находится в кругу ваших выборов.

Наводящие — используются для того, чтобы подвести говорящего к ответу, который ожидают от него услышать. Такой подход в коммуникации считается направляемым, поэтому злоупотреблять им не стоит. Чрезмерное использование может вызвать защитную реакцию собеседника. Они используются, чтобы дать ответ собеседнику (вы с помощью вопроса подсказываете ответ) либо в частном случае — чтобы запустить процесс дискуссии. Наводящие вопросы, как

правило, заканчиваются так называемыми зацепками по типу «Не так ли?», «Вы же понимаете», «Ведь это справедливо», «Общезвестно...» и т. д., не позволяющими участнику ответить отрицательно.

Возвратные — позволяют говорящему проявить внимание к собеседнику и к тому, что он уже сказал, и таким образом, поощряя его, вести дальнейший разговор (например, «вы отметили, что для того, чтобы изменить ситуацию в учебном заведении, нужно создать необходимую мотивацию участников взаимодействия, это так?»). Возвратный вопрос — прекрасный способ проверить, правильно ли вы поняли собеседника.

Зондирующие — это дополнительные вопросы, позволяющие получить полную информацию, не предоставленную в ходе ответов на предыдущий вопрос. Предоставление неполного ответа может быть связано с самыми разными причинами, поэтому зондирующие вопросы могут использоваться также для проверки мотивации и чувств, истинных намерений собеседника. Задавать зондирующие вопросы труднее

всего. Они могут включать в себя комплекс открытых, закрытых, возвратных и гипотетических вопросов. Их преимущество в том, что с их помощью можно получить недостающую информацию. Комплекс зондирующих вопросов в технологиях продаж также называют методом воронки — путь от общих тем к конкретике.

Гипотетические — они задают ситуацию или выдвигают предположение: «А что, если...», «Как насчет того, что...». Они полезны, если вам нужно обсудить новые идеи, создать ситуацию вызова, запустить процесс размышления на тему. Такой вопрос имеет смысл задавать, только если собеседник или аудитория обладают достаточными знаниями и пониманием ситуации, о которой вы просите поразмышлять.

Риторические — эти вопросы не требуют ответа, они произносятся как бы в воздух. Также это могут быть вопросы, подразумевающие общеизвестный ответ. Они обеспечат вам молчаливое согласие, а значит, поддержку. Если вам необходимо заинтересовать клиента и создать благоприятную атмосферу, следует задавать риторические вопросы. Также они очень эффективны в начале презентации и в самых ее кульминационных моментах.

Блокирующие — они призваны конкретизировать ситуацию, вопросы по типу «Кто именно?», «Когда и что конкретно?». Если ваш партнер использует скрытые намеки или явные обвинения в ваш адрес, выражает недовольство чем-то, затягивает время (то есть в ситуациях предконфликтных или конфликтных), полезно задать вопрос, который позволит выплеснуть негативные эмоции, заблокировать конфликт и вывести разговор в конструктивное русло, говорить только о фактах и о предмете разговора.

Например: «Мы не можем согласиться с этим фарсом и принять решение, нам нужно еще сильно подумать, нужно выяснить еще кое-какие факты, подтвердить компетентность...»

— Каких фактов вам не хватает для принятия решения? Или: Что именно вас смущает в этом предложении?

НЕСКОЛЬКО РЕКОМЕНДАЦИЙ, КАК ОТВЕЧАТЬ НА ВОПРОСЫ

Первое, что стоит сделать, — это пауза. Обдумайте поступивший вопрос, дайте себе время на размышление и формулирование ответа. Спросивший будет вам благодарен, так как этим вы показываете, как серьезно относитесь к его вопросу.

Поблагодарите за вопрос или за проявленный интерес, или отметьте экспертизу спросившего. Этот прием создаст благоприятную атмосферу сотрудничества.

Повторите вопрос как его услышали, проверьте понимание, уточните детали при необходимости.

Доброжелательность — залог успеха. Поэтому, если даже вопрос неудобный или манипулятивный, тон вашего ответа важно сохранять позитивным и ответить на вопрос, перефразировав его в конструктивный формат.

Если вы не готовы ответить на поступивший вопрос сейчас, признайте это. В этом нет ничего страшного. Просто запишите вопрос, чтобы ответить на него позже.

НЕ СТОИТ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ДЕСТРУКТИВНЫЕ ТЕХНИКИ, ТАКИЕ КАК:

- изображение непонимания: «Что-то я никак не пойму, о чем вы спрашиваете?»;
- негативная оценка: «Это наивный вопрос» или «Это незрелый вопрос», «Это неточный вопрос»;
- отвечать на «свой вопрос», как делают некоторые политики.

И, подводя итог, важно в каждый момент общения помнить о вашей цели. Именно понимая свою цель в коммуникации, свою потребность, вы сможете выбрать и использовать подходящий вопрос. Это познание, открытие для себя чего-то нового? Или же это создание доброжелательной атмосферы, достижение согласия? А может, вы хотели бы вдохновить собеседника, открывая для него новые возможности? Освоив данный инструмент, вы сможете делать это с блеском!

Вы знаете, что такое кароши? Этот японский термин может быть переведен как «смерть от избытка работы». Первый случай кароши был описан в 1969 году. Японское министерство труда начало публиковать статистику этого синдрома в 1987-м, а в следующем году был организован совет защиты жертв кароши. В настоящее время от кароши ежегодно умирает десять тысяч человек, и исследования выделяют ключевые закономерности его возникновения: работа в условиях высокой интенсивности и стресса, не дающая возможности для отдыха и восстановления.



Климпи Климператор (Фридрих Лусли)

КАК СОХРАНИТЬ И ПРИУМНОЖИТЬ ЭНЕРГИЮ И СПРАВИТЬСЯ С ЭМОЦИОНАЛЬНЫМ ВЫГОРАНИЕМ?



Текст: **АЛЛА ГОРЕТАЯ**, старший тренер департамента продаж

Грозит ли нам всем смерть от кароши? Скорее всего, нет. Но признайтесь, наверняка, услышав очередной рассказ о дауншифтинге хотя бы раз, вы думали о том, чтобы послать все на одно из кратких емких русских слов и уехать подальше от цивилизации? На Бали, в Таиланд, а может быть, на Урал или к озеру Байкал, например. А может быть, просто за город, в деревню, подальше от суеты. Желание бросить все — явный признак недостатка энергии. А недостаток энергии — прямой путь к кароши.

В этой статье я расскажу вам, какие шаги предпринять, чтобы грамотно использовать свой энергетический потенциал.

Чтобы вам были понятны мои советы, для начала я хочу познакомить вас с пирамидой энергии в том виде, в котором я ее встретила в книге Джима Лоэра и Тони Шварца «Жизнь на полной мощности». Она поможет разобраться, в каком направлении двигаться и когда лучше применить конкретные рекомендации.

У всех есть четыре уровня энергии, которые мы используем как топливо. Пирамида разделена на четыре части:



1 Физическая. Физическая энергия является фундаментальным источником топлива для нашей жизни.

2 Эмоциональная. Чтобы работать на высшем уровне эффективности, мы должны испытывать положительные эмоции: радость, вызов, возможности. В таком случае работа будет являться источником эмоционального восстановления.

3 Умственная. Умственные способности позволяют организовать нашу жизнь и сконцентрировать внимание на решении важнейших вопросов.

4 Духовная. Мы используем слово «духовный» не в религиозном смысле, а в более простом — как связь с глубинными ценностями и целями. Духовная энергия — это цель, которая стоит за тем, что мы делаем. Она дает нам силы для деятельности во всех аспектах жизни.

Порядок уровней важен. Как видите, физическая энергия является базой для всех остальных. Каждый имеет свои сильные и слабые места. И именно поэтому пирамида энергии так ценна. Она позволяет каждому увидеть, над чем ему предстоит поработать.

Снизу вверх или сверху вниз? Самое интересное заключается в том, что если рост и развитие происходят снизу вверх (начиная с физического уровня), то изменения внедряются сверху. Ведь самый мощный источник для формулировки цели — это духовная энергия. Только при наличии цели мы можем проложить к ней маршрут, сконцентрировать свое внимание, усилия и действия на выбранном пути. Мы достигаем полной мощности, только когда занимаемся тем, что нам кажется важным и стоящим. Исходя из этого, держите первый совет.

СЕКРЕТ № 1. НАЧНИТЕ С ЦЕЛИ.

Ведь самый мощный источник энергии — это правильная, ваша цель, которая соответствует личным ценностям.

Она является топливом для энтузиазма, упорства и обязательности, дает нам силы для деятельности во всех аспектах жизни. Осознав, для чего нам нужно работать со своей энергией, мы сможем начать делать это постепенно и добиваться больших результатов.

СЕКРЕТ № 2. СОБЛЮДАЙТЕ РИТМИЧНОСТЬ: НАГРУЗКА — РАССЛАБЛЕНИЕ — НАГРУЗКА — РАССЛАБЛЕНИЕ ...

Ритмичность — это когда напряжение сменяется таким же по величине расслаблением. Когда стресс сменяет отдых от него. Сделайте больше нормы, работайте на полной мощности, а затем отдохните как следует, полностью отключаясь от работы. Никаких «между».

Все в нашей жизни ритмично. Природа сама по себе наполнена пульсом, ритмом, волновым движением. Вспомните о приливах и отливах, смене времен года, ежедневных восходах и закатах. Здоровое сочетание активности и отдыха лежит в основе нашей способности развивать полную мощность. И напротив, линейность гарантированно ведет к болезням и смерти.

СЕКРЕТ № 3. СОЗДАЙТЕ РИТУАЛЫ, КОТОРЫЕ ОПТИМИЗИРУЮТ СПОСОБНОСТЬ РИТМИЧЕСКИ ПЕРЕХОДИТЬ ОТ СТРЕССА К ВОССТАНОВЛЕНИЮ.

Это может быть несколько минут глубокого дыхания, прослушивание любимой музыки, короткий звонок

домой, пробежка по лестнице на несколько этажей. Ритуалы формируют границы между временем для обновления и перезарядки и временем для следующего рывка. Мы — творцы своих привычек, и 95% того, что мы делаем, происходит автоматически или в качестве реакции на внешние стимулы. Теперь мы знаем, как двигаться. Давайте посмотрим, каким будет путь.

СЕКРЕТ № 4. НАЧНИТЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕ С ФИЗИЧЕСКОГО УРОВНЯ. ОН БУДЕТ ЯВЛЯТЬСЯ БАЗОЙ, ФУНДАМЕНТОМ ДЛЯ НАДСТРОЙКИ ВЕРХНИХ ЭТАЖЕЙ.

Чтобы протестировать себя, задайте себе вопросы:

- Хорошо ли вы спите?
- Занимаетесь ли вы спортом?
- Правильно ли вы питаетесь?

Если вы ответили «нет» хотя бы на один из вопросов, то ситуацию нужно срочно исправлять. Ведь физическая энергия формируется из трех источников: сон, физическая активность и питание. Если вы устали, не выспались, находитесь в плохой форме, неправильно питаетесь, вы не будете



Пауль Клее. Ритм деревьев, 1914 год

продуктивны. Будете чувствовать себя плохо все время (изжога, лишний вес, постоянное желание спать и пр.).

СЕКРЕТ № 5. ПОСТРОИВ БАЗУ, ПРОДОЛЖАЙТЕ ДВИЖЕНИЕ ДАЛЬШЕ — НОРМАЛИЗУЙТЕ ЭНЕРГИЮ НА СЛЕДУЮЩИХ УРОВНЯХ: ЭМОЦИОНАЛЬНОМ, УМСТВЕННОМ, ДУХОВНОМ.

Состояние эмоционального уровня можно проверить, задав себе вопрос: «Какие эмоции вызывает во мне моя основная деятельность? Приносит ли она мне чувство радости, удовлетворения, ощущение самореализации?» Любая деятельность, которая приносит подобные эмоции, является источником эмоционального восстановления. Обратите внимание, что эмоциональная и умственная энергии на рисунке расположены выше физической, потому что если вы чувствуете себя хорошо физически, то это уже является стимулом к проявлению позитивной эмоциональной энергии и умственных способностей. Работа на духовном уровне — это сложный процесс, порой требую-

щий больших энергетических затрат. Особенно это относится к духовным практикам. Или, например, регулярное размышление о своих глубинных ценностях и осознание своей ответственности может быть трудным делом, но является источником энергии и воодушевления. Есть и более доступные варианты. Некоторые занятия позволяют добиться большего духовного восстановления без каких-либо заметных энергетических затрат. Это, например, прогулки на природе, чтение книг, слушание музыки.

Итак, у вас есть краткий план и основные рекомендации, как управлять энергией.

А теперь самое важное. Прежде чем внедрять в свою жизнь новое знание, ответьте себе на самый главный вопрос: «Приносит ли мне моя основная деятельность удовлетворение, драйв?» Если да — максимально нагружайтесь. Нагрузка не будет отнимать силы при правильном и своевременном восстановлении. Если не приносит — ищите смысл, миссию (почему вы это делаете). Либо меняйте сферу деятельности. Иначе работа будет

нещадно поглощать вашу энергию, и восстановиться будет очень сложно. Но не забывайте, после интенсивной нагрузки должно обязательно следовать интенсивное восстановление. Ответьте себе на второй важный вопрос: «Как я восстанавливаю свои силы? Что особенно активно восстанавливает мою энергию?» Один из моих способов восстановления — прогулки, пробежки, поездки на велосипеде на природе, в лесу или парке (в одиночестве). Моя коллега, например, вышивает. Ей помогает это сконцентрироваться и отвлечься от рабочих проектов. Вариантов масса, нужно найти свой. И в завершение. Придумайте ритуалы смены нагрузки и расслабления. Я, например, отключаю телефон во время прогулок. В этот момент у меня включается режим «не доступен», я отдыхаю. Как только я сама включила телефон — это является сигналом, «переключателем» обратно. Уверена, что эти простые секреты помогут вам найти свой рецепт восстановления. И не забывайте советы психологов. Начинать отдыхать необходимо еще до того момента, когда вы почувствуете усталость.

ДРАЙВ ЛИЧНЫХ ПОБЕД: КАК РАЗВИВАТЬ ЛИЧНЫЕ РЕСУРСЫ И ИЗБЕГАТЬ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ

Тема эмоционального выгорания, поднятая в этом номере нашей коллегой Аллой Горетой, показалась очень актуальной, и мы решили посмотреть на эту проблему с разных сторон. За консультацией по теме мы обратились к Андрею Онучину, кандидату психологических наук, руководителю практики «Социология бизнеса», партнеру «ЭКОПСИ Консалтинг».



Uni: Андрей, что такое эмоциональное выгорание? Когда впервые заговорили об этой проблеме? Понятие выгорания (burnout) было введено американским психиатром Х. Бройденбергером. В своем первоначальном значении оно относилось к сфере профессиональной психотерапии и означало негативные феномены в состоянии здоровья людей, оказывающих профессиональную помощь нездоровым людям в условиях интенсивного общения. В дальнейшем область применения этого понятия была расширена, однако и в настоящее время многие исследователи рекомендуют говорить об эмоциональном выгорании в первую очередь в отношении специалистов помогающего труда во взаимодействии с другими людьми (учителя, медсестры, работники социальных служб и др.). В конце 80-х годов XX века К. Маслач и Дж. Джексон дали расширенное определение burnout. Это позволило диагностировать и изучать степень выраженности выгорания

у специалистов разного типа профессий. Они предложили рассматривать burnout как реакцию на длительное воздействие стрессов профессиональных межличностных коммуникаций. Выгорание в данной модели проявляется в трех группах признаков.

- 1 Эмоциональное истощение.** Чувство опустошенности, истощенности собственных эмоциональных ресурсов. Человек не может отдаваться работе как раньше, чувствует притупленность переживаний, связанных с работой. В тяжелых случаях возможны эмоциональные срывы.
- 2 Деперсонализация.** Развивается бездушное, негативное, циничное отношение к клиентам, партнерам по рабочей коммуникации. Негатив накапливается и сдерживается, но периодически вырывается в конфликтном поведении.
- 3 Редукция персональных достижений.** Снижение уверенности в личной компетентности, недовольство собой и результатами своей работы. В результате чувство собственной несостоятельности и охлаждение к работе.

Широко изучали проблему и отечественные специалисты. Наиболее обоснованными для меня представляются подходы, определяющие в качестве причин выгорания дефицит личностных ресурсов. Так, Н. Е. Водопьянова считает, что психологическое выгорание — это растянутый во времени стресс, в процессе которого человек растрчивает свои ресурсы, не получая взамен практически ничего (достойной зарплаты, благодарности контактов и т. д.). В результате — эмоциональное истощение и отчуждение от рабочего окружения. В других подходах выгорание связывают с такими характеристиками, как отчуждение и утрата смыслов, а также с проблемами в самореализации и личностном росте.

Uni: Если посмотреть на нашу страну, то из-за чего в России в основном происходит эмоциональное выгорание? Можно ли говорить о характерных особенностях или тенденциях? В настоящее время в России можно встретить различные проявления и причины выгорания. Одна из широко распространенных причин — это длительная стагнация бизнеса, в кото-

«**Главное, быть честными с самими собой и признавать, когда наши переживания подсказывают, что что-то идет не так. И постоянно развивать свои личностные ресурсы, обеспечивающие нам высокое качество жизни**»

ром сотрудники начинают утрачивать веру в позитивное будущее, а руководители забывают поддерживать своих людей и благодарить их за то, что они помогают сохранять бизнес на плаву.

Uni: Может ли человек, проработав всю жизнь, не испытать ни разу эти чувства? Или эмоциональное выгорание — отчасти естественное развитие событий в определенные жизненные этапы и его просто надо уметь распознавать и с ним работать?

Не стоит любое недовольство сразу оценивать как выгорание. Любой человек в своей профессиональной деятельности переживает спады и подъемы. Но обычно в жизни за усталостью и переживанием неудач приходят успехи и творческий подъем. Эмоциональное выгорание находится на грани между переживаемым состоянием и личностной характеристикой. По сути, оно близко к профессиональной деформации личности в самом негативном ключе — деформации, разрушающей профессиональную эффективность и идентичность. Далеко не каждый в своей профессиональной карьере сталкивается не с отдельными элементами, а с полным комплексом проблем, обозначающих профессиональное выгорание. Однако есть любопытный феномен, который иногда смешивают с выгоранием. Суть его в следующем. Каждый человек реализуется, решая сложные профессиональные задачи. Его успешность в этой области создает ему имидж профессионала и обеспечивает востребованность его услуг. Но эти процессы не синхронизированы. К тому моменту, когда складывается имидж профессионала, те задачи, успешность решения которых легла в основу имиджа, уже стали для человека легкими. Необходимость регулярно ими заниматься превращается

в рутину. И тут требуется определенное личное мужество, чтоб отказаться от гарантированной успешности и взяться за новый пласт задач, в которых могут быть неожиданности и неудачи, но которые обеспечивают драйв личных побед. Если такой решимости нет, то через некоторое время мы видим снижение энергичности, личной включенности, а в перспективе и эффективности.

Uni: Какие простые прикладные инструменты можно посоветовать большинству людей для профилактики эмоционального выгорания? Главное, быть честным с самим собой и признавать, когда наши переживания подсказывают, что то-то идет не так. И постоянно развивать свои личностные ресурсы, обеспечивающие нам высокое качество жизни. В качестве примера приведу программу профилактики выгорания у медсестер, которую сформировали и успешно реализуют в больницах Гонконга китайские специалисты. Суть ее в следующем. К выгоранию в первую очередь ведет недостаток коммуникативной компетентности, поэтому развитие знаний и навыков делового и межличностного общения должно быть непрерывным. Второе направление — навыки саморегуляции: умение рационально использовать рабочее время, реалистично оценивать свои возможности, иметь навыки релаксации, опыт активного отдыха и регулярные физические упражнения. Третье — психологическая подготовка. Навыки саморефлексии, знания о стрессе, владение психологическими техниками и умениями справляться со стрессовыми ситуациями. Эта программа реализуется превентивно и дает явные позитивные результаты.

Uni: Спасибо!



АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель
отдела
корпоративного
обучения

По мнению психологов, обратная связь — один из самых действенных инструментов развития личности. Однако желание извлекать из нее максимальную пользу подчас встречается с большим количеством сложностей и вопросов. Здесь сталкиваются качества двух процессов: как предоставляется обратная связь коммуникатором и как она принимается реципиентом. А дальше нас ждет результат их взаимодействия, ответственность за который всегда двусторонняя, как бы ни хотелось в итоге ее приписать насолившей стороне.

ПЕРЕСТАНЬТЕ МЕНЯ КРИТИКОВАТЬ, ИЛИ ЧТО НЕ ТАК С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ

У НИХ ЧТО-ТО СЛОМАНО

Во многих компаниях качественная обратная связь — продукт нечастый, в уходе трудоемкий. Потому что в регулярной практике обратная связь порождается и развивается средой, культурой компании. Если в культуре не заложено, бессмысленно говорить об этом, ожидать от сотрудников, что они начнут проявлять открытость в предоставлении конструктивной обратной связи. Слушать критику (в хорошем смысле этого слова) в свой адрес не очень приятно, поэтому и реакции на обратную связь, что, собственно, дипломатичное название предыдущего понятия, могут быть разнообразными.

Отторжение и вытеснение, отрицание и сопротивление, мнимое согласие и многие другие интересные проявления. В восприятии обратной связи есть большая зависимость от того, кому вы ее даете. Человек с опытом, склонный к рефлексии, обычно способен отмечать, что у него получается хорошо, в чем он не так силен, как его коллега, например. Исходя из этого самоанализа, у него складывается внутренняя картина о его сильных и слабых сторонах. И если он услышит что-то не соответствующее своей внутренней картине, в которой он уверен, как в том, что белое — это белое, как он

может реагировать? В спокойном случае просто выслушает, не принимая информацию как ценность. В беспокойном — будет дискутировать с разной степенью напряжения. Не только с экспертами такое может произойти, как ни удивительно. Сотруднику достаточно просто располагать единичным опытом, который отличается от того, о чем говорите вы. И реакция запускается. Но достаточно часто такие люди только поначалу возмущаются результатами оценки. После некоторого времени, посвященного перевариванию информации, они пересматривают свою позицию, прислушиваются к мнению

окружающих. И эти тонкие моменты важно учитывать коммуникатору при подаче обратной связи.

ЧТО Я ДЕЛАЮ НЕ ТАК?

Обратная связь — очень деликатный инструмент, и его надо применять с осторожностью, так как ранить ей очень легко. Не стоит ставить экспериментов, если в результате или последствиях вы не уверены. В некоторых случаях сотрудники могут быть настолько тронуты обратной связью и несоответствием своих представлений и представлений окружающих, что уровень подавленности не только роняет их самооценку, но и сподвигает на желание уйти из компании. И такие случаи происходят даже в крупных успешных компаниях с сотрудниками, вне зависимости от их профессии и карьерной ступени. Несколько советов тем, кто столкнулся с подобной обратной связью. Первое и главное: не стоит принимать критических решений сразу. Первая реакция чаще всего эмоциональная, а когда мы во власти эмоций, разум отключается. Так что дайте себе время, пусть первая реакция утихнет. Как помочь этому процессу? Попробуйте освободить, отреагировать эмоцию — можно рассказать ситуацию кому-то из друзей, пойти в спортзал или выбрать любой другой, конечно же, не девиантный способ поведения. Ну а потом, когда эмоция отыграет, попробовать задуматься над смыслом: в сообщении могут скрываться неограниченные возможности для роста. Американские психологи, изучая вопросы развития людей через обратную связь, предложили интересную модель, которая известна как «Окно Джогарри».

ОКНО ДЖОГАРРИ

	Я знаю о себе	Я не знаю о себе
Они знают обо мне	АРЕНА	СЛЕПОЕ ПЯТНО
Они не знают обо мне	ФАСАД	НЕИЗВЕСТНОЕ

Нам наиболее комфортно находиться при общении с другими в «Арене», так как там все понятно, место приятное и открытое, уровень контроля можно снижать до минимума. Но там нет роста. Рост начинается из других квадрантов: например, в «Слепое пятно» вы можете пережить некое озарение, узнать о себе то, что от вас было скрыто. И откроет вам это только обратная связь от окружающих. Частая история: если вам кто-то сообщает информацию о вас из «Слепое пятно» и она вам нравится, то вы принимаете обратную связь, даже радуетесь этому. Это положительное озарение. Если кто-то сообщает вам информацию неприятную, первой реакцией может быть спрятать это в «Фасад», скрыть. Она эмоциональная. Через некоторое время может прийти желание поработать над собой, улучшиться и вывести это качество на «Арену». Так мы постепенно расширяем «Арену», а «Слепое пятно» для нас остается неиссякаемым источником роста. Если все-таки закрались сомнения в корректности услышанной обратной связи, переспросите, уточните у партнера, соберите мнения других коллег. Но не реагируйте ярким несогласием, не пытайтесь оправдаться, даже если есть к этому позывы... Пусть это останется за «Фасадом». Конструктивная критика или обратная связь — ее давать мало кто может, как ни прискорбно это говорить. Она состоит из анализа, разбора ситуации с указанием возможных улучшений. Напомни себе, что цель ее — помочь ее объекту улучшить себя и/или то, что он делает. В лучшем случае критика должна порождать хорошие чувства, положительно стимулировать к развитию. Обращаю внимание, что отрицательно — это когда ты чувствуешь угнетение, стыд, страх, подавленность и т. д. (нужное подчеркнуть), и чтобы избавиться от этого чувства, либо сбегаешь от его причины подальше, либо напрягаешь все силы, чтобы измениться. Положительно — это когда объект критики внутренне согласен с критикой и сам хочет меняться. Такой результат возможен, но для этого коммуникатор сначала должен научиться контейнеризировать свой личный дискомфорт, свой аффект, чтобы предоставить прежде всего развивающую обратную связь, а не отношение.

ПРИЗНАКИ ХОРОШЕЙ КРИТИКИ

- Она исходит с позиции плечом к плечу.
- Она уважительна, принимает во внимание труд человека и его прошлые результаты, она мотивирует меняться.
- Она вызывает озарения, некие инсайты или во время преподнесения, или даже чаще после, в момент обдумывания. Не задевает самооценку, которой желательно вообще не касаться, так как чтобы донести свою мысль, этого не требуется ☺

Есть масса советов, законов, правил предоставления обратной связи, и мне не хотелось бы здесь повторяться, а хотелось бы дать несколько комментариев, которые наиболее важны, на мой взгляд, в этом вопросе.

1. Мы все знаем, что начинать стоит с похвалы. Вместе с тем она должна быть искренней, это должно чувствоваться, то есть вы действительно считаете, что человек в этом очень хорош, вы этим восхищаетесь.
2. Используйте «я-сообщения»: вместо «ты не прав», используйте «я не согласен» — небольшое изменение формулировки меняет ситуацию восприятия критики в корне.
3. В описании ситуации будьте точны и максимально детальны. И еще раз: точны и детальны!
4. Есть такое понятие — сопереживание, способность оказаться в шкуре другого человека, попробовать на себе прочувствовать его ситуацию. Очень полезная способность. Сразу становится понятно, какие из пунктов вашей критики как удачнее озвучить реципиенту.
5. Много пунктов за один раз не говорите — лучше сказать 1–2, иначе будет впечатление, что вы копили все время груз недовольства. К тому же с большим количеством критики партнеру сложно справиться без позывов к защите собственной личности.
6. Дайте решение, которое можно взять и сделать, хотя бы идею, пусть и сырую. Ну и берегите друг друга.

КОНСТРУКТИВНАЯ РЕАКЦИЯ НА КРИТИКУ

Ведомости
№ 4130
от 03.08.2016



ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО,
Руководитель
направления «Развитие
персонала и внедрение
изменений»,
управляющий партнер
«ЭКОПСИ консалтинг»

Для эффективной работы и развития сотрудникам необходима информация о том, какие их действия являются успешными и что нужно изменить. Поэтому на управленческих тренингах руководителей учат, как давать обратную связь сотрудникам. Некоторые руководители достигают мастерства в этой практике: выстраивают с людьми доверительные отношения, их замечания оперативны, привязаны к месту действия, конкретны и, главное, продиктованы искренней заботой о пользе дела. Однако даже в этом случае обратная связь не всегда оказывается услышанной. Одна из главных причин — сотрудников не обучают тому, как правильно относиться к обратной связи от вышестоящих, как на нее реагировать. Можно выделить три типичные неконструктивные реакции на замечания руководителей или коллег.



Отторжение — сотрудник убежден, что руководитель или коллега дает обратную связь лишь с целью самоутверждения или манипуляции. Поэтому, услышав критику, сотрудник автоматически начинает искать причины, почему эту критику нельзя считать справедливой. Похвалу такой сотрудник тоже часто не воспринимает, ведь похвала, по его мнению, также может оказаться инструментом эксплуатации и обмана. Фальшивое согласие — сотрудник делает вид, что принимает критику

или похвалу. Он не возражает руководителю, не демонстрирует явного сопротивления. Иногда он даже говорит: «Спасибо за полезные замечания!» Но после окончания диалога он ничего не меняет в работе. Фальшивое согласие, как и отторжение, является формой защиты от обратной связи. Некритичное принятие — это форма косвенного саботажа, когда сотрудник воспринимает замечания буквально и торопится исполнять указание. Но поскольку он делает это

бездумно, от его усилий получается больше вреда, чем пользы. Сотрудник как бы сообщает руководителю: «Я в точности выполняю все твои указания, и, если что-то идет не так, это уже не моя вина, а твоя». Главная задача руководителя — давать обратную связь сотрудникам таким образом, чтобы те реагировали конструктивно. Руководителю полезно задавать себе и другим несколько важных вопросов, которые помогут использовать обратную связь для реальных улучшений.



ВОПРОС 1. ЧТО НУЖНО УТОЧНИТЬ?

В разговоре нередко возникает ситуация испорченного телефона. Сотрудник додумывает слова, а иногда и мотивы руководителя. Иногда в диалоге отсутствуют важнейшие элементы обратной связи, такие как привязка к действиям или контексту обсуждения. Заявление «Вы действовали неконструктивно» мало что говорит сотруднику. Задав уточняющий вопрос: «Что конкретно вы имеете в виду?» или «Могли бы вы привести пример?», сотрудник, например, сможет услышать более конкретное: «На совещании вы несколько раз перебили докладчика». Другой важный элемент обратной связи, который может быть упущен, — оценка влияния ваших действий на результат и окружающих людей. Вы перебили докладчика, поскольку вам показалось, что он отклонился от темы, вы хотели вернуть его к сути вопроса и думаете, что вам это удалось. Однако эффект от ваших действий другие могут воспринять иначе: «Докладчика перебили, он потерял нить и не смог донести суть своего предложения. В результате мы углубились в бесполезный спор, не успели

обсудить вопрос по существу и снова отложили решение». Третий элемент обратной связи, который может отсутствовать и нуждается в уточнении, — конкретные предложения. Иногда замечания оканчиваются рекомендацией «подумать самому». Или же руководитель рекомендует конкретные действия, например: «Вам стоит поговорить с докладчиком и, возможно, извиниться. И лучше, если вы будете дослушивать докладчика, прежде чем возражать». Во многих компаниях уточняющие вопросы сотрудника к руководителю считаются признаком непонятливости или вовсе нарушением субординации. Этот стереотип следует преодолеть, если организация серьезно намерена построить культуру открытого обмена мнениями.

ВОПРОС 2. В КАКОЙ ЧАСТИ Я СОГЛАСЕН С КРИТИКОЙ?

Допустим, сотрудник согласился с критикой руководителя по поводу того, что он часто перебивает коллег на совещаниях. Он также согласился с мнением о том, что бывает чересчур убедителен в аргументации и таким образом мешает другим высказываться.

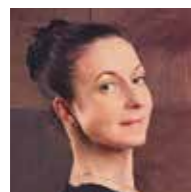
ВОПРОС 3. БУДУ ЛИ Я ДЕЙСТВОВАТЬ ИНАЧЕ?

Согласие с критикой и готовность изменить что-либо — разные решения. Сотрудник услышал критику о своей чрезмерной убедительности, согласился с ней, но не считает возможным снижать планку и притворяться глупее, чем есть, в обсуждениях. А вот лучше слушать позицию других людей, меньше перебивать он согласен.

ВОПРОС 4. КАКАЯ ПОМОЩЬ ОКРУЖАЮЩИХ МНЕ НУЖНА, ЧТОБЫ ИЗМЕНИТЬСЯ?

В открытой культуре сотрудник может прямо сообщить руководителю о своей реакции на критику. Более того, это следует поощрять. Нужно также поощрять любые обращения за помощью, когда она необходима. Например, сотрудник решил дослушивать говорящих до конца, чтобы лучше понимать альтернативные точки зрения. Но плохие привычки могут помешать этому благому намерению. Тогда сотрудник может попросить руководителя и коллег: «Пожалуйста, напоминайте мне, что я обещал дослушивать до конца, если видите, что я начинаю перебивать».

КНИГИ ЖИЗНИ



НАТАЛИЯ ЗАВЬЯЛОВА,
руководитель
проекта
«Мерчандайзинг»:

— Хочу поделиться своими ощущениями от книги Кена Уилбера «Благодать и стойкость». Кен Уилбер — американский писатель и философ. Человек, который разработал и внедрил интегральный подход в психологии, как личностной, так и общественной (политической). Его семье был брошен вызов — болезнь супруги. И будучи, как ему казалось, сформировавшейся личностью, под давлением ситуации он преодолевает путь полнейшей ее деформации. Книга написана в духе дневника, где герои рассказывают о своих мыслях, чувствах, о том, какие выводы

«БЛАГОДАТЬ И СТОЙКОСТЬ» КЕН УИЛБЕР

сделали и к чему стремились, чего хочется и чего ожидают. А еще эта книга о ЛЮБВИ, и не только к другому человеку, но и к себе. Тема рака красной нитью проходит через все повествование. Но рак для героев не как смертельный приговор, а как шанс стать личностью, переродиться духовно, научиться принимать мир и себя. Я советую прочитать ее каждому без исключения. Ты можешь думать, что полностью состоялся: как специалист, как личность, как супруг. Но это не так. Правда жизни способна как сломать, так и преобразить любого,



кто держит сердце открытым для чего-то настоящего и стоящего. На примере героев можно прочувствовать, как личность может обрести целостность. Эта книга для того, чтобы каждый из нас задумался о том, как он живет, ради кого и зачем. Чтобы не капитулируя встречать трудности, а борьбой и победой.



ВАЛЕРИЯ КИМ,
менеджер по работе
с ключевыми
клиентами:

— Данная книга — комплексное руководство о том, как нужно правильно готовиться к презентациям, подавать свое выступление и работать с аудиторией. Будучи одним из ведущих мировых экспертов в области презентаций, Алексей Каптерев рассматривает вопросы с точки зрения практики, и все описанное действительно можно наложить на реальность. Необычный совет! Взяв в руки книгу, не забудьте положить возле себя смартфон и готовьтесь гуглить ☺ По ходу чтения вы столкнетесь с ссылками на самые успешные практики

«МАСТЕРСТВО ПРЕЗЕНТАЦИИ» АЛЕКСЕЙ КАПТЕРЕВ

тех или иных приемов презентации. Это помогает разнообразить и полностью усвоить материал, так как, во-первых, сухая теория просто-напросто утомляет, а во-вторых, у вас есть возможность сразу проанализировать, как именно методы работают и какую ответную реакцию от публики получает спикер. В книге три части — три составляющие, которые сделают вашу презентацию приближенной к идеальной: история, слайды и подача. Для меня особенно познавательной оказалась часть — история. Здесь речь идет о том, насколько важно еще на самом первом этапе сфокусироваться на одной идее; найти точку пересечения того, что вы



хотите сказать и что хочет услышать аудитория. Одним из ключевых факторов для выступления является конфликт. Конфликт, который удерживает внимание аудитории и остается нерешенным до конца выступления. Полезных тезисов можно перечислить великое множество, но это будет уже не рецензия, а пересказ. Читайте! Это интересно ☺!

КНИГИ ЖИЗНИ



СЕРГЕЙ ФЕДОРОВ,
территориальный
менеджер по
Мурманской
области
и Республике
Карелии:

— Книгу я прочел с большим удовольствием, буквально не отрываясь. Легкость восприятия информации достигается необычным способом подачи материала. Это отнюдь не шпаргалка на каждый день с перечнем готовых рецептов по теме: «Как вести переговоры». Основа вызванного интереса — провокация. Перед каждой новой главой читателю предлагается пройти своеобразный тест и найти свой вариант решения проблемы в конкретной переговорной ситуации. Подкупает

«ДОГОВОРИТЬСЯ МОЖНО ОБО ВСЕМ! КАК ДОБИВАТЬСЯ МАКСИМУМА В ЛЮБЫХ ПЕРЕГОВОРАХ» ГЭВИН КЕННЕДИ

кажущаяся простота примеров и их жизненная актуальность. Все вроде бы просто... Не будем спешить, это — кажущаяся простота. Далее идет детальный разбор полетов, проводимый в качестве глубокого и всестороннего анализа. Основные идеи каждой главы представлены в виде вывода, построенного на фундаменте многолетнего опыта автора в области ведения переговоров и своих собственных ошибок, описываемых весьма красочно, с хорошей долей юмора. И снова хочу сказать, что практически все тезисы — это провокация. Ведь не зря главный посыл книги:



«Не выиграть, а добиться успеха», — красной нитью пронизывает весь текст. И все же, чему нас учит эта книга? Умению контактировать с другими людьми. И это, несомненно, будет полезно многим для развития своих навыков договариваться и разрешать конфликтные ситуации.



ТАМАРА СТЕПАНОВА,
специалист по
стратегическим
закупкам:

— Наверное, всем хоть немного нравится психология или интересно понять причину поведения человека в той или иной ситуации. Конечно, существует много книг на эту тему, но сложно найти именно ту, которая была бы написана достаточно просто и понятно, чтобы, прочитав, ты вынес для себя определенный опыт. Для меня такой книгой стала работа Ричарда О'Коннора «Психология вредных привычек». Основная тема — саморазрушающее (самодеструктивное) поведение человека. Причины/способы преодоления. В книге автор рассказывает о наличии у человека двух областей сознания,

«ПСИХОЛОГИЯ ВРЕДНЫХ ПРИВЫЧЕК» РИЧАРД О'КОННОР

называя их «Сознательное Я» и «Непроизвольное Я» (что переключается с теорией З. Фрейда о бессознательном) и раскрывает через эти понятия наше поведение. Например, пока мы работаем или пишем важное письмо, где задействовано наше сознание, наше «бессознательное Я» в этот момент заставляет нас есть вкусную шоколадку))))), потому как в этот момент «сознательное Я» занято делом и не может вас остановить, а дописав письмо, вы обнаруживаете, что вокруг вас уже куча фантиков. Помимо стандартной темы еды, автор старается раскрыть и причины наших страхов, агрессивного поведения, взаимоотношений с другими людьми в жизни и на работе, одиночества и тому подобное. В каждой главе он



опирается на конкретные примеры жизни и дает некоторые советы, как можно себя изменить и исправить свою модель поведения. Понравилось, что он говорит, что это не будет легко, что это работа на протяжении жизни, что старые привычки и схемы поведения не исчезают. Они просто зарастают травой, как старая колея, но на которую всегда можно вернуться. Рецидивы неизбежны, но мы должны контролировать, развивать и принимать себя.



Текст:
ЕКАТЕРИНА
ТАРАСЕНКО,
бренд-менеджер ТМ
Salton Standart

Первые шесть лет своей жизни я провела в Казахстане. Папа — военный, и первой локацией семьи новоиспеченного выпускника военного училища стал город Алма-Ата (к названию Алматы я привыкаю до сих пор ☺). Уехали мы оттуда после расформирования Советской армии. Я мало что помню, но самое яркое детское воспоминание связано именно с этой страной: самолет, уносящий нас из прекрасного Казахстана, поднимается и летит над бескрайним морем алых маков. Эта картинка врезалась в мою память надолго и стала мечтой — вернуться в город детства и еще раз увидеть цветущую степь и необъятные поля прекрасных красных цветов.

АЛЫЙ КАЗАХСТАН И ИЗУМРУДНЫЕ ВОДЫ ИССЫК-КУЛЯ



Долгие годы мечту эту я откладывала, выбирала другие направления для путешествий. Но Казахстан продолжал звать и терпеливо ждал. И вот наступило время для планирования очередных майских праздников. И я решила, что пора в мечту! Выбор был предопределен. Именно весной, в конце апреля и начале мая, цветут маки. Период очень короткий, от года к году он может смещаться, а ветра и дожди могут погубить всю красоту цветка, так он хрупок. Но я верила, что мне повезет!

ПЛАНИРОВАНИЕ ПОЕЗДКИ

В моей сумасшедшей идее меня поддержала подруга, а потом неожиданно присоединились еще двое друзей, которые, не сговариваясь с нами, также взяли билеты в Казахстан на это же время. И мы приступили к планированию поездки. Путешествие по Центральной Азии обещало быть насыщенным, так как помимо Казахстана мы еще хотели охватить соседнюю Киргизию и добраться до красивейшего озера Иссык-Куль. По мере изучения объекта удивление наше нарастало все больше и больше. Оказалось, что в Казахстане огромное количество природных достопримечательностей. Здесь есть все. Это огромная территория (9-е место в мире по площади) горных вершин, ледников и загадочных пустынь, скалистых каньонов, чистых изумрудных озер и горных рек. У нас было всего четыре дня на Казахстан и три дня на Киргизию, поэтому мы остановились на изучении Южного Казахстана, центром которого является бывшая столица Алма-Ата, которая граничит с Киргизией. Мы составили подробный маршрут путешествия и отправились покорять этот загадочный край.

ВСТРЕЧА С ДЕТСТВОМ

Начали мы путешествие с Алма-Аты, где у нас были всего сутки. И за эти сутки мне нужно было отыскать военный городок, где мы раньше жили, и успеть заново открыть для себя этот прекрасный город.



Первое мое впечатление от Алма-Аты: вокруг горы с заснеженными вершинами, горы повсюду, в какую сторону ни посмотри — везде они. Снежные горы Заалийского Алатау взмывают к небу и создают впечатление гордой охраны. Город расположен у самого подножия и очень часто покрыт легкой дымкой — особенности создающегося здесь микроклимата. Насладиться живописным видом можно из центра города, поднявшись по канатной дороге на самую высокую точку города Кок-Тобе (Голубая гора). С этой вершины открывается удивительная панорама Алма-Аты и окружающих гор. Канатная дорога возвышается над старейшей частью города, изобилующей садами, которую местные жители называют Компот (из-за названий улиц Вишневая, Грушовая, Виноградная и т. д.). Кстати, Алма-Ата переводится как «Отец яблок», здесь очень много яблоневых садов, а Казахстан считают родиной первого яблоневого дерева.

А с детством я смогла воссоединиться только в самом конце путешествия, уехав из Киргизии на полдня раньше. И это действительно того стоило — вернуться в места, которые помнят твои первые шаги, первых друзей и первый класс. Здесь мало что изменилось, и только два саженца перед родным подъездом выросли в могучие и раскидистые деревья.

ВГЛУБЬ КАЗАХСТАНА, ИЛИ КАК МЫ ПЫТАЛИСЬ ОБМАНУТЬ ПОГОДУ

На следующий день началась наша основная часть путешествия по Южному Казахстану. Мы с подружкой вернулись обратно в аэропорт, но не улететь, а встретить прибывших друзей и представителей джип-тура, с помощью которых мы и совершали дальнейшее путешествие по Казахстану. Такой вариант путешествия является самым оптимальным, так как труднодоступность, состояние дорог или в некоторых местах их



отсутствие делают недостижимыми многие достопримечательности на автобусных турах или даже на собственной легковой машине. Внедорожник же сможет преодолеть любые препятствия. А если вы путешествуете компанией более трех человек, то для вас такой вариант будет самым оптимальным даже с материальной точки зрения. Компании из четырех человек 4-дневное путешествие с включенным питанием и ночевкой обошлось в 12 500 рублей на человека.

Наш водитель внедорожника встретил нас сводкой прогноза погоды. Начавшийся накануне ливень не собирался заканчиваться. Нам было предложено обхитрить природу, немного изменить маршрут и поехать в более засушливый регион, куда ливень должен был дойти на день позже.

Мы загрузили все наши рюкзаки и чемоданы и начали путь. Первой точкой в маршруте были разноцветные меловые горы Актау, которые входят в состав национального парка Алтын-Эмель. По пути к ним перед нами развернулись красные поля маков, которые простирались на несколько километров вперед. И сочетание алых маков, голубого неба и свежей зеленой травы производило неизгладимое впечатление. Мы срочно остановились и наслаждались этим зрелищем целый час. Остались бы среди этих нежных и хрупких цветов еще дольше, но нас подгонял жесткий график путешествия. Вторая цель моего приезда в Казахстан сбылась. Мы увидели это чудесное проявление природы, непогода нам не помешала, а смена маршрута позволила



проехать именно мимо этого поля с маками. Но Казахстан не переставал удивлять своими природными богатствами на протяжении всего нашего путешествия. И продолжил он красивейшими горами Актау.

ЛУННЫЕ ПЕЙЗАЖИ ГОР АКТАУ

Дорога к ним лежит долгая и нелегкая, но вознаграждение ждет впереди. Основной особенностью гор Актау является полное отсутствие растительности, и поэтому ландшафт напоминает фантастические лунные пейзажи. Рядом расположены совершенно разные по окраске горы: тигровые, шоколадные, стеклянные. Горы напоминают лабиринт благодаря причудливой форме ущелий, скал и каньонов. Издали холмы напоминают замки, башни и колонны. Необычный рельеф формировался в результате выветривания в течение миллионов лет. Горы Актау — одно из крупнейших палеонтологических месторождений, где были найде-

ны останки древнейших растений и животных — гигантских носорогов, крокодилов, черепах, обитавших на этих территориях более 30 миллионов лет назад. Вокруг заповедной зоны есть места отдыха для туристов, где можно пообедать или разбить палаточный лагерь. Все очень современно и органично вписывается в природную среду. Вокруг ни души, только ты и величественные многовековые горы.

ЖЕМЧУЖИНЫ ТЯНЬ-ШАНЯ

Далее наш путь лежал к красивейшим высокогорным озерам Кольсай и Каинды. Их называют жемчужиной Северного Тянь-Шаня. Удивительная вещь в Казахстане — за очень короткое время меняются климатические зоны с сухих, знойных и пустынных ландшафтов до совершенно удивительных альпийских пейзажей с высокими горами, покрытыми снегами и усыпанными елями. Ночевали мы в казахском ауле Саты, который



расположился в горной низине. Здесь люди живут в соответствии с казахскими традициями и культурой, разводят овец и пасут лошадей. Есть несколько домов, которые пускают туристов на ночлег. Такие дома считаются самыми процветающими в деревне. Жители практически не говорят на русском языке, в отличие от алмаатинцев (а это всего в 300 км от бывшей столицы), но местные жители очень доброжелательны, а хозяйка дома кормила нас вкуснейшим пловом и не выпускала из-за стола, пока мы не выпивали чашки по четыре чая. По традиции разливают чай невестка хозяйки, причем она обязана подливать гостям чай, как только чашка опустошается. Ведь иначе считается, что пустая чашка — это проявление неуважения и знак того, что гостю пора уходить.

Утром мы проснулись и отправились на первое горное озеро — Каинды. Утро было прекрасным. Из окон открывается чудесный вид на горы, и сразу как житель мегаполиса начинаешь завидовать местным жителям за такую красоту и умиротворение вокруг.

Дорога к озеру пролегает через неожиданную березовую рощу, которая соседствует с вечнозелеными елями. Березы и дали название озеру, ведь слово «Каинды» переводится как «березовое». Но известность оно получило благодаря другим деревьям — елям. Более ста лет назад в горах произошло сильное землетрясение.



Огромный оползень создал плотину и перекрыл горную реку. Ущелье и произрастающие на его склонах вековые тьяншанские ели были затоплены водой. Так природа и сотворила это прекрасное озеро на высоте 1800 метров над уровнем моря. Из-за холодной воды столетние ели на удивление хорошо сохранились и стоят там до сих пор. Окружающая природа не поддается описанию. Здесь в спокойный день, несмотря на пение птиц и еле слышное дуновение ветра, приходит осознание того, что такое настоящая тишина, гармония и спокойствие. Изумрудная гладь озера, которая переливается мистическим светом, и возвышающиеся над его поверхностью стволы елей-великанов просто захватывают дух. Озеро пользуется популярностью у дайверов. Но это доступно только самым смелым, так как вода всегда ледяная и температура не более 6 градусов. На следующий день мы поехали ко второй жемчужине этого края — Кольсайским озерам, которые сравнивают с озерами Швейцарии и Канады. И действительно, открывающиеся пейзажи не уступают по красоте альпийским горным водоемам. Скалистые

склоны озер, поросшие тьяншанскими елями, и альпийские луга — прекрасное место для пеших и конных путешествий. Каждое озеро имеет неповторимую красоту и очарование. Когда водная гладь абсолютно спокойна, в ней отражаются небо и чарующая панорама горного ландшафта.

ЧАРЫНСКИЙ КАНЬОН И ДОЛИНА ЗАМКОВ

Пришло время прощаться с нашими гостеприимными хозяевами и продолжать путь в направлении Киргизии. Но перед тем как пересечь границу, мы должны были заехать в одну из главных жемчужин Казахстана — Чарынский каньон. Здесь я снова поймала себя на мысли, что в Казахстане есть все. Проехали всего несколько десятков километров, и перед нами уже не Швейцарские горы и луга, а пейзажи американского Колорадо. Чарынский каньон — это миниатюрная копия американского Гранд-Каньона, входящего в топ-7 красивейших каньонов мира. Чарын меньше своего «старшего брата», но ничем не уступает ему по красоте.

Природа создала это уникальное место более тридцати миллионов лет назад в результате гигантского разлома земной коры. Простирается он на 154 километра вдоль реки Чарын, которая и дала ему свое название. Огромная пропасть глубиной более трехсот метров начинается с неприступных скальных стен берегов Чарына. Выше каньон представляет собой скопление невиданных сооружений, которые сотворили вода и ветер. И у каждого из них есть свое имя: «Долина замков», «Ущелье ведьм», «Каменный мешок». По крутым ступеням мы спускаемся в «Долину замков». Уникальность каньона заключается в его ландшафте. Таких типов поверхности земли во всем мире всего несколько. Нам предстоит пройти больше двух километров. Уникальные формы размыва и выветривания рельефа переносят нас в сказочный, нереальный мир причудливых скульптур из песчаника и красной глины. Мы проходим мимо огромной лягушки, черепахи и маленького дракона. Огромный окаменевший великан провожает нас суровым взглядом. А кому-то может показаться, что это



голова филина. Фантазии тут нет предела. Дорога становится все уже, а красные «замки» здесь сменяются черными, словно обуглившимися скалами. И вот дорога выводит нас к реке Чарын — одной из самых полноводных рек Северного Тянь-Шаня. Здесь расположен и эколагерь для туристов, для тех, кому мало обычной прогулки по каньону и кто готов остаться здесь на ночь и насладиться небом в тысячу звезд. А наш

радушный водитель накрыл для нас обеденный стол прямо у берега реки, и мы под шум бурчащих вод Чарына еще немного наслаждались красотой этого места. К сожалению, часть маршрута по Казахстану закончилась, и мы были практически у границы с Киргизией. Но Казахстану мы обещали вернуться, так как не увидели и трети богатств этой замечательной и разнообразной страны. Например, Пою-

щий бархан, плато Ассы, Бектау-Ата и прочее, прочее.

И НЕМНОГО КИРГИЗИИ

Мы пересекли границу с Киргизией в местечке Каркара. Пограничный контроль прошли очень быстро, и уже на территории Киргизии нас ждала машина, которая по договоренности должна была отвезти нас в городок Караколь. Все трехдневное путешествие по Киргизии у нас было практически полностью посвящено легендарному озеру Иссык-Куль и окружающим его горам. Природа Киргизии очаровательна. Чудесное сочетание красивейших гор Великого Тянь-Шаня и потрясающей красоты озеро Иссык-Куль, которое со всех сторон окружено горами с белыми шапками еще не растаявшего снега. Дух захватывает! Первой нашей остановкой стал административный центр Иссык-Кульской области — город Караколь. Стоит сказать, что Киргизия особенно популярна у иностранных туристов. Здесь на нашем пути попадались англичане, французы, немцы, австрийцы, которых привлекает экзотика и невероятная

природная красота этого края. Город раньше назывался Пржевальск в честь великого путешественника Николая Пржевальского. Именно здесь наш соотечественник нашел последнее пристанище во время своей 5-й экспедиции по Центральной Азии. Жители очень дорожат этой памятью. На берегах озера стоит великолепный памятник и действует музей, рассказывающий о великих путешествиях Пржевальского. Ночевали мы в настоящих юртах, которые были разбиты у самых берегов Иссык-Куля. Вот где настоящая экзотика, позволяющая себя ощутить на месте киргизских кочевников. Хотя и до юрт уже дошла цивилизация, здесь есть свет и обогреватель и не хватает только Wi-Fi. Сами киргизы очень редко используют эти жилища, и только пастухи, уходящие высоко в горы на целое лето, их все еще разбивают. Вторым по популярности местом отдыха у берегов Иссык-Куля является городок Чолпан-Ата. По рассказам местных жителей, в Советском Союзе это было одним из самых

популярных направлений для отдыха, и старшее поколение особенно горюет по прежним временам. Но и сейчас отдыхающих довольно много. Отдельного рассказа требует озеро, ради которого мы и посетили эту чудесную страну. Озеро находится в очень живописном месте, среди великих гор Тянь-Шаня, на высоте 1600 метров. Это самое большое высокогорное соленое озеро в мире. Зеркальные воды окружены горными пиками, ледниками и заснеженными вершинами. Даже в самые суровые зимы озеро никогда не замерзает, поэтому и переводится оно как «горячее озеро». В Чолпан-Ате есть сразу несколько горячих оздоравливающих источников, всего в нескольких минутах езды от центра, где мы и проводили вечера после многочасовых вылазок в горы. В этих местах огромный выбор досуга: можно уйти в горы на целый день (здесь очень много горных маршрутов) пешком или выбрать конную прогулку; отдохнуть у озера или порыбачить, посетить

древние петроглифы в окрестностях города или историко-культурный заповедник под открытым небом.

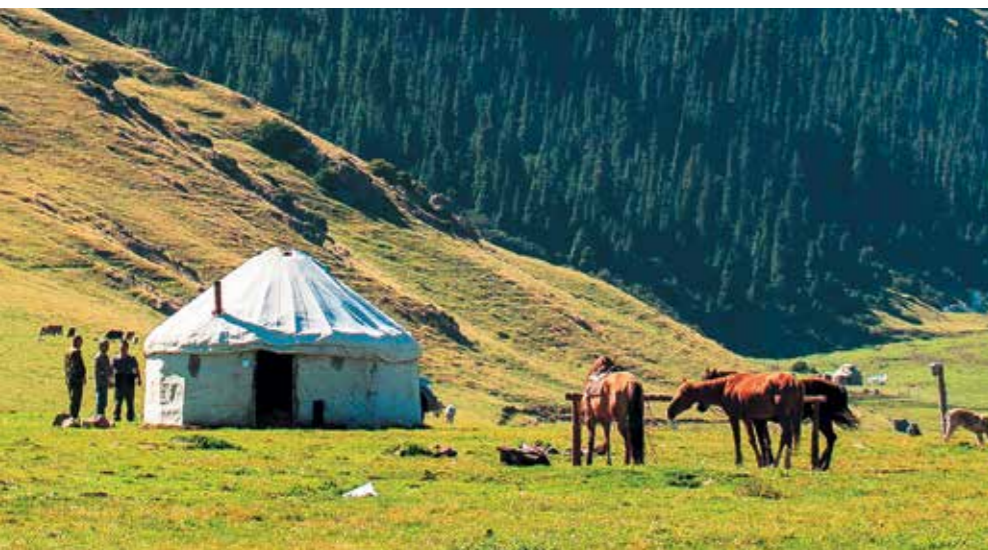
НАЦИОНАЛЬНАЯ КУХНЯ И КУЛЬТУРНОЕ ВОСПИТАНИЕ НАСЕЛЕНИЯ

В Казахстане и Киргизии за очень небольшие деньги вы сможете попробовать вкуснейшую национальную кухню. Для меня это прежде всего тающая во рту баранина, из которой готовят сочный шашлык. Только там я поняла, что, оказывается, баранина — это вкусно! Лагман, манты, плов (или пало), горячие лепешки из тандыра — застолье может продолжаться не один час.

И еще одним поразительным наблюдением было, насколько воспитанная молодежь в обеих странах. Особенно это ощущается в общественном транспорте. Здесь принято беспроблемно уступать место старшим, женщинам и маленьким детям. Молодым людям не нужна и секунда на раздумье. Поднимают всех с криками: «Уступите место старшим». Нас, уставших туристов с рюкзаками, также подняли на ноги и попросили уступить место вполне энергичной 40-летней женщине. Но мы и не думали спорить, таковы порядки. И заблудиться там невозможно, так как если ты спросил дорогу у одного человека, а он вдруг не знает — он обязательно соберет человек 10–15 в округе, и вы вместе найдете правильный путь.

ФИНАЛ

Многие люди мечтают побывать за границей и готовы ради этого платить баснословные деньги за визы и перелеты, а ведь на самом деле не менее впечатляющие виды можно найти гораздо ближе. Как это ни странно, большинство жителей не только России, но и местных жителей Казахстана и Киргизии никогда не посещали эти удивительно красивые места. В основном сюда едут приезжие туристы. Может быть, мы не ценим того золота, что у нас под ногами? Я от всей души рекомендую вам побывать в этих невероятно чарующих местах и лично убедиться в их неповторимой красоте.





UPECO BIRTHDAY





МАСТЕРСКАЯ ДЕТСТВА В ПОДШЕФНОМ ПАНСИОНЕ «МЫШКИНО»





СВАДЬБЫ

МИХАИЛ И ОЛЬГА БАБКИНЫ
Михаил — специалист систем бизнес-аналитики. Москва, 3 сентября 2016 года



СНЕЖАНА И ВАДИМ ВОЛОЧАЙ
Снежана — торговый представитель украинского представительства UPECO. Киев, 24 сентября 2016 года



ВЕРОНИКА И ЕВГЕНИЙ ЧЕРКАШИНЫ
Вероника — специалист группы документооборота. Видное, 30 июля 2016 года



МАТВЕЙ,
сын Алены Тихомировой, специалиста транспортной логистики. Тверь, 25 апреля 2016 года



ТИМОФЕЙ,
сын Антона Гиряева, финансового аналитика. Москва, 14 августа 2016 года



АЛЕКСАНДР,
сын Светланы Ерошиной, специалиста по подбору и адаптации персонала. Москва, 19 июня 2016 года



СОФЬЯ,
дочь Екатерины Бабаниной, менеджера проекта TM Forester. Москва, 9 сентября 2016 года



СЕРГЕЙ,
сын Артура Аракеляна, территориального менеджера по Грузии, Армении и Азербайджану. Тбилиси, 30 апреля 2016 года



АНАСТАСИЯ,
дочь Романа Васильева, регионального менеджера по Западной Сибири. Новосибирск, 15 июля 2016 года



КОНСТАНТИН,
сын Алены Ивановой, специалиста по тактическим закупкам. Москва, 30 марта 2016 года