

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ URESCO

№ 24 (лето — осень), 2020

**15 ЛЕТ URESCO /с. 4/ УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ
В НЕУСТОЙЧИВЫЕ ВРЕМЕНА /с. 18/ СЕКРЕТЫ
R&D /с. 50/ ПРИРУЧАЕМ КРЕАТИВНОСТЬ /с. 66/**



*Евгения
Стриганова
/с. 40/*



СОДЕРЖАНИЕ



СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

- 5 Стираем расстояния
- 6 Выигрываем с брендами UPECO
- 7 Елена Летучая рекомендует
- 8 Рекорды на рынке Украины

НОВИНКИ

- 10 Сезону быть!

ОБЗОР РЫНКА

- 14 Обувная косметика. Вызовы-2020

ТЕМА НОМЕРА

- 18 Устойчивое развитие в неустойчивые времена

БРЕНД

- 24 РАПТОР: вперед, к всесезонному лидерству
- 28 Racionika: меняя себя, мы изменяем мир

РАЗВИТИЕ

- 32 Осваиваем рынки стирки и уборки

ЛЮДИ

- 40 Евгения Стриганова: Я очень активный вкладчик в свою судьбу
- 48 Тамара Степанова. Правила жизни
- 50 Андрей Коростылев. Секреты R&D

ЛАБОРАТОРИЯ

- 54 Артем Будилов. Вирусы и мы.



7



40



48



50

ПАНОРАМА

- 58 Марк Розин. Тоталитаризм против свободы: как кризис изменит принципы управления персоналом
- 62 Юрий Михеев и Harvard Business Review. Эмоциональный менеджмент во время пандемии



58



62

75

ОБУЧЕНИЕ

- 66 Приручаем креативность
- 70 Книги жизни
- 71 Фильмы жизни

ОБУЧЕНИЕ-ПРАКТИКУМ

- 72 Запомнить все!

СПЕЦПРОЕКТ

- 75 Наши любимые мышkinцы

ДРАЙВ

- 78 Добро пожаловать в Казахстан!

ТРАДИЦИИ

- 86 UPECO NEW YEAR 2020
- 88 Мастерская детства
- 90 UPECO CHILDREN 2020
- 92 UPECO STARS 2020
- 94 UPECO на удаленке
- 95 Очень личное



94



UNLIMITED ЛЕТО — ОСЕНЬ 2020

Главный редактор:
Валентин Коржов

Руководитель проекта:
Виктория Демина

Выпускающий редактор:
Анна Денисова

Арт-директор:
Анастасия Мосина

Благодарим за помощь в подготовке номера:
Андрея Дорошенко, Наталью Коннову, Екатерину Сухову, Максима Матусевича, Вадима Утенкова, Ларису Ярызу и всех наших авторов

Фотографии:
Станислав Мартынов, Дарья Хованская, Павел Бакаев, Дмитрий Король, Николай Борисенко

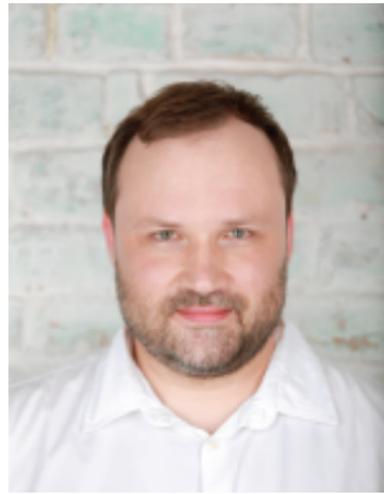
+7 (495) 363-93-50
Email: welcome@upeco.ru

Журнал подготовлен при участии ООО «РД Дистрибуция»
Адрес издательства: 115114, г. Москва, Дербеневская наб., д. 7, стр. 22

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 01.07.2020
Тираж: 700 экз.

12+



Сегодня мы отмечаем 15-летие нашего содружества.

Этот день пришелся на сложное время (веху) — пандемию, ставшую спусковым крючком для кризиса мировой экономики. Спад и переориентация покупательской способности, неразбериха в рознице, нестабильность в поставках сырья, закрытие специализированной розницы, скачки курса валют — все это очень серьезный удар... или вызов. Разница, по большому счету, в отношении. Как относятся к этому и как реагируют наша компания, наши люди? Открыв статью «Устойчивое развитие в неустойчивые времена» (с. 18), вы узнаете их мнения из первых уст. Для меня эти слова ожидаемы и даже радостны. Ожидаемы потому, что наша компания, какой я ее знаю, просто не могла бы отреагировать иначе. А радостны

потому, что с нового для нас ракурса показывают: стратегия не может быть автономно спущена сверху, она естественным образом живет и откликается в каждой клеточке компании, а настоящие ценности нельзя внедрить извне — они должны быть органичны движениям человеческой души.

Когда обстановка стала стремительно меняться и накаляться, требуя гораздо более быстрой реакции, чем прежде, мы перешли на удаленную работу, не утратив гибкости и даже нарастив скорость, с которой ищем и принимаем решения. Здесь сказался и прежний опыт преодоления кризисных ситуаций, и изначально высокий уровень мобилизации. Отлаженная инфраструктура в сочетании со скоростью и гибкостью в управленческих решениях обеспечивают нашу устойчивость.

И конечно, как и в любой трудный момент, на первый план являет себя наша культура. Ветер перемен счищает все наносное, обнажая смыслы, ценности, взаимоотношения — все то, что мы называем культурой. Здесь ответственность за результат не измеряется количеством Zoom-митингов в час, а ощущается каждым как личный вызов, личная потребность внести вклад в дело, к которому мы искренне неравнодушны.

Очень интересно и поучительно наблюдать и узнавать, как наши люди сами перестраивают свой быт,



привычный образ действий, самих себя. Например, многие в режиме самоизоляции столкнулись с тем, что дети без школы и прогулок требуют гораздо больше внимания. И вот уже от человека к человеку расходится история о том, как в семье одного из сотрудников появилось общесемейное расписание в Excel, где мама с папой распределяют между собой сеансы Zoom и присмотр за детьми, а дети — помощь по дому. Так на маленьком кванте человеческой жизни являют себя важные структурные особенности всей организации.

Однажды один проницательный консультант заметил, что одним из архетипов коллективного бессознательного UPECO является такой своего рода universon — самодостаточная целостность, наполненная спокойными созидательными энергиями, а окружающий мир выступает как необходимый поставщик хаоса, который, постоянно врываясь в виде острых кризисов, является необходимым компонентом баланса, на острие которого мы и совершаем свое движение вперед, развитие и совершенствование.

И вот свое 15-летие мы встречаем, когда мир в очередной раз входит в фазу больших перемен.

Будет непросто. Но в результате мы станем еще лучше. У совершенствования нет предела.

Валентин Корзов,
директор по развитию



СТИРАЕМ РАССТОЯНИЯ

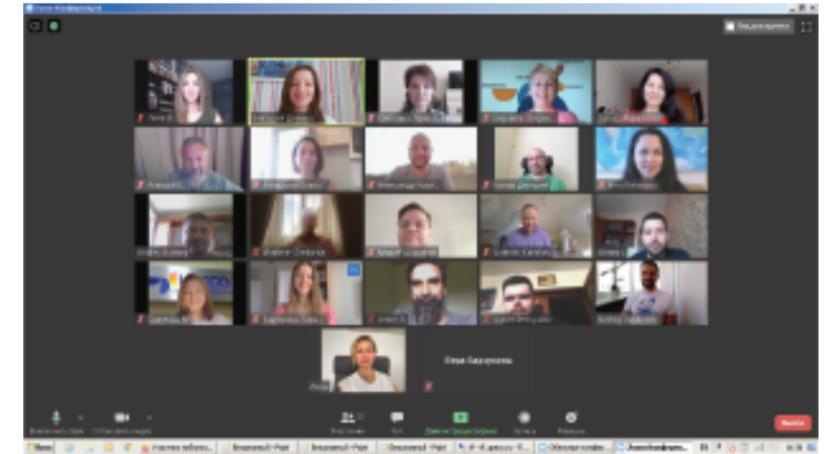
Этой весной наши представительства в Москве, Киеве и Алма-Ате перешли на дистанционный формат работы, чтобы внести свой вклад в поддержание здоровья и безопасность наших сотрудников, партнеров, а также их близких, родных и друзей. Это внесло существенные коррективы в привычные бизнес-процессы, однако мы сумели обратить ситуацию в свою пользу и даже привнести в них что-то новое с помощью технологий.

ВИРТУАЛЬНЫЙ МОЗГОВОЙ ШТУРМ

Мозговой шторм — это рутинная практика в работе любой бренд-группы. И направление «Здоровье» не исключение. Достаточно собрать вместе флипчарт, стикеры и участников команды, чтобы началась магия. В мирное время соединить эти элементы — не проблема. Другое дело, когда вокруг бушует коронавирус. Уже буквально через неделю после перехода на удаленку нам потребовалось сформулировать рекламные обещания для потребителей на упаковке новинок Racionika. Эта типичная задача для мозгового шторма была успешно решена с помощью двух инструментов: всем известного Zoom и мало кому известного Miro. Miro — это виртуальный флипчарт, на котором можно писать, рисовать, вставлять картинки, клеить стикеры и многое другое. Но самым ценным качеством этого инструмента является эффект присутствия. Изменения могут одновременно вносить все участники процесса, а сама доска может быть бесконечной. Другими словами, Miro изо всех сил поддерживает полноценный творческий хаос.

ПЕРЕГОВОРНЫЕ ПОЕДИНКИ ОНЛАЙН

Традиция проведения переговорных поединков существует в UPECO уже



более двух лет. Эта практика помогает сотрудникам отдела продаж и направления закупок оттачивать навыки переговоров, прорабатывать дополнительные инструменты в процессе ведения торга, смотреть на себя со стороны и анализировать свои действия на видео. Обычно поединки стартуют в начале лета, но этот год внес коррективы во все планы развития. Чтобы лучше адаптироваться к новой реальности, мы провели весеннюю серию поединков через Zoom. В итоге мы совершили дополнительный исторический виток в управлении обучением и развитием, задействовав гораздо большее число региональных сотрудников, чем обычно. Общее число участников составило 58 человек. Все они смогли продемонстрировать различные тактики и подходы, получить обратную связь от другой стороны переговоров и тренера, а также пообщаться с коллегами и обменяться опытом. Новый формат также прокачал

умение находить решения, не смотря глаза в глаза, ориентируясь на голос, интонации и другие важные индикаторы. Это будет полезным и в мирные времена, потому что значительная часть взаимодействия с закупщиками и сетями проходит по почте и телефону.

ДИСТРИБЬЮТОРСКИЕ ВЕБИНАРЫ

Переход на удаленку не ограничил и запланированный вход в летний сезон в наших представительствах. Коллеги с Украины и из Казахстана смогли вовлечь рекордное количество участников, проведя дистрибуторские продуктовые вебинары через Zoom. В Киеве в них впервые приняли участие все 25 торговых команд и более 80 человек, а в Казахстане были охвачены более 110 человек из 17 городов. Все они получили мощный импульс знаний, вдохновения, энергии и драйва для реализации приоритетов сезона лето-2020.





#ЭКСПЕРТПОВЫЖИВАНИЮ НАЙДЕН!

Уже второй год подряд бренд Salton проводит национальную промоакцию для потребителей,

главным призом в которой становится автомобиль. От участников требуется не так много — купить

продукты Salton и зарегистрировать чек на сайте акции. В этот раз акция стартовала в сентябре, и до 31 декабря в ней приняли участие более 2500 человек со всей России. Среди них мы разыграли 105 сертификатов Ozon и главный приз — автомобиль Renault Sandero Stepway. Его счастливым обладателем стала Светлана из Москвы. 5 февраля 2020 года в одном из столичных автосалонов было организовано торжественное вручение ключей. Помимо автомобиля, победительнице был вручен еще один

подарок — годовой запас обувной косметики Salton. Акция также стала эффективным инструментом для переговоров с нашими клиентами и партнерами. Мы успешно использовали ее как дополнительную аргументацию для ввода дополнительных SKU в матрицы, ввода новинок, расширения доли полки и предоставления эксклюзивных условий листинга Salton в сети. Итогом стали 57 сетей-участников, охват более 2000 торговых точек и прирост в рублях за период акции 21%.



ЖАРЬТЕ И ВЫИГРЫВАЙТЕ ВМЕСТЕ С FORESTER И «МИРАТОРГОМ»

Когда друзья и близкие собираются за накрытым столом, проще объединиться перед невзгодами, уладить все противоречия и понять друг друга. Чтобы это лето стало для вас еще более вкусным и сближающим, ведущий российский производитель и поставщик мяса «Мираторг» совместно с лидером российского рынка оборудования и инструментов для гриля Forester запустил

федеральную акцию «Призы для всей страны: жарьте и выигрывайте». До 30 августа покупайте продукцию «Мираторга» со специальными стикерами, загружайте чеки на специальном сайте и заиграйте виртуальный гриль. Огонь в нем можно будет поддерживать,

загружая новые чеки и получая больше дополнительных шансов выиграть главный приз — автомобиль. Накопленные баллы вы также сможете обменять на участие в промежуточных розыгрышах, которые будут проводиться каждую неделю до 2 сентября.



ЕЛЕНА ЛЕТУЧАЯ — АМБАССАДОР EXPEL И SALTON CLEANTECH

В нашей стране никто так не ассоциируется с чистотой, как Елена Летучая, бывшая ведущая знаменитой программы «Ревизорро». «Чисто!» — знаменитая фраза бесстрашной разоблачительницы бардака и грязи, услышать которую хотела бы каждая

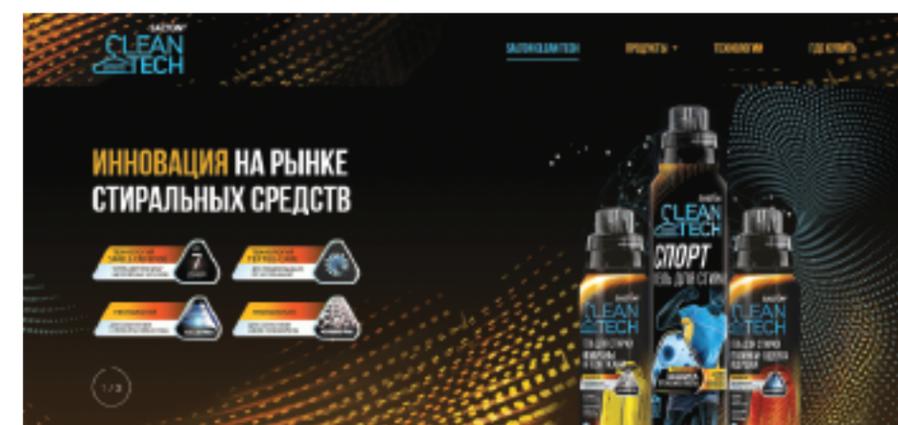
хозяйка. Энергичная, целеустремленная и открытая для всего нового, Елена Летучая является идеальным воплощением ценностей и идей наших брендов. И кто, как не она, знает, какая продукция поможет содержать дом и вещи в идеальном состоянии. Уже



с марта 2020 года на всей продукции обеих марок появились яркие и заметные стикеры с ярким слоганом «Грязь и пятна улечиваются», на которых Елена

Летучая рекомендует попробовать новинки в уходе за вещами и домом. Ее образ также будет использоваться в интернет-рекламе, на e-commerce-площадках и на сайтах

брендов. Благодаря этому сотрудничеству потребители, которым близок по духу образ жизни Елены, смогут лучше узнать о высоком качестве Expel и Salton CleanTech.



ВСТРЕЧАЙТЕ НОВЫЙ САЙТ SALTON CLEANTECH

С продуктами Salton CleanTech теперь можно познакомиться не выходя из дома. Удобный интерфейс сайта и раздела с продуктами поможет быстро подобрать необходимое средство. Для облегчения выбора мы собрали всю необходимую информацию: преимущества, способ использования, состав и ссылки на интернет-магазин, где представлен товар. С учетом постоянного роста частоты просмотров сайтов с помощью мобильных устройств сайт Salton CleanTech специально разрабатывался адаптивным, поэтому его удобно смотреть с любого мобильного устройства. В оформлении были использованы актуальные тренды веб-дизайна, которые позволили не только передать основные идеи бренда, но и идти в ногу со временем. Яркие акцентные цвета при минималистичном оформлении страницы упрощают погружение в контент сайта, а лаконичные монохромные иконки позволяют улавливать суть текста, даже не читываясь в него.





ЛИГА ВЫДАЮЩИХСЯ ЧЕМПИОНОВ В КИЕВЕ



Уже несколько лет подряд в преддверии летнего сезона наше украинское представительство проводит большую дистрибьюторскую конференцию под названием «Лига выдающихся чемпионов» и девизом «Партнерство, обеспечивающее прибыльный рост». Это мероприятие помогает наладить еще более тесный диалог с нашими партнерами и напрямую обсуждать актуальные вызовы, связанные со спецификой ведения дистрибьюторского бизнеса. В этом году конференция состоялась на территории загородного пансионата «Пуца Водица». Это сказочное место, которое располагает к умиротворению и вдохновению, находится в пригороде Киева и окружено красивыми озерами и лесами. Сюда приехали 55 участников, среди которых были



сотрудники дистрибьюторов (супервайзеры, начальники торговых отделов, руководители направления, директора) и наши коллеги из департаментов продаж, маркетинга, логистики и закупок. Мы подвели итоги года и наградили дистрибьюторов за их достижения в количественной и качественной дистрибуции. Мы также поделились результатами благотворительной акции «Сердца будущего», а также нашими

совместными достижениями и дипломами, полученными в прошедшем году. Затем мы перешли к дню грядущему: презентовали цели и задачи на 2020 год, маркетинговую и трейд-маркетинговую концепцию, обсудили преимущества наших продуктов и новинок, затронули интересные вопросы ценообразования и мотивацию дистрибьюторов, а также обменялись бесценным опытом.



ТРИУМФ НАШИХ БРЕНДОВ В УКРАИНСКОЙ НАРОДНОЙ ПРЕМИИ



Украинская народная премия — это самый масштабный ежегодный конкурс Украины, в рамках которого потребители всей страны определяют лучшие товары и услуги путем онлайн-голосования. Победители в номинациях — это бесспорные лидеры в своих категориях, получившие народное признание. В 2019 году сразу три бренда UPECO стали выбором № 1. РАПТОР стал победителем в номинации «Средства от насекомых (инсектициды)», Gardex — в номинации «Средства от насекомых (репелленты)», Salton — в номинации «Средства по уходу за обувью». И это не просто очередные награды для наших брендов. Выбор потребителями наших продуктов является самой объективной оценкой высокого качества нашей продукции и подтверждением наших лидерских позиций на рынке.



GARDEX — МАРКА № 1 НА РЫНКЕ УКРАИНЫ



В 2019 году Gardex показал рекордный товарооборот за всю историю присутствия бренда на рынке Украины и впервые, по данным AC Nielsen Ukraine, стал лидером в категории «Средства защиты от комаров (репелленты)» с долей рынка 30,9%! Такого успеха мы смогли добиться благодаря нескольким факторам. Во-первых, это фокус на росте численности и взвешенной дистрибуции в целом по рынку. Во-вторых, запуск успешной

рекламной кампании и трейд-маркетинговых мероприятий. И конечно, это слаженная работа всех департаментов представительства UPECO в Киеве. Таким образом, за годы присутствия на рынке Украины Gardex зарекомендовал себя как бренд, выпускающий эффективные и безопасные средства от комаров для всей семьи, и мы видим, что потребитель высоко оценивает качество наших продуктов и доверяет нам!



НАДЕЖНАЯ ЗАЩИТА ОТ GARDEX



В сложные времена людям особенно важно чувствовать заботу, поддержку и внимание. Поэтому наша главная задача в этом году — быть с потребителями еще ближе и брать на себя решение важных бытовых вопросов, в том числе и по защите от насекомых в разгар их повышенной активности. Чтобы рассказать о продуктах Gardex как можно большему количеству наших потребителей, мы организовали комплексную маркетинговую кампанию. Она была адресована родителям, которые беспокоятся о бережной, надежной и эффективной защите от комаров для ребенка, дачникам и садоводам, охотникам и рыбакам, а также всем, кто любит семейный отдых на природе, прогулки в парке и пикники. По будням мы транслировали спонсорский ролик на федеральном канале «Карусель» программы «Спокойной

ночи, малыши», которая охватывает более двух миллионов уникальных зрителей. В начале сезона осуществили баннерную поддержку по защите от клещей (в апреле и мае) и комаров (в мае и июне) с фокусом на продающих площадках Ozon и «Яндекс.Маркет». А в Сибирском регионе, где проблема кровососущих насекомых стоит особенно остро, прошла масштабная OLV (online video) кампания в YouTube с таргетингом на Екатеринбург,

Новосибирск и Омск. Мы также разместили в лечебно-профилактических учреждениях этих городов рекламные плакаты: с клещевой темой во взрослых поликлиниках, в детских — линейку baby с фокусом на новинке сезона — спрее для детей от трех месяцев и беременных. В совокупности маркетинговая кампания охватила более 13 миллионов человек, каждый из которых увидел тот продукт Gardex, который подходит именно ему.



СЕЗОНУ БЫТЬ!

ЧТО БЫ НИ ПРОИСХОДИЛО В МИРЕ, ЖИЗНЬ ПРОДОЛЖАЕТСЯ. И КАКОЙ ОНА БУДЕТ, ЗАВИСИТ ТОЛЬКО ОТ НАС САМИХ. ЖИВИТЕ ПОЛНОЙ ЖИЗНЬЮ, А РЕШЕНИЕ БЫТОВЫХ ВОПРОСОВ МЫ ВОЗЬМЕМ НА СЕБЯ. ВСТРЕЧАЙТЕ БОЛЕЕ 20 НОВИНОК, КОТОРЫЕ СДЕЛАЮТ ВАШЕ ЛЕТО ВКУСНЫМ И ЯРКИМ, ОТДЫХ НА ПРИРОДЕ — КОМФОРТНЫМ И БЕЗОПАСНЫМ, А УХОД ЗА ДОМОМ И ОБУВЬЮ — ЛЕГКИМ И ПРИЯТНЫМ.



GARDEX BABY: САМАЯ БЕРЕЖ- НАЯ ЗАЩИТА ДЛЯ МАЛЫША

Каждая мама знает, что кожа малышей особенно чувствительна к укусам насекомых и нуждается в нежной, но эффективной защите. Прогоулки на природе при

недостаточной защите от насекомых могут привести к беспокойству, аллергическим реакциям и серьезным негативным последствиям для здоровья ребенка. Для спокойствия мам и малышей в детской линейке Gardex есть безопасная и бережная защита **GARDEX BABY СПРЕЙ ОТ КОМАРОВ С ТРЕХ МЕСЯЦЕВ**. Его основу составляет действующее вещество IR3535 (разработка компании Merck), которое сочетает в себе три главных свойства: 1. Эффективность в отношении широкого спектра кровососущих насекомых (комары, мухи, гнус и клещи); 2. Безопасность: лучший профиль среди всех репеллентов, защита без рисков даже для деток с трех месяцев и будущих мам; 3. Эстетичность: отсутствие запаха и неприятных ощущений на коже (липкости или раздражения).



Новинка тщательно протестирована ведущими специалистами-энтомологами страны в главных научных центрах России и мира. Научно-исследовательский институт дезинфектологии (НИИД) подтвердил эффективность средства и его гипоаллергенность для нежной детской кожи. Многие мамы, стремясь полностью защитить ребенка от насекомых, углубились в принципы действия репеллентов. Они опасаются, что у комаров может развиться иммунитет к отпугивающим веществам и следующее поколение насекомых будет невосприимчиво к ним, а значит, защита ребенка будет под угрозой. Но и здесь IR3535 удовлетворит даже самых придирчивых покупателей. Это действующее вещество не вызывает привыкания у насекомых и будет одинаково эффективно сегодня и через 10 лет. Теперь отдых

на свежем воздухе станет еще более спокойным: мамам не нужно переживать, что сладкий сон малыша будет нарушен насекомыми!



ОТДЫХАЕМ ВМЕСТЕ С FORESTER

В изменившемся мире потребители всерьез и надолго меняют свое поведение. Приоритетом становится чистота рук, где бы ты ни был — на даче, пикнике или в дороге. В отсутствие мыла и воды в этом вам поможет **ГИГИЕНИЧЕСКОЕ СРЕДСТВО С АНТИСЕПТИЧЕСКИМ ЭФФЕКТОМ**. Помимо спирта, в его состав также входят глицерин, витамин Е и натуральный экстракт алоэ вера, которые смягчат и успокоят кожу ваших рук

после применения антисептика. В 2020 году линейка грилей Forester пополнилась обновленным профессиональным грилем «**СКВОРЧЕР PROF BQ-705**», который совмещает в себе все функции закрытого гриля, мангала и коптильни. Проще говоря, это целая кухня в компактном виде у вас на даче. Не существует блюда, которое бы вы не смогли приготовить — от большого запеченного с дымком куска мяса до супов и десертов, не говоря уже о шашлыках, плове и других традиционных блюдах на открытом огне. От предыдущей версии новый скворчер Prof отличается еще большей устойчивостью, надежностью и легкостью сборки. Линейка скворчеров пополнилась и базовой моделью. **ГРИЛЬ «СКВОРЧЕР BASE FORESTER BQ-704»** позволяет готовить при высоких температурных режимах за счет



конструкции с двойными стенками и удобно изменять расстояние от углей до приготавливаемых блюд благодаря трем уровням регулировки расстояния между колосником и решеткой. Корпус гриля изготовлен из качественной стали с покрытием термостойкой эмалью, выдерживающей 1000 °С, решетка оснащена круглым съемным сегментом для установки посуды и подъемной секцией для добавления топлива. Гриль также оснащен выдвижным зольником для



комфортного очищения гриля от золы и регулировки поддува, а на крышке установлен термометр для контроля температуры внутри. Для удобства готовки в комплект входит бамбуковая полка, которая также выполняет функцию разделочной доски. Эту новинку оценят любители быстрых, но практичных решений. **МАНГАЛ-ДИПЛОМАТ ИЗ УГЛЕРОДИСТОЙ СТАЛИ, 46 × 30 СМ В КЕЙСЕ, ВС-781С** легко трансформируется в чемоданчик и убирается в пла-

стикový кейс, который удобен в уходе, хранении и транспортировке. Ребра жесткости и специальные прорези для поддува придают конструкции дополнительную прочность, а высокие ножки обеспечивают удобство использования. А для тех, кто не любит возиться

жаростойкой керамической эмалью, выдерживающей температуру 700 °С, а газовый баллон размещается под грилем в тележке с декоративной передней панелью. Благодаря двум колесам гриль легко транспортировать. Яркости в процесс приготовления еды добавит **КРАСНАЯ**



с углем, был разработан многофункциональный **ГАЗОВЫЙ ТРЕХ-КОНФОРЧНЫЙ ГРИЛЬ BQ-700**, который позволяет жарить, запекать, тушить и коптить. В комплект входят три газовые горелки, две решетки для приготовления блюд и одна решетка для подогрева продуктов, покрытые фарфоровой эмалью, а также два удобных столика размером 40,5 × 34 см для размещения продуктов. Гриль оснащен жиросборником и системой автоматического поджига, работающей без батареек. Крышка и декоративная панель тележки покрыты



СЕРИЯ ПОСУДЫ ИЗ ЧУГУНА С АНТИПРИГАРНЫМ ЭМАЛЕВЫМ ПОКРЫТИЕМ. В нее входит сковорода диаметром 32 см, гриль-сковорода, пятилитровый казан вок с крышкой-сковородой и террин с крышкой-сковородой.



Вся посуда может использоваться для приготовления мяса, птицы, рыбы, овощей и других блюд не только на газовых и электрических плитах



и в духовом шкафу, но и на углях. Определить степень готовности гриля или барбекю поможет **ТЕРМОМЕТР МЕХАНИЧЕСКИЙ ДЛЯ МЯСА**, благодаря которому вам не нужно будет запоминать температурные режимы для каждого вида мяса. Наглядные иллюстрации, нанесенные на термометр, станут идеальными помощниками в приготовлении идеального блюда. Ну и какая трапеза на свежем воздухе обходится без хорошего вина?! Открыть его и сохранить все лучшие свойства поможет **НАБОР — НОЖ-ШТОПОР И ДВЕ ПРОБКИ ДЛЯ ВИНА И ШАМПАНСКОГО**. Нож-штопор состоит из ножа для срезания капсулы на горлышке, штопора и «крыла» со ступенькой для упора при извлечении пробки.

Помповая пробка предназначена для укупоривания открытой бутылки вина и откачивания кислорода из нее (чтобы избежать окисления).



А пробка для игристого с широким клапаном и горлом бережно сохранит все пузырьки.

НАПОЛНИТЕ ВАШ ДОМ ГАРМОНИЕЙ ВМЕСТЕ С АРОМАТАМИ BREEESAL

Аромат — это то, что мы воспринимаем интуитивно, отвечая на него эмоциями и настроением. Мы успокаиваемся или заряжаемся бодростью, концентрируемся на задаче или погружаемся в мечты. Поэтому особо важно, чтобы

приятный аромат мог сопровождать вас везде, оказывать все то же благоприятное воздействие или просто ассоциироваться с домом. Для этого мы разработали более демократичную линейку ароматизации для гардеробов, которая дополняет существующую линейку саше и дает вам больше возможностей в выборе форматов и ароматов. **АРОМАСЕКЦИИ BREEESAL** — это компактные ароматизаторы для шкафов и гардеробных. Картонная пластина легко разламывается на две части и превращается в две самостоятельные секции, которые легко вешаются на рейл



с помощью крючка. Дизайн секций подбирался также не случайно — три флористических принта пастельного песочного оттенка подойдут к абсолютно любому стилю и интерьеру, дополнят и украсят его, не отвлекая на себя внимание. А яркая и сочная упаковка передает всю красочность и многогранность композиции и ее составляющих. В линейке представлены три неповторимых аромата:

- **«ВДОХНОВЕНИЕ»:** свежая сочная смородина, дополненная хлопковой фрезией и сладковатой ванилью;
- **«ПРЕОБРАЖЕНИЕ»:** чувственные ноты пиона с нежным звучанием фиалки и изысканного сандала;
- **«НАСЛАЖДЕНИЕ»:** нежность розы и лилии с дели-

катным шлейфом жасмина. Над каждым из них трудились ведущие парфюмерные дома Германии и Швейцарии. Легкие, ненавязчивые и деликатные ароматические композиции раскрываются по-особому, проявляя свой характер и настроение, как дорогие духи. С их помощью легко создать и поддерживать прекрасное настроение каждый раз, когда вы открываете шкаф, гардеробную или надеваете любимую вещь. В состав входят натуральные эфирные масла, которые придают аромату особую ценность своей натуральностью, погружают в мир ароматерапии, способствуют глубокой релаксации организма, восполнению сил и пробуждению



естественной энергии. Еще одна новинка составит альтернативу классическому освежителю воздуха. Новая линейка **АРОМАТИЧЕСКИХ ГЕЛЕВЫХ ШАРИКОВ** — простой и стильный способ создать уют в доме и наполнить любое помещение особенной атмосферой. Изящное исполнение и тщательно подобранная композиция не оставят вас равнодушными.



Полупрозрачные, до краев наполненные изысканной парфюмерной композицией, гелевые шарики прекрасно подходят для ароматизации небольших помещений (коридора, прихожей, лоджии, кладовки, санузла, ванной) или же для

определенной зоны комнаты (например, изголовья кровати и любимого кресла, где вы часто отдыхаете). Над парфюмерными композициями, в состав которых входят натуральные эфирные масла, трудились французские парфюмеры:

- изысканный и нежный аромат **«ЛАВАНДОВОГО БУКЕТА»** привнесет ноты Прованса в ваш дом, подарит спокойствие и безмятежность;
- **«ЦИТРУСОВЫЙ МИКС»** наполнит свежестью любой интерьер, придаст бодрости на целый день, а также наполнит вас энергией и поднимет настроение;
- **«ТРОПИЧЕСКИЙ РАЙ»** погрузит вас в царство южной неги. Жаркие, сладкие, сочные ароматы тропических фруктов созданы для тех,



кто любит экзотику и новые ощущения. Все ароматы имеют свой уникальный характер и настроение, а утонченные прозрачные ароматические шарики с резной золотой крышечкой станут изящным украшением любого интерьера, подчеркнут его элегантность и современность.



SALTON EXPERT: СИЛА ТРЕХ ВОСКОВ

Этой осенью ассортимент марки пополнится первым продуктом в кремовой группе. Новинка со звучным и ярким названием **«КРЕМ-УХОД «СИЛА ТРЕХ ВОСКОВ»** предназначена для более искушенной и вовлеченной аудитории, которая уделяет повышенное внимание уходу за обувью и обращает особое внимание на качество и натуральный состав продукции. В процессе носки обувь подвергается настоящим испытаниям, и зачастую для последующего ухода требуется настоящая тяжелая артиллерия. Крем «Сила

трех восков» от Salton Expert является именно таким секретным оружием и обеспечивает единовременный уход за счет интенсивного окрашивания и глубокого питания кожи. Состав новинки обогащен сразу тремя природными восками, которые помогут защитить поверхность любой обуви и содержать ее в иде-



альном порядке, обеспечивая трехстороннюю заботу:

- монтановый воск отвечает за защитную функцию и обеспечивает водонепроницаемость и устойчивость к внешним экстремальным условиям;
- карнаубский воск обладает способностью придавать поверхностям хороший блеск и ухоженный внешний вид;

пчелиный воск отвечает за питание и обеспечение сохранности кожи надолго. А благодаря красящим пигментам кожаная поверхность получит быстрое восстановление изначального глубокого черного цвета. Кремовый формат продукта позволяет легко и быстро ухаживать даже за самой притязательной обувью из натураль-

ной кожи, ведь благодаря аппликатору крем просто нанести и располировать по поверхности. Крем-уход «Сила трех восков» позволит надолго сохранить привлекательность обуви, замаскировать незначительные дефекты, возникающие при эксплуатации, поддержать идеально черный цвет, ухоженный внешний вид и защитить обувь от агрессивной внешней среды.

ОБУВНАЯ КОСМЕТИКА. ВЫЗОВЫ-2020



ЕКАТЕРИНА ТАРАСЕНКО,
групп-бренд-менеджер
TM Salton



АЛЬБИНА КАСАТКИНА,
старший аналитик
поддержки
маркетинга



2020-й ознаменовался сразу несколькими вызовами. На момент написания этой статьи мы все еще находимся в эпицентре пандемических мероприятий и можем лишь предполагать, как будут дальше развиваться события: каким будет рынок после тех потрясений, которые накрыли весь сектор непродовольственных товаров? Готовы поделиться нашими мыслями и планами.

Январь и февраль стали продолжением аномально теплого декабря и осени с практически полным отсутствием осадков, что вызвало сильное проседание категории: рынок упал на 4,2% vs прошлый год. Однако настоящее испытание ждало впереди: уже в середине марта мы столкнулись с мировым кризисом и карантинном, которые уже оказали существенное влияние на здоровье всего рынка и категории обувной косметики в частности. По итогам марта — мая 2020 года рынок обувной косметики в универсальной рознице упал на 35% (источник: данные AC Nielsen Scantrack март — май 2020 года). И главные изменения еще впереди!

Что нас ждет в новом сезоне?

- Желая защитить свое здоровье, покупатели будут меньше ходить в розничные магазины в ближайшем году.
- Прогнозируется снижение частоты покупок обуви, а также оптимизация модельного ряда и ассортимента покупок. Покупатели будут предпочитать более универсальные модели, чтобы оптимизировать свои расходы в кризис.
- Больше всего могут пострадать бренды среднего ценового сегмента. Шансы удержаться есть у известных марок и марок, которые в период кризиса более заметны. Однако высокий ценовой сегмент будет

достаточно стабилен, так как этих потребителей проблема снижения доходов и покупательской способности коснется меньше всего.

- Но есть и то, что всегда остается неизменным. Потребители по-прежнему хотят приобретать качественные товары, радовать себя мелочами и особенно нуждаются в ощущении безопасности себя и близких.

Также стоит отметить, что весной в отсутствие сезона произошла реструктуризация рынка — доля аэрозолей, продуктов мокрой погоды, значительно уменьшилась (-7 п. п.). Однако существенно увеличилась доля экспресс-ухода, а именно губок для обуви (+4 п. п.), салфеток и очистителей (+3 п. п.).

	2018	2019	2020
Губка	39%	44%	48%
Аэрозоль	40%	36%	29%
Крем	20%	18%	18%
Прочее	1%	2%	5%

Продолжила увеличиваться и доля дискаунтеров. Одной из причин является не только уровень цен, но и близость к спальным районам и домам потребителей.

	2018	2019	2020
Discountes	25%	29%	32%
Hypermarkets	36%	33%	28%
Total Drug Specialist Chairs	20%	21%	24%
Supermarkets	18%	15%	14%
Minimarkets	1%	3%	1%

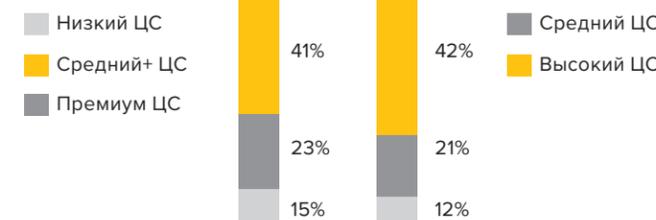
Как это поможет максимизировать результат наступающего сезона?

Из-за снижения частоты покупок для потребителя станет важно, чтобы обувь прослужила как можно дольше. Основным инструментом сохранности внешнего вида и продления срока службы обуви выступит обувная косметика. Эту взаимосвязь подтвердил еще кризис 2014–2015 годов.

1. В сложные времена потребителю особенно важно, чтобы о нем заботились. Мы в свою очередь будем везде транслировать наше желание помочь нашим покупателям сохранить их обувь в превосходном состоянии без особых усилий и затрат и повсеместно использовать антикризисный концепт.
2. В связи с сокращением нахождения покупателей в магазине основным приоритетом для сетей будет увеличение среднего чека одного клиента. Обувная косметика, особенно в специализированной обувной рознице, поможет увеличить размер покупки.
3. Вследствие уменьшения доходов выгодные ценовые предложения — must have этого сезона. Продуманные промоактивности помогут достичь наилучшего результата.



СТРУКТУРА ЦС



Источник: AC Nielsen, рынок обувной косметики, 2014–2016 годы

4. Не менее важна видимость бренда в ТТ, так как сокращается время контакта потребителя с брендами из-за снижения времени проведения в магазине (ДМП, каталоги, скидки).



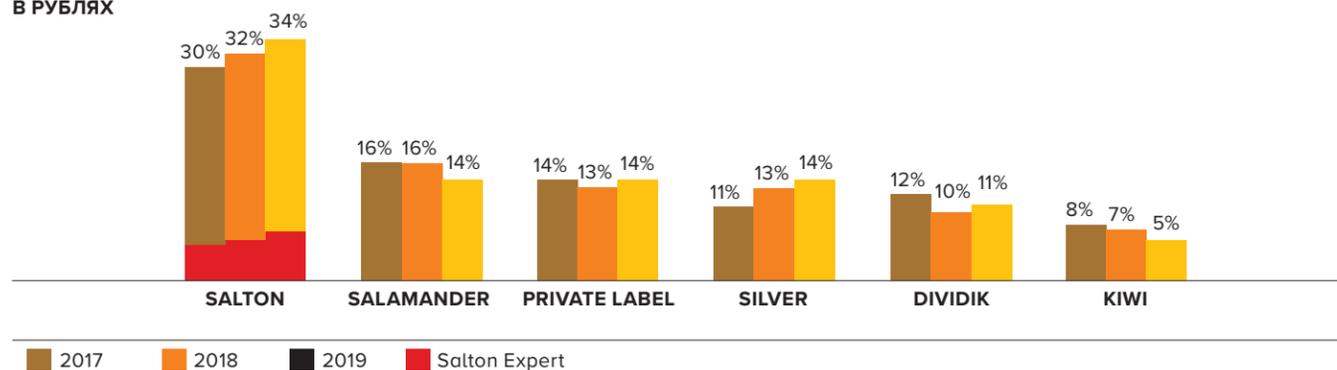
5. И особый акцент мы делаем на развитии нашего присутствия в онлайн-канале, доля которого на рынке FMCG увеличилась практически в два раза (1,9% в 2019-м vs 3,2% в 2020-м):

- фокус на растущих за период кризиса e-commerce-игроках (Ozon, Wildberries, Vero и другие);
- использование коммуникационных площадок клиентов в интернете (Instagram-аккаунты сетей), которые мы можем использовать для коммуникации наших акций и розыгрышей призов;
- привлечение блогеров для тестов наших продуктов и повышения знания и интереса к нашим маркам.

Рынок меняется сейчас очень быстро и порой непредсказуемо. Именно сейчас важно быть максимально быстрыми на реакцию: подстраиваться под потребности и погоду, менять промоассортимент, корректировать фокусные форматы торговли. Ведь только таким образом мы сможем удовлетворить нужды нашего покупателя, найти его в нужном магазине и заявить ему о нашей готовности позаботиться о сохранности его пары обуви.



ДОЛЯ
В РУБЛЯХ



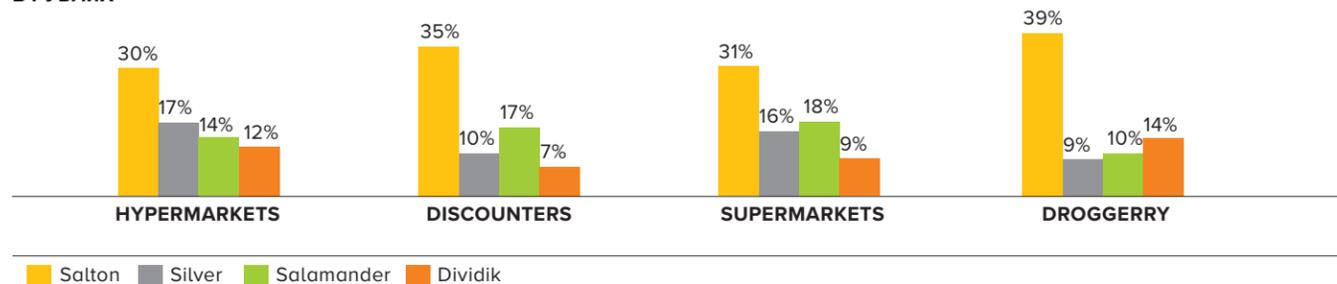
Источник: Nielsen Scantrack, март — апрель, сентябрь — декабрь 2019 года

Мы также делаем ставку на то, что к новому сезону осень-2020 мы подходим с крепкой базой: вот уже три года подряд Salton остается уверенным лидером в категории обувной косметики, который постоянно увеличи-

В 2019 году мы также впервые опередили бренд Salamander по узнаваемости и в настоящее время являемся самым узнаваемым брендом в категории обувной косметики. Столь яркий успех Salton — это результат



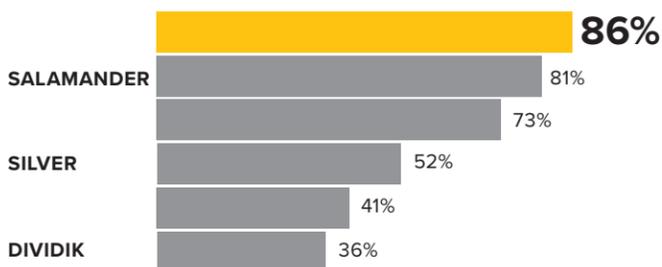
ДОЛЯ
В РУБЛЯХ



Источник: Nielsen Scantrack, март — апрель, сентябрь — декабрь 2019 года

вает свою долю и теперь более чем в два раза опережает ближайшего конкурента — Salamander.

При этом наше лидерство прослеживается во всех каналах сбыта, что еще раз подтверждает: Salton является брендом № 1 для потребителя с самыми разными покупательскими привычками и поведением. Средства марки выбирают и те, кто делает массовые закупки на неделю вперед в гипермаркетах, и те, кто предпочитает магазины у дома.



сложения самых разных факторов. Мы неустанно развиваем новые категории, повышаем узнаваемость бренда, мотивируем наших потребителей и улучшаем дистрибуцию.

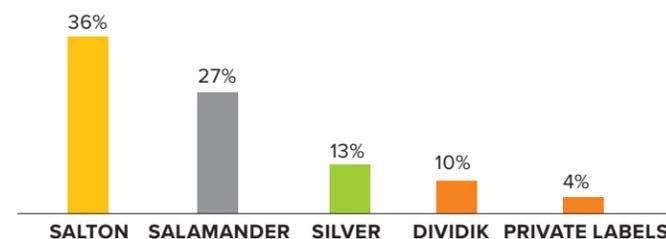
РАЗВИВАЕМ НОВЫЕ КАТЕГОРИИ

Бренд Salton постоянно следит за последними тенденциями. Так, например, одна из последних новинок, Salton Expert активная пена для очищения белой обуви, оказалась к месту на полке обувной косметики и пользуется спросом как у потребителей, так и у ретейлеров. Ведь тренд на спортивную обувь только набирает обороты и не собирается останавливаться. Запуск этой новинки позволил в общем нарастить категорию очищения на 15% и буквально за несколько месяцев после лонча стать лидером в этом сегменте, обогнав конкурента — Salamander.

В период летней рекламной digital-кампании (июнь — июль 2019 года), проводимой на активную



ДОЛЯ В РУБЛЯХ СРЕДИ СРЕДСТВ ОЧИЩЕНИЯ



Источник: Nielsen Scantrack, март — апрель, сентябрь — декабрь 2019 года. Все форматы

пену Salton Expert, количество визитов на официальный сайт Salton возросло до рекордных показателей — больше чем за весь 2018 год.



Комплекс digital-инструментов охватывал самые релевантные площадки для общения с нашей целевой аудиторией. Для знакомства с продуктом и брендом активно использовались социальные медиа (Facebook и Instagram), где сконцентрирована активная молодежная целевая аудитория, и контекстная реклама. В Instagram дополнительно велась активная работа с микроблогерами, которые тестировали нашу новинку на своей белой обуви и делились результатами со своими подписчиками.

Весной этого года активная пена появилась в новом, еще более спортивном облике под суббрендом Salton Sport, чтобы максимально соответствовать нашей целевой аудитории. Это также позволяет наращивать всепогодный ассортимент, позволяющий бренду приобрести большую стабильность и не так сильно зависеть от непредсказуемых погодных факторов.

МОТИВИРУЕМ НАШИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

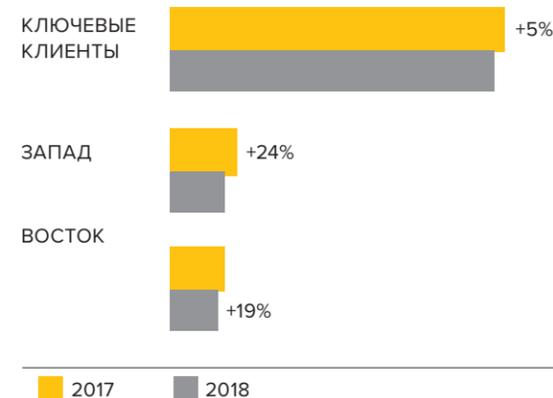
Акция Salton #ЭКСПЕРТПОВЫЖИВАНИЮ, которая была приурочена к 20-летию бренда, собрала более 2,5 тысячи чеков и дала больше 20% прироста в рублях. Подробнее о результатах и призерах читайте в рубрике «События и факты» на странице 6.

УЛУЧШАЕМ ДИСТРИБУЦИЮ

Постоянная работа над улучшением дистрибуционных показателей дала высокий уровень прироста в регионах. Мы не только открываем категории в новых сетях, но и возобновляем сотрудничество с нашими региональными партнерами: «Впрок» (Татарстан), ИП Кривко (компания «Шар» — Запад, Нижняя Волга), Tmall (AliExpress), Supermag (ООО «Сибирская парфюмерная компания», «Рубль Бум»).



ПРОДАЖИ SALTON



Источник: внутренние данные продаж Salton Std + Expert, 2018–2019 годы

ЗАБОТИМСЯ О НАШИХ ПОТРЕБИТЕЛЯХ И В ЭТОМ СЕЗОНЕ

Salton уже который год доказывает, что по праву является лидером и якорным брендом категории. И сейчас особенно важно ежеминутно держать руку на пульсе и не сдавать свои позиции. Да, рынок обувной косметики ждет нелегкий сезон. Однако мы настроены оптимистично: в кризис выигрывают те бренды, которые смогут максимально позаботиться о своем потребителе. Именно данной миссией мы и руководствуемся на сезон-2020/2021: делаем все возможное, чтобы наши покупатели могли сохранить отличный вид своей любимой пары обуви и обеспечить ей лучший уход даже в самых неблагоприятных условиях.



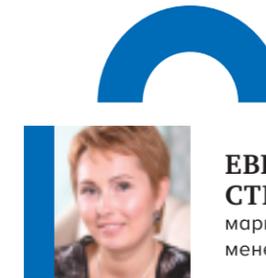
УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ В НЕУСТОЙЧИВЫЕ ВРЕМЕНА



ВЕСНА 2020 ГОДА ТОЧНО ЗАПОМНИТСЯ НАДОЛГО. ПАНДЕМИЯ COVID-19 И МЕРЫ БОРЬБЫ С ЕГО РАСПРОСТРАНЕНИЕМ ПОВЛИЯЛИ ПРАКТИЧЕСКИ НА ВСЕ И ВСЕХ. ЗАЛОГОМ ЭКОНОМИЧЕСКОГО УСПЕХА ДЛЯ ЛЮБОЙ КОМПАНИИ В ТАКОЙ СИТУАЦИИ ЯВЛЯЕТСЯ МАКСИМАЛЬНО БЫСТРАЯ РЕАКЦИЯ НА ИЗМЕНЕНИЯ В СТРАНЕ И В МИРЕ. РАССКАЗЫВАЕМ, КАК МЫ АДАПТИРУЕМСЯ К НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ И ДВИЖЕМСЯ К РЕАЛИЗАЦИИ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ В ЭПОХУ БОЛЬШИХ ПЕРЕМЕН.

В 2020 год компания UPECO вошла со стратегией под глобальным названием «Обеспечить будущее». Для перехода в зону устойчивого развития мы сфокусировались сразу на нескольких направлениях: активном развитии SMART-брендов и повышении рентабельности BIG-брендов, развитии в спецсбыте и ускорении в e-commerce. Однако уже в начале весны мы столкнулись с обстоятельствами, которые изменили абсолютно все — рынок, конкурентную среду, потребителей и даже нас самих.

Пандемия коронавируса повлияла на целые отрасли производств и бизнеса, модели поведения и всю экономику в целом, упал спрос на множество определенных услуг, а какие-то и вовсе были поставлены на паузу. Но для UPECO это не повод отказываться от амбициозных целей, а грандиозная возможность совершить новый рывок, сделать в текущей ситуации все возможное и прожить этот год на максимальных оборотах. О том, с чем нам предстоит столкнуться и что поможет пройти этот непростой путь, делятся лидеры направлений UPECO.



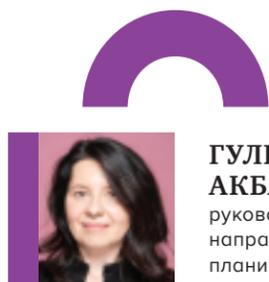
**ЕВГЕНИЯ
СТРИГАНОВА,**
маркетинг-менеджер

Глобальные фокусы остались прежними: активное развитие SMART-брендов, повышение рентабельности больших брендов, поиск новых возможностей для роста компании. И работа в этих направлениях кипит, хоть нам и пришлось пересмотреть инвестиции в текущие проекты, перенаправить бюджеты в активно развивающиеся на фоне пандемии каналы (например, e-com) и сместить часть планов во времени. Главный вызов для нас — остаться востребованными потребителями, когда все их внимание сконцентрировано на товарах первой необходимости. Наша сила заключается в наших брендах — уверенных, надежных, зарекомендовавших себя на рынке. Мы должны сделать все, чтобы показать потребителям, что мы с ними в этот нелегкий период и предлагаем товары высокого качества, которые обеспечат их комфорт, безопасность и защиту в той или иной области. Мы работаем и над тем, чтобы потребитель увидел наши продукты в продаже именно в тех торговых точках и каналах, где он сейчас совершает покупки. Сложившаяся ситуация принесла и много позитивных изменений. Во-первых, наша команда сплотилась еще сильнее и работает как единый организм: мы видим цель, декомпозируем ее на задачи, распределяем роли и обязанности, договариваемся о сроках и приносим результат. А с точки зрения бизнеса мы получили возможность еще более активно наращивать свою силу в e-com, поскольку востребованность этого канала и наша стратегия его развития сейчас идут в одном направлении. Мы также можем своевременно представить рынку востребованные линейки в бюджетном сегменте. Это и кастомизированные недорогие решения и в области защиты от насекомых, и в категории ухода за обувью, и в категории ароматизации помещения, а также выход на рынок стирки и уборки с новой линейкой базовых средств WayDay.



**АРТЕМ
БУДИЛОВ,**
руководитель отдела
новых проектов по
направлению «Здоровье»

Главный вызов для направления «Здоровье» был связан с резким изменением потребительского поведения. Во время пандемии потребители переключили свое внимание на базовые продукты питания, одновременно с этим снизилась частота посещения покупателями торговых точек, изменились приоритеты и задачи ретейла. В результате серьезно пострадали категории, представленные товарами импульсного спроса, к которым относятся и наши бренды. Но уже сейчас мы фиксируем рекордный прирост количества поисковых запросов, связанных с похудением. И это вполне очевидное следствие карантинного потребления и вынужденного ограничения физической активности. Использование этого локального тренда позволит частично компенсировать изменения потребительского поведения, перебор с поставками сырья и вынужденную паузу в работе над новинками. Год, судя по всему, для направления «Здоровье» будет непростым, но мы верим в свои силы, наши продукты и лояльность потребителей. Наши марки — Racionika, «Польза есть» и Hydromax — развиваются внутри долгосрочного восходящего ЗОЖ-тренда, поэтому с точки зрения стратегии для нас ничего не изменилось. Будем внимательно наблюдать за сдвигом потребительских предпочтений в сторону более дешевых решений и в зависимости от ситуации готовы корректировать наше продуктовое предложение. Если же посмотреть ретроспективно, то за прошедший период нам удалось немало. Мы успешно реализовали проект по категорийному менеджменту (catman) для «Дикси», разработали для них ассортимент и выкладку в категорию «Здоровье», включая наши восемь SKU, обеспечили производство и отгрузку постановочного заказа в почти 900 торговых точек. Мы также сильно продвинулись в работе над новым образом Racionika и рассчитываем уже осенью представить обновленную марку потребителям. Благодаря слаженной командной работе бренд-группы и департамента продаж расширили свое присутствие у таких важных клиентов, как «Метро», «Перекресток», аптеки «Неофарм», организовали ритмичную работу с Wildberries и Ozon.



**ГУЛЬНАЗ
АКБАШЕВА,**
руководитель
направления
планирования
и закупок

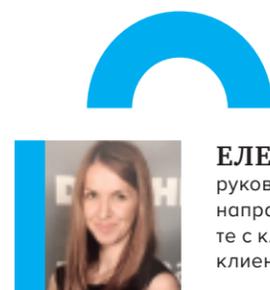
Стратегия направления планирования и закупок, включающая в себя гибкое оперативное реагирование на потребности в товаре, наличие альтернативных производителей на продукцию категории А и постоянную работу с себестоимостью наших продуктов, в период пандемии оказалась как никогда актуальной. И мы видим, что надо продолжать максимально работать в том же направлении. Тесное взаимодействие с поставщиками, постоянная коммуникация с отделом продаж и самоотверженная работа наших сотрудников позволяют гибко реагировать на внешние изменения и меняющийся спрос. Как результат, мы справились с поставками продукции даже тогда, когда производства в разных странах закрывались. Постоянная работа над снижением и оптимизацией себестоимости дает нам возможность даже в кризисный период снижать потери, связанные с ростом курсов валют, и увеличивать нашу прибыль. А за счет гибкого реагирования мы можем делать интересные предложения нашим клиентам, в первую очередь предлагать кастомизированные SKU. Если говорить в целом, то наша компания сейчас имеет возможность увеличить свою долю рынка за счет дефицита товара у конкурентов и ухода более слабых игроков.



**СВЕТЛАНА
ДВОРЕЦКАЯ,**
руководитель
направления
логистики

Уход на карантин — звучало как вызов для всей компании, и это в предстоящий сезон. Остаться в строю и освоить новый формат работы стало приоритетом номер один для всех нас. В кратчайшие сроки совместно с кадровой и юридической службами был освоен экспресс-курс по оформлению пропусков, и вся дальнейшая работа велась

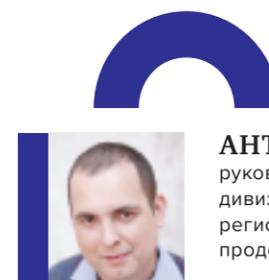
в круглосуточном режиме. Мы смогли быстро перестроиться и адаптироваться к новым реалиям. Первая неделя карантина была жаркой: мы обработали 3600 палет, а это 37% от объема склада. Команда максимально быстро мобилизовалась и сосредоточилась на жизненно важных процессах. Запустив склад, мы начали плотно работать с транспортными компаниями, так как на рынке была нехватка транспорта из-за ухода многих водителей на самоизоляцию. Мы работали как скорая помощь: измеряли температуру, надевали защитные средства на сотрудников, составляли необходимые бумаги, самостоятельно прогнозировали сроки пандемии. В итоге нам удалось найти совместное решение с транспортными компаниями по бесперебойному обеспечению автотранспортом. Осознавая возможные риски, впервые в экстренном режиме были переведены на удаленку сотрудники ВЭД, клиентского сервиса, в том числе и вновь пришедшие, и часть транспортного отдела. Пришлось перестроить процессы, часть «припарковать» до окончания карантина. Нам удалось справиться со всеми сложностями — это и период болезней сотрудников склада, отгрузки онлайн, доставка в закрытые на карантин города и многое другое. Сейчас вся компания сосредоточена на выполнении плана, и наша основная задача — поддерживать и обеспечивать все на высшем уровне!



ЕЛЕНА ЯРМОШ,
руководитель
направления по работе с ключевыми клиентами

С приходом пандемии мы столкнулись сразу с несколькими моментами: серьезными структурными изменениями в ряде федеральных сетей, закрытием сетей и форматов, перегрузкой распределительных центров товарами первой необходимости, что привело к мораторию на заказы и ввод новинок, а команда ключевых клиентов перешла в режим «регионалов». Однако в рекордно короткие сроки мы смогли адаптироваться, и сейчас с уверенностью можно сказать, что нашей эффективности может позавидовать каждый. Мы по-прежнему нацелены выполнить все поставленные задачи (получение товарооборота и валового дохода, повышение цен в федеральных сетях)

и используем для этого все ресурсы. Ситуация с COVID-19 повлияла и на общение с байерами сетей, мы стали плотнее коммуницировать в формате win-win с целью поиска дополнительного взаимовыгодного оборота.



АНТОН ГАШИН,
руководитель
дивизиона
региональных продаж

Генеральный фокус и все стратегические проекты по-прежнему остаются в зоне нашего внимания, а изменения касаются, скорее, практических шагов управления продажами, где одними из ключевых фокусов являются ранний вход в сезон и минимизация рисков в товаропроводящей цепочке. Отмечу, что помимо ключевых задач по росту товарооборота и построению дистрибуции мы приоритизировали задачу по эффективному управлению расходами и дебиторской задолженностью. Многофакторный анализ и комплексный подход в конечном счете позволили сформировать систему управления доходностью как ключевой задачей бизнеса. На сегодняшний день мы видим, что наша стратегия успешно реализуется. Хочется отметить и одно из самых быстрорастущих направлений e-commerce: за последние несколько месяцев мы наблюдаем кратный рост продаж год к году. При этом в рамках совместной работы функций были разработаны и адаптированы практические шаги для качественного скачка: эффективный листинг позиций, промоддержка, логистика, работа по минимизации OOS. Отдельно хочется выделить и поблагодарить команду за невероятный уровень энергии, вовлеченности и оптимизма! Победа будет за нами!



**АЛЕКСЕЙ
ЛИСИВНЕНКО,**
руководитель
направления
региональных сетей

Проведенный риск-анализ сценариев развития ситуации показал: у нас хороший запас прочности, поэтому наши основные

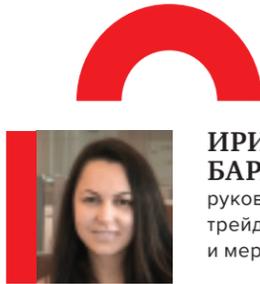
мероприятия направлены на повышение операционной эффективности. Мы продолжаем текущую работу над наличием товара на полке, листингом новинок и развитием наших категорий, но увеличили фокус и количество задач по каналу интернет-торговли. В частности, мы сформировали совместно с КТМ масштабный план поддержки наших брендов, запустили продажи по системе маркетплейса на Wildberries и Ozon, зашли в «Яндекс.Лавку». Мы также делаем ставку на хороший летний сезон в связи с всплеском внутреннего туризма и увеличением количества выездов на природу и на дачу. Это уже подтверждают результаты продаж категории «Пикник» и отработка концепта «Все для дачи» с категориями «Летающие» и «Ползающие». А проблему общего снижения покупательской способности помогают решить кастомизированный ассортимент и реализация политики по рекомендованному уровню цен и промокалендарю.



**АЛЕКСАНДР
ХОХЛОВ,**
руководитель
направления по работе со специализированным сбытом

Для нас изменилось очень многое: недовольственная розница в целом упала почти на 90%, большая часть специализированного сбыта просто закрылась, а работающие точки покупатели стали ходить гораздо реже. При этом мы понимаем, что многие игроки не откроются после пандемии, поэтому наша основная задача — использовать ситуацию в своих интересах, расширять влияние, наращивать представленность и входить в новые каналы продаж. Для этого мы полностью переквалифицировали команду обувного сбыта, которая теперь занимается поиском новых клиентов и расширением зоны присутствия наших брендов. За пять месяцев мы достигли существенных результатов в этом направлении: новые клиенты принесли уже 13,5 миллиона оборота, а это 26% от всего объема продаж. В фармацевтическом сбыте мы тоже сделали упор на рост представленности нумерической дистрибуции и расширение слотов в матрицах. Мы также планируем закрепить в одежном канале продаж, встав на полку и начав партнерство.

Все это может дать нашему направлению значительное преимущество на выходе из кризиса и обеспечить рост объемов в среднесрочной перспективе.



ИРИНА БАРАНОВА,
руководитель направления
трейд-маркетинга
и мерчандайзинга

Несмотря на то что во втором квартале были частично заморожены бюджеты на расходы, связанные с продвижением BIG- и SMART-брендов, значимая часть BTL-активностей сохранена с фокусом на повышении эффективности. Чтобы оставаться результативными в период пандемии, мы усилили нашу генеральную стратегию дополнительными направлениями:

- в ответ на необходимость оптимизации планов по промоактивности и отмену двух национальных промо ежемесячно проводится актуализация BTL-календарей по всем каналам под призмой эффективности ТМ-инвестиций — промо должно обеспечивать дополнительный ТО и рост ВД;
- в ответ на рост онлайн-каналов продаж и повышение промоактивности потребителей разработали и реализовали ряд промоконцепций в онлайн-ритейлерах, запускаем реферальное промо на ozon.ru;
- в ответ на миграцию населения на дачи и в загородные дома разработали и передали в реализацию ДП концепцию #DachaLifestyle;
- в ответ на увеличившийся спрос категории средств от летающих насекомых в сжатые сроки совместно с бренд-командой разработали и передали департаменту продаж инструменты аргументации рисков недополученного товарооборота для переговоров с байерами с целью дозагрузки товара;
- в ответ на резкое снижение трафика в торговых сетях в апреле оптимизировали объем работ мерчандайзеров, что привело к снижению расходов на работу с полкой в торговых точках;
- в ответ на падение объемов в традиционной рознице нашли решение по поддержке дистрибьюторов и оперативно разработали и запустили концепцию;

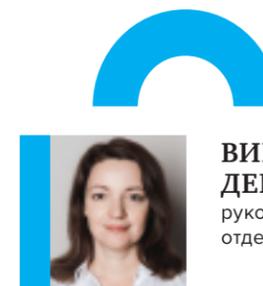
- кроме этого, продолжаем работать над стратегическими проектами: эффективным BTL — готовимся к запуску автоматизированного BTL-календаря, и отчетностью по динамике нумерической дистрибуции на платформе PVI.

И хотя наиболее ожидаемым эффектом текущего кризиса является падение платежеспособности россиян, от этого явления есть и другие — положительные — вызовы: дополнительный импульс развития онлайн-канала, реструктуризация офлайн-ритейла за счет объединений и поглощений, тенденция усиления внимания к здоровью населения, миграция из крупных городов в загородные дома и на дачи. Для компании это открывает немало возможностей: от развития механик продвижения в связи с расширением потребительского опыта и интеграции программ продвижения продуктов UPECO в SMM и программы лояльности онлайн-ритейлеров до консолидации усилий в направлении обеспечения продукции компании в каждой торговой точке в необходимом количестве во всех каналах продаж. С этими и другими задачами команда КТМ отлично справляется и создает эффективные и актуальные инструменты для достижения бизнес-целей компании в торговых каналах!



АНДРЕЙ ВАСИЛЕНКО,
руководитель
отдела аналитики

Сложная эпидемиологическая ситуация потребовала детальной проработки сценариев прогноза развития событий и анализа эффективных действий по минимизации негативного воздействия на наш бизнес. Наряду со снижением общей экономической активности мы наблюдали и рост валютных курсов. Эти факторы негативно влияли на прогноз финансовых результатов компании. Несмотря на это, меры по оптимизации и росту эффективности позволили минимизировать все потенциальные риски. Не в первый раз мы убеждаемся в том, что слаженная работа коллег и командный подход к решению сложных и новых для нас задач гарантируют успешный выход из любой кризисной ситуации. Уверен, что несмотря на условия удаленной работы, мы как никогда действуем сплоченно и результативно.



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель
отдела персонала

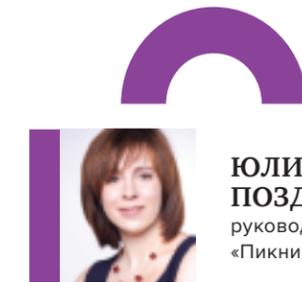
Говоря о влиянии «черного лебедя» пандемии на подходы к управлению людьми, я бы разделила стратегию и тактику. Наш стратегический фокус остался прежним: опережающее раскрытие лидерского потенциала сотрудников, обеспечивающего переход к устойчивому развитию и работу в новых условиях. Сама ситуация в очередной раз показала, что нет ничего неизбежного в нашем VUCA-мире и залог успеха в любой деятельности — только сами люди с их умением адаптироваться и преодолевать сложность, с их желанием достигать и реализовываться во все времена (которые, как мы знаем, не выбирают). Тактически нам нужно было справиться с чередой вызовов, прежде всего — документально обеспечить бесперебойную работу склада и сервисных структур в условиях законодательных ограничений. Мы сохранили свои цели, но изменили инструменты и подходы к их достижению. Например, обучающие переговорные поединки стали проходить в Zoom, и это позволило подключить к ним региональных сотрудников. Ситуация открыла перед нами и новые возможности и перспективы — к примеру, успешный перевод 76% сотрудников на удаленный режим работы показал, что мы можем использовать этот формат гораздо шире.



ДМИТРИЙ КОЛОВ,
директор департамента
информационных технологий

Стратегия построения нашей инфраструктуры изначально была ориентирована на возможность удаленной работы. Благодаря этому нам удалось обеспечить быстрый и практически бесшовный переход на домашний офис всех сотрудников в условиях карантина. Разумеется, проблем было много. Подавляющая их часть была связана с техническими проблемами на стороне

пользователей, и с этими проблемами сотрудники ДИТ также боролись всеми доступными средствами (что, к слову, не входит в список предоставляемых нами сервисов). Полагаю, что бесперебойная работа и результаты деятельности компании за этот непростой период подтверждают верный выбор нашей стратегии. Учитывая опыт месяцев карантина и нарастающие тенденции децентрализованной работы, мы будем развивать и совершенствовать инструментальный мобильных рабочих мест для создания возможности реализации эффективных практик распределенной работы.



ЮЛИЯ ПОЗДНУХОВА,
руководитель категории
«Пикник», Forester

Несмотря на то что нам, как и всем остальным, нужно проактивно работать в ситуации неопределенности и быстро реагировать на изменения, для нашего направления открылось множество источников роста — тема загородной жизни и отдыха на природе в этом году процветает. Для еще большего увеличения продаж в категории «Гриль» мы устремили свое внимание на онлайн-канал, направив многие ассортиментные решения в данную сторону, а также стали еще активнее работать с DIY и автоканалом.

СМОТРИМ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ

Пандемия рано или поздно пройдет (надемся, что быстрее, чем мы ожидаем), а воспоминания о ней останутся. Какими они будут, зависит только от нас. Очевидно, что этот год будет непростым, требующим максимум усилий и собранности, с огромным количеством изменений, многие из которых придется осуществлять на ходу. Но стоит отметить, что наша компания не впервые принимает самые серьезные вызовы — за 15 лет нашей истории мы умело лавируем между ними, неизменно одерживая все новые и новые победы. Этот год не станет исключением. Для веры в успех у нас есть все основания: сильные бренды, высококачественные продукты, лояльность потребителей и мультифункциональная команда, которая действует как единый организм.

ВПЕРЕД, К ВСЕСЕЗОННОМУ ЛИДЕРСТВУ



**ВАДИМ
ПРОНЯКОВ,**
групп-бренд-
менеджер



НАЧАЛО НОВОГО ДЕСЯТИЛЕТИЯ ОБЕЩАЕТ СТАТЬ ПЕРЕЛОМНЫМ ДЛЯ РАПТОР. ВПЕРВЫЕ ЗА ЕГО МНОГОЛЕТНЮЮ ИСТОРИЮ САМЫМ КРУПНЫМ СЕГМЕНТОМ БРЕНДА ДОЛЖЕН СТАТЬ РАПТОР ПОЛЗАЮЩИЕ, КОТОРЫЙ БУДЕТ ПРОЧНЫМ ФУНДАМЕНТОМ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЛИДЕРСТВА ВО ВСЕСЕЗОННОЙ КАТЕГОРИИ. ВНЕШНЯЯ СИТУАЦИЯ ИГРАЕТ НАМ НА РУКУ — ВСЕ БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ НАЧИНАЮТ ЖАЛОВАТЬСЯ НА ВОЗВРАЩЕНИЕ ТАРАКАНОВ В КВАРТИРЫ, ЧТО ДЕЛАЕТ ВЫНУЖДЕННОЕ ПРЕБЫВАНИЕ ДОМА ЕЩЕ БОЛЕЕ НЕКОМФОРТНЫМ. НА ПОМОЩЬ В БОРЬБЕ С ТАРАКАНЫМ ДЕМОГРАФИЧЕСКИМ ВЗРЫВОМ ПРИХОДИТ РАПТОР!

За время своего существования РАПТОР стал не только самым продающимся и узнаваемым брендом в своей категории, но также именем нарицательным для всех инсектицидных средств. Фраза «купи РАПТОР» стала нести такой же посыл, как «купи памперсы» или «у меня появился джип», — употребляя бренды в таком контексте, потребители подразумевают сразу целую категорию товаров. Такому положению дел предшествовали

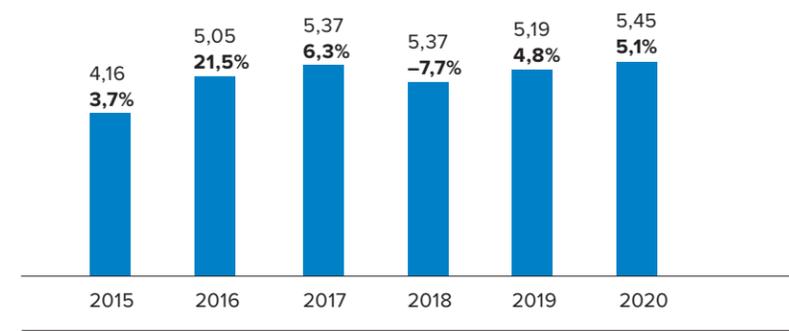
годы развития, постоянный запуск инноваций и работа над качественным улучшением составов продуктов в соответствии с новыми требованиями рынка.

Успех связан и с тем, что РАПТОР совершил переворот на рынке инсектицидов, став первым брендом, который показал потребителям, что эффективные средства от насекомых могут быть не только агрессивными. Это нашло свое отражение в миссии бренда, которая лежит в основе его

коммуникации до сих пор: защита человека от насекомых. В линейках от летающих и от моли этот посыл транслируется через изображение человека на упаковке и использование неагрессивных цветов. А в средствах от ползающих насекомых РАПТОР использовал другие приемы: изображение щита как олицетворение защиты и безопасности потребителя; глубокий синий цвет, ассоциирующийся с профессиональностью и премиальностью продукта;



ОБЪЕМ РЫНКА В ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ЦЕНАХ (АС NEISEN), МЛРД РУБ.



специально разработанные изображения насекомых, которые не смущали потребителя и в то же время правильно транслировали назначение продукта.

В 2019 году, желая удовлетворить все ключевые потребности потребителей, РАПТОР вновь значимо меняется, при этом оставаясь верным себе. Теперь это не только бренд, стремящийся защитить человека от насекомых, но и бренд, предоставляющий инновационные, современные, эффективные и безопасные продукты для защиты от всех видов насекомых. Поставив в основу своего обновленного позиционирования понятие «инновационность», РАПТОР разработал совершенно новую коммуникационную платформу. Она сопровождалась новым ТВ-роликком, запуском новинок в категориях «Летающие» и «Моль», а также

редизайном, благодаря которому все графические элементы приобрели современный вид. Но это было только начало очередного витка раз-

вития бренда. Вслед за своей домашней категорией РАПТОР активно принимается за сегмент «Ползающие». Для понимания значимости этой категории для рынка в целом и для бренда РАПТОР, предлагаем внимательно изучить структуру категории «Инсектициды».

ОБЗОР РЫНКА ИНСЕКТИЦИДОВ

После падения 2018 года, которое случилось из-за погодного фактора в летние месяцы, категория начала восстанавливаться и, согласно нашему прогнозу, в 2020 году



ДОЛЯ ПО КАТЕГОРИЯМ



ЧИСЛЕННОСТЬ ПОЛЗАЮЩИХ НАСЕКОМЫХ В РОССИИ



должна достигнуть оборота почти в 5,5 миллиарда рублей.

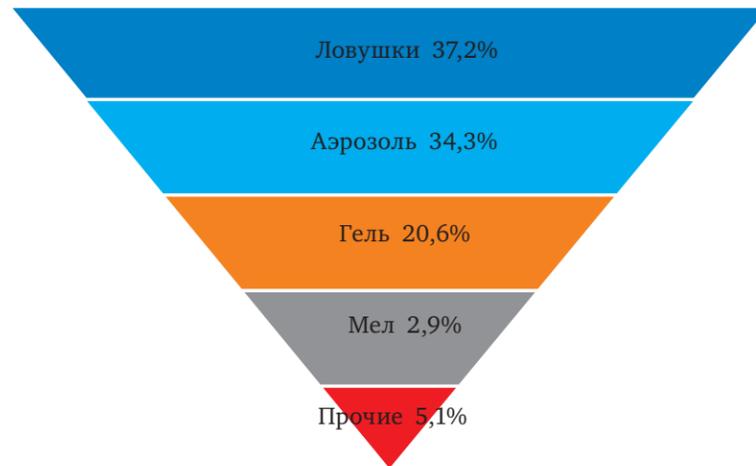
При этом сегмент «Летающие», который традиционно был локомотивом категории и всегда занимал наибольшую ее часть, в 2019 году уступил свое лидерство сегменту «Ползающие», а доля всепогодных категорий в целом выросла до 70%.

Это стало переломным моментом в развитии всей категории и явно показало, что лидерство будет и дальше закрепляться за всепогодными сегментами рынка, чему способствует целый ряд значимых факторов:

1. Во всем мире проблема ползающих становится все более актуальной. Рост численности таких насекомых (в первую очередь, конечно, тараканов) наблюдается почти во всех развитых странах.



СТРУКТУРА КАТЕГОРИИ «ПОЛЗАЮЩИЕ»



Помимо привычных мест обитания этих насекомых (кафе, рестораны, вокзалы и т. д.), тараканы все чаще начали встречаться и в жилых домах, где к их появлению оказались не готовы. Это связано с тем, что после пика проблемы в начале 1990-х годов эти насекомые не доставляли сложностей большинству домохозяйств. 2. Тараканов становится сложнее победить. Ключевая особенность этих насекомых — выработка иммунитета к действующим веществам, которые используют для борьбы с ними. Согласно графику в начале 2020-х годов мы столкнемся с очередной эпидемией тараканов. Именно поэтому РАПТОР активно разрабатывает и внедряет в свои продукты новые, более эффективные формулы и инновационные действующие вещества.

3. Потребители готовы переплачивать за эффективные средства. Согласно рыночным данным, категория ползающих наименее подвержена тренду переключения на более дешевые продукты. В борьбе с этими насекомыми главное — эффективность используемого средства. Именно поэтому растет потребление дорогих и премиальных продуктов, что сказывается на качественном росте категории в России.

Внешние обстоятельства тоже играют на руку. По самым оптими-

стичным прогнозам, пандемия продлится еще минимум один год. Это означает, что в ближайшее время мы будем проводить дома значительно больше времени, а комфорт жилища и его безопасность будут находиться в числе первых приоритетов. Такая совокупность факторов не оставляет выбора современным брендам. Необходимо не только соответствовать обновленным ожиданиям эффективности категории, но и превзойти их, чтобы завоевать потребительское доверие уже сейчас. Именно поэтому РАПТОР в 2020 году ставит для себя главную цель — стать несомненным лидером в этой сложной, но самой быстрорастущей и высокопотенциальной категории «Средства от ползающих насекомых». Этот сегмент рынка инсектицидов станет основным фокусом бренда на ближайшие годы и по другим причинам:

1. Это самая быстрорастущая и развивающаяся категория — темпы прироста опережают любой другой сегмент рынка инсектицидов.
2. Это самый высокодоходный сегмент РАПТОР. Увеличивая оборот средств от ползающих, бренд не только повышает свою прибыльность, но и улучшает финансовое состояние всей компании.
3. РАПТОР полностью отвечает высоким требованиям к качеству

продукции, разрабатывая новые эффективные формулы.

Чтобы во время пика проблемы ползающих быть во всеоружии, РАПТОР начал готовиться к прорыву на этом рынке еще несколько лет назад. В чем заключаются факторы успеха уже в этом году?

ЗАПУСК НОВИНОК

С 2017 года, когда мы впервые заговорили о растущей проблеме ползающих насекомых, перед брендом встал вызов — необходимость подготовить рынок и потребителей к нашествию тараканов. Для РАПТОР это означало разработку линейки повышенной эффективности. Оценив структуру категории, 90% продаж которой занимают три формата продукции — аэрозоли, ловушки и гели, мы поставили перед собой задачу разработать качественные и высокоэффективные продукты во всех трех сегментах

Для форматов «Ловушки» и «Гели» был создан совершенно уникальный продукт — система ликвидации ползающих насекомых с комбинацией сразу трех действующих веществ и двух форматов в одном продукте. А в 2019 году закончилась трехлетняя разработка самого эффективного аэрозоля — РАПТОР аэрозоль от резистентных тараканов. Было создано более 20 видов рецептур, аэрозоль был протестирован на различных расах тараканов, которые выработали резистентность к целому ряду классов действующих веществ. В итоге РАПТОР запустил новинку, равной которой по эффективности и качественному воздействию на даже самых живучих тараканов попросту нет. Комбинация нескольких действующих веществ и растворителей не оставляет шансов даже самым живучим тараканам. А от проблемы ползающих смогут избавиться не только домашние потребители, но также кафе и рестораны без дополнительной помощи дезинсекторов. О новинке мы не только рассказывали закупщикам в сетях, но также демонстрировали это потребителям на нашем YouTube-канале, проводя сравнительные тестирования аэрозоля от резистентных против популярных конкурентов.

РАБОТА С ТЕКУЩИМ АССОРТИМЕНТОМ

Говоря об инновациях, мы подразумеваем не только новинки. Ползающие насекомые вырабатывают резистентность, поэтому крайне важно, чтобы все продукты текущего портфеля РАПТОР тоже обладали достаточной силой, чтобы справиться даже с самыми живучими расами. Для этого команда R&D провела огромную работу по улучшению формул в текущих продуктах. И в первую очередь эти изменения коснулись самых объемобразующих — ловушек и геля. Состав этих средств был изменен на совершенно новый, сочетающий сразу два таких сильных компонента, как фипронил и эмаектина бензоат (эмаектин). Это инсектициды из двух разных классов действующих веществ, что обеспечивает двойную эффективность продукта. В результате наши средства достигли 100%-ной эффективности даже против насекомых с уже выработанным иммунитетом. Улучшения позволили добавить на упаковку и такие сильные клеймы, как «результат уже в первый день», «уничтожает всю колонию» и другие.

Благодаря новой усиленной формуле нам также удалось перезапустить гель от тараканов и муравьев. В сегменте «Гели» уже несколько лет наблюдается усиленный рост конкуренции и числа продуктов на полке. Но увы, почти все они характеризуются слабым эффектом против тараканов и низким качеством производства в целом. Чтобы подчеркнуть превосходство, инновационность, высокую эффективность РАПТОР, мы полностью перезапустили гель от тараканов и муравьев, переведя его вместе со сменой формулы в линейку повышенной эффективности. Так что гель РАПТОР — единственное средство в своем формате, обеспечивающее 100%-ную эффективность против резистентных тараканов.

РОСТ ПРЕДСТАВЛЕННОСТИ В СЕТЯХ

Сколь бы прекрасными ни были наши новинки, сколько бы мы ни вкладывали в продвижение, если наших продуктов не будет на пол-

ках магазинов, то и результата, увы, тоже не будет. Именно поэтому развитие дистрибуции и рост представленности в сетях являются ключевыми факторами роста всего бренда. За последние несколько лет нам удалось качественно расширить наш ассортимент в сетях. Мы увеличили нашу дистрибуцию на 5,5 тысячи торговых точек, достигнув представленности в 29,5 тысячи магазинов всего за три года, и это далеко не предел! Наша цель — обеспечить представленность РАПТОР ползающие во всех точках, в которых стоит хотя бы один продукт РАПТОР летающие, а это 54,5 тысячи торговых точек, включая локальные и федеральные сети.

Отметим, что по сравнению с другими крупными категориями бытовой химии рынок инсектицидов наименее подвержен влиянию промо. Согласно исследованиям GFK, по скидкам продается до 20% категории. Для сравнения: в категориях «Кондиционеры» или «Средства для стирки» среднегодовой объем промопродаж может достигать до 70–80%. Что это значит для нас? В первую очередь то, что покупка в нашей категории является запланированной и совершается в момент, когда дома появилась проблема ползающих насекомых. Потребители в этом случае делают выбор в пользу эффективных, удобных в использовании средств. Такой паттерн потребительского поведения оказывает огромное влияние на планирование наших продаж. Поэтому главная задача по работе с РАПТОР внутри сети — обеспечить не только наличие продукта в матрице, но также и предоставить покупателю возможность быстро найти наш продукт на полке или вторичной выкладке.

ПРОДВИЖЕНИЕ БРЕНДА

Несмотря на то что традиционный сегмент для продвижения — «Летающие», для достижения лидерства на рынке ползающих РАПТОР начинает вкладываться в его активное продвижение в канале диджитал. Этот формат поддержки был выбран за следующие преимущества:

- Возможность таргетированного продвижения. Мы можем адресовать нашу рекламу пользователям нужного нам дохода, интересов и локации, а также находить тех, у кого недавно возникла проблема ползающих насекомых дома.
- Развитие знания и доверия к бренду. Баннерная реклама способна не только охватить большую целевую аудиторию за относительно невысокий бюджет, но также может вести на другие рекламные материалы (например, на ролики по сравнению эффективности средств РАПТОР и других конкурентных марок) или продающие платформы, чтобы максимально конвертировать вложенные инвестиции в покупку товара.
- Построение правильного имиджа бренда. Для этого мы используем такой инструмент, как работа с сайтами-отзовиками и продающими платформами. Мы создаем карточки продуктов, продвигаем бренд внутри интернет-магазинов, а также работаем с негативом в случае его появления.

Такой комплекс инструментов обеспечивает правильную и функциональную рекламу бренда внутри диджитал-пространства, что позитивно отражается на восприятии бренда потребителями и, как следствие, на объеме продаж. А РАПТОР станет первым и единственным брендом в категории с таким масштабом маркетинговой поддержки на рынке инсектицидов.

ВПЕРЕД, К ЛИДЕРСТВУ!

Развитие сегмента средств от ползающих — это гарантия успешного будущего бренда. За последние несколько лет мы подготовили отличную базу для активного роста и развития: инновационные новинки, улучшенный ассортимент, имидж бренда-профессионала, яркий дизайн и доблестный отдел продаж. Это позволит нам не только завоевать лидерство в категории, но и обеспечить ощутимое увеличение продаж, исчисляемое двузначными значениями прироста, уже в этом году.



ОЛЬГА БЕЛАН,
бренд-менеджер
TM Racionika

РАСИОНИКА: МЕНЯЯ СЕБЯ, МЫ ИЗМЕНЯЕМ МИР



Мир никогда не был статичен, а сейчас изменения происходят еще быстрее. Умение использовать это в своих интересах, видеть хотя бы на шаг вперед — ключевые навыки для формирования бренд-капитала. Racionika всегда была на страже инновационных технологий, применяя самые прогрессивные из них в своих продуктах и упаковочных материалах. И сейчас пришло время для перехода на новый этап развития бренда!

НЕ СТОИМ НА МЕСТЕ

Торговая марка Racionika была разработана в 2011 году специально для женщин, которые хотят похудеть и вернуть себе былые формы после беременности и родов. В основе продуктов марки лежал принцип meal replacement (заменители еды), позволяющий снизить объем потребленных калорий без принесения в жертву чувства сытости и удовольствия от еды. Racionika выступала авторитетным экспертом в диетологии и нутрициологии, помогая покупателям не только правильно похудеть без стресса

для организма, но и решать более серьезные проблемы — контролировать сахар, бороться со стрессом, повышать и укреплять иммунитет.

Однако за годы существования марки отношение людей к похудению изменилось. Стройность все так же осталась в моде, но к ней добавились новые тренды на занятия спортом и переход на правильное и полезное питание не только в рамках достижения краткосрочных целей типа «прийти в форму после родов» или «подготовиться к отпуску за две недели». Все больше людей начинают практиковать здоровый образ жизни на постоянной основе, чтобы хорошо себя чувствовать и быть энергичными, активными, красивыми не только здесь и сейчас, но и на долгие лета.

ПРЕДПОСЫЛКИ ИЗМЕНЕНИЙ

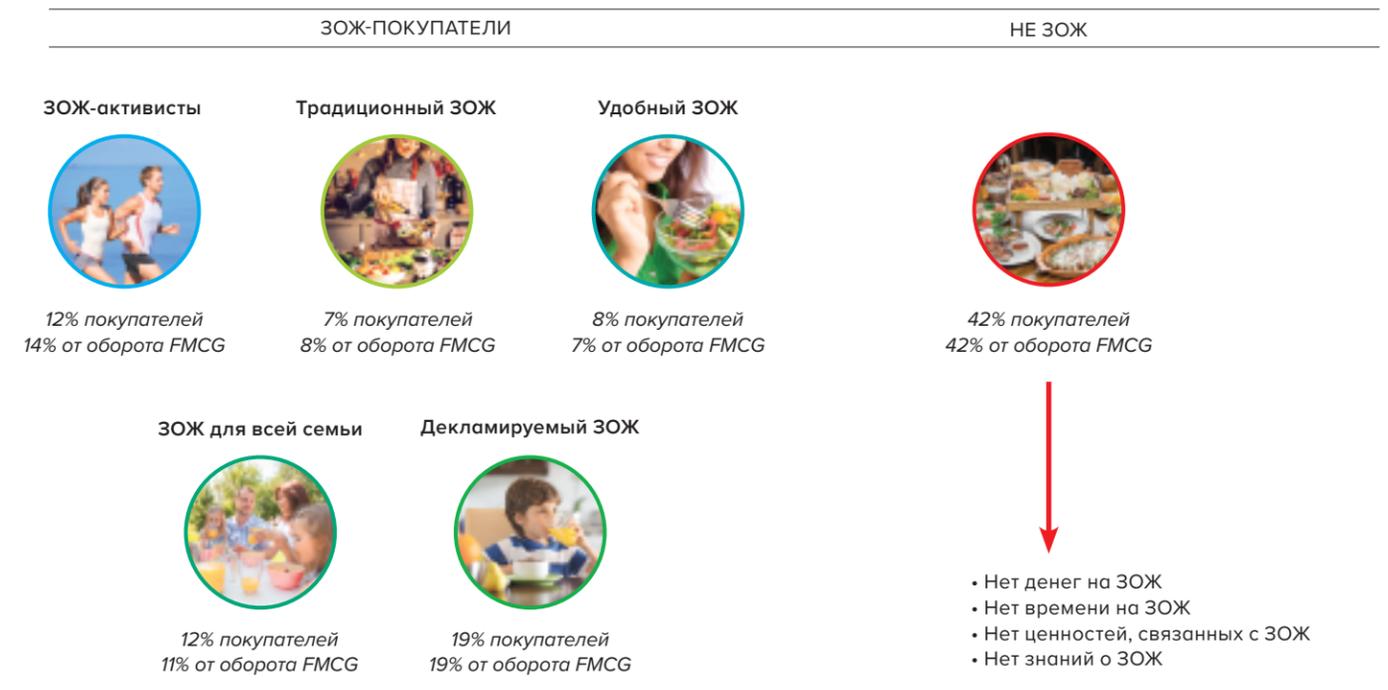
Ретейл не замедлил измениться вслед за потребительскими трендами. Раньше диетические и диабетические продукты, продукты с низким содержанием сахара, совсем без сахара и без соли стояли

на полке не в самых проходных местах в торговых точках и занимали от силы три-четыре полки. Сейчас же отделы с продуктами для правильного и полезного питания занимают самое видное место рядом с фруктами и овощами, в полезности которых никто не сомневается и которые есть всегда в холодильниках и на столе потребителей с любым кошельком. Чтобы соответствовать этому тренду и изменившимся потребностям рынка, а также продолжить активно развиваться в категории полезного и правильного питания, Racionika решила совершить эволюцию бренда и качественно измениться на всех уровнях: от позиционирования до ассортиментной линейки.

Подготовку к изменениям мы начали с изучения потребителей — нам важно было понять, как они поменялись, какие у них интересы, что для них является важным, какие у них боли и потребности. Исследование компании GFK показало, что всех потребителей можно поделить на группы по их отношению к ЗОЖ: кто-то его отрицает, но есть и те,



СЕКМЕНТЫ РОССИЙСКИХ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПО ОТНОШЕНИЮ К ЗОЖ



НУЖНО БЕЖАТЬ СО ВСЕХ НОГ, ЧТОБЫ ТОЛЬКО ОСТАВАТЬСЯ НА МЕСТЕ, А ЧТОБЫ КУДА-ТО ПОПАСТЬ, НАДО БЕЖАТЬ КАК МИНИМУМ ВДВОЕ БЫСТРЕЕ!
Л. КЭРРОЛЛ «АЛИСА В СТРАНЕ ЧУДЕС».

кто давно уже внедрил или активно внедряет принципы и правила ЗОЖ в свою жизнь. И число таких потребителей возрастает с каждым годом.

ЖЕНЩИНА-ВРАЧ В БЕЛОМ ХАЛАТЕ ИЛИ МУЖЧИНА-ИНОСТРАНЕЦ В ДОРОГОМ КОСТЮМЕ?

Чтобы сделать большой шаг вперед, опередить время и выиграть время для изменений марки, мы взяли за ориентир целевую аудиторию «ЗОЖ-активисты». Это люди без вредных привычек, регулярно занимающиеся спортом. Даже импульсные покупки они совершают, изучая состав и принимая решение исходя из полезности и правильности состава, отсутствия ненатуральных ингредиентов. Однако готовых потребительских исследований нам было недостаточно, и мы провели свое. Нам было интересно не просто изучить нашу потенциальную аудиторию ЗОЖ-активистов, но также и текущую целевую аудиторию, которая уже начала перестраиваться с потребления продуктов и наборов, обещающих похудеть за две недели, на правильное питание и стремится привнести спорт в свою жизнь.

Методика «Персонификация», при которой интервьюеры описывали наш бренд и бренды конкурентов как личности, показала, что образ марки основывается на следующих характеристиках: аптечная, дорогая, для похудения, упаковка с яркими цветовыми акцентами. Причем ЗОЖ-активистки давали менее позитивные характеристики, чем худеющие. Одни из них определяли Racionika как женщину-врача 40–50 лет в белом халате, которая работает в НИИ диетологии. Строгая, в очках, мужской рациональный тип мышления. Другие определяли наш бренд как стервозную бизнес-вумен, вечно маниакально худеющую, либо полную женщину с неинтересной и неяркой жизнью с борщами, вечно занятую домашними хлопотами, но которая никак не может похудеть. Худеющие женщины определяли Racionika более позитивно, но некоторые из них также как женщину-врача,

молодую, красивую и в ярком платье. Или же как утонченного и интеллигентного мужчину-иностранца чуть старше 40 лет в дорогом костюме. Вежливого, но не слишком общительного и сдержанного, педанта. У вас есть такие знакомые? Также мы с большим интересом узнали, как относятся потребители к маркам, которые мы определили как конкурентные.



РЕДИЗАЙН УПАКОВКИ



Это сильные бренды, которые заметно выделялись на полке и успешно развивали свой ассортимент в диетическом сегменте.

ЖИЗНЕННАЯ СИЛА И ЭНЕРГИЯ ДЛЯ ТВОИХ НОВЫХ ДОСТИЖЕНИЙ

Нам также были очень важны эмоциональные потребности и мотивации нашей целевой аудитории. Для их определения мы использовали методику Censidiam Synovate True colours. Она состоит из восьми различных эмоциональных потребностей, индивидуальных и общественных, с сильным уровнем самоконтроля и бесконтрольным удовольствием, обращенных внутрь личности или же экстравертных. Потребители определяли для себя, какая из этих потребностей для них больше всего отзывается. Так было выбрано несколько глубинных мотиваций, которые были близки как нашей потенциальной аудитории ЗОЖ-ников, так и текущей аудитории худеющих женщин. Исследование показало, что глубинной мотивации к здоровому питанию больше по сравнению с мотивацией к похудению. С другой стороны, нам было важно отстроиться от конкурентов, чьи эмоциональные потребности мы сразу отвергли, чтобы не допустить пересечения позиционирования брендов.

Так мы определили эмоциональные потребности, важные для потребителей именно нашего бренда:

- Жизненная сила — это энергия, идущая изнутри, которая дает людям возможность ставить цели, выходя из зоны контроля, и достигать их.
- Активность дает возможность подниматься по социальной и карьерной лестнице, быть лучше, сильнее, быстрее.
- Гордость, в первую очередь за себя, что смогли победить заложенные с детства привычки.
- Статус — это элемент избранности, отличающий их ответственным потреблением.

Они и составили основу нового позиционирования бренда Racionika: жизненная сила и энергия для твоих новых достижений.

А ЧТО ВКУСНЕНЬКОГО?

Чтобы быть интересным и полезным для потребителей, мы изменяем

свой ассортимент. Уже запущены новинки — линейка высокобелковых батончиков Racionika Protein и отруби хрустящие «Не чипсы, а отруби». Этот продукт, не имеющий аналогов на рынке, вкусный, как чипсы, но полезный, как отруби, создан специально для тех, кто перешел на полезное питание, но скучает по хрусту чипсов. К тому же они выглядят как чипсы и их удобно брать с собой для перекуса на работе или на пикник. В разработке новинки постных батончиков с популярными среди потребителей вкусами, а также планируем расширить линейку каш и супов; появится новая линейка мучных сладостей. Рынок ЗОЖ- и ПП-продуктов перенасыщен продуктами с громкими кричащими клеймами, но состав продуктов при этом желает оставлять лучшего. Все продукты бренда Racionika оправдывают свои клеймы, мы не хотим терять доверие потребителей к марке, оставаясь для них авторитетным экспертом в области полезного и здорового питания. Однако предложение по новому ассортименту — это лишь вершина айсберга. Чтобы продукт «родился» на свет, прошел первую тестовую выработку на производственной площадке и наконец-то был произведен и упакован, требуется очень много кропотливой командной работы всей бренд-группы. Сейчас мы находимся на стадии проработки прототипов наших будущих новинок и их отработки на новых производственных площадках.

ПО ОДЕЖКЕ ВСТРЕЧАЮТ... ИЛИ ЧЕРЕЗ ТЕРНИИ К ЗВЕЗДАМ

Дизайн и упаковка продукта сегодня выступают не только как обертка, защита продукта от внешней среды, но и как действенный способ коммуникации бренда с потребителем. Именно поэтому дизайну зачастую уделяется не меньшее внимание, чем содержанию упаковки. Он помогает выделить продукт на полке среди конкурентов, выразить его основные потребительские качества и характеристики, отразить характер бренда. Для работы над концептом мы выбрали несколько именитых

агентств и даже несколько фрилансеров, потому что на первом этапе нам важно было найти, нащупать тот инсайт, который будет наиболее ярко отражать наше позиционирование и при этом будет близок потребителю. Однако среди полученных концептов мы не увидели ни одного, который бы завоевал наше сердце. Поэтому мы продолжали поиски и привлекли еще одно агентство со свежим видением. Чтобы уложиться в планы по разработке и смене дизайна, мы предложили ему участвовать в тендере скетчами — карандашными набросками от руки или же схематично набросанным набором элементов, чтобы не тратить много времени на тщательную прорисовку. В итоге мы получили множество разных, несмотря на один и тот же бриф, концептов дизайнов и представили их на суд нашей целевой аудитории. Тестирование дизайнов было проведено в максимально сжатые сроки. Один из концептов агентство отрисовало из скетча и отправило нам вечером, накануне потребительского исследования.

Целевая аудитория к выбору дизайна подошла очень щепетильно: так же как она выбирает для себя новые продукты. Плюсы и минусы были у каждого из четырех концептов, отобранных для исследования, но лидер определился сразу, не оставив равнодушным никого. Как только потребители его видели, они сразу выделяли его особенность, яркость и уникальность. И хотя с концептом мы определились, до финала было еще далеко. Чтобы адаптировать креатив к реальным дизайнам упаковки, мы прошли долгий путь. Совместно с агентством, которое выручало нас не раз своими неординарными и смелыми взглядами и предложениями, мы разработали несколько разных вариантов изображения фуд-зоны. Но это были эксклюзивные решения, которые никто в дизайне упаковки продуктов не применял. В этом и состояла основная сложность.

Найденные решения отражали наше позиционирование, но никак не хотели вырисовываться в реальных компонентах и ингредиентах

фуд-зоны. Над дизайном работала вся наша бренд-группа, изучая приемы графических программ, находя и предлагая похожие решения в упаковке других продуктов. Решение было неожиданным: на помощь пришел его величество случай! Агентство разработало для нас бонусный вариант изображения фуд-зоны, который мы даже не ожидали, но это было точное попадание в цель. Новый дизайн марки Racionika подчеркивает избранность и премиальность бренда благородным темным цветом фона и трендовым растительным паттерном, а элементы фуд-зоны вызывают ассоциации с энергией и жизненной силой. Изменения коснулись и логотипа бренда — он стал более утонченным, роскошным и современным. Продукты в новом дизайне планируем начать выпускать в сентябре, к новому высокому сезону.

НАВСТРЕЧУ НОВЫМ ДОСТИЖЕНИЯМ

Теперь перед нами стоит более сложная задача — привлечь новую целевую аудиторию к своему бренду, не потеряв текущих потребителей, покупающих продукты Racionika. Но мы уверены, что и новое позиционирование, и новый дизайн вызовут интерес у потребителей, а продукты будут востребованы и внесены в список постоянных покупок. Ведь они сделают их более сильными, придадут уверенности в себе, наполнят жаждой к жизни и новым достижениям.



ОСВАИВАЕМ РЫНКИ СТИРКИ И УБОРКИ



ВАДИМ ПРОНЯКОВ,
групп-бренд-менеджер



ЕКАТЕРИНА ТАРАСЕНКО,
групп-бренд-менеджер ТМ Salton



ОКСАНА ПРОКОПЕНКО,
бренд-менеджер Salton Feet Only и Salton CleanTech

РЫНОК БЫТОВОЙ ХИМИИ В РОССИИ ХАРАКТЕРИЗУЕТСЯ МНОГООБРАЗИЕМ БРЕНДОВ, КОММУНИКАЦИЙ, ПРОДУКТОВЫХ ФОРМАТОВ И КЛЕЙМОВ. КАЗАЛОСЬ БЫ, ЧЕГО ТОЛЬКО В ЭТОЙ КАТЕГОРИИ НЕТ, И НОВЫМ ИГРОКАМ, НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД, ПОЧТИ НЕВОЗМОЖНО ДОБИТЬСЯ КАЧЕСТВЕННОГО ПРИСУТСТВИЯ НА ПОЛКЕ И ДОВЕРИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. ОДНАКО UPECO ПРИНИМАЕТ ЭТОТ ВЫЗОВ И ГОТОВИТСЯ ВЫЙТИ В САМЫЕ КРУПНЫЕ КАТЕГОРИИ БЫТОВОЙ ХИМИИ И ОБЕСПЕЧИТЬ ЗНАЧИМЫЙ РОСТ ОБОРОТА УЖЕ В ЭТОМ ГОДУ.

UPECO — это не просто одна из самых инновационных компаний на рынке, но и компания, которая стремится улучшить качество жизни своих потребителей и освободить их от решения ненужных, лишних проблем.

КЛЮЧ НА СТАРТ

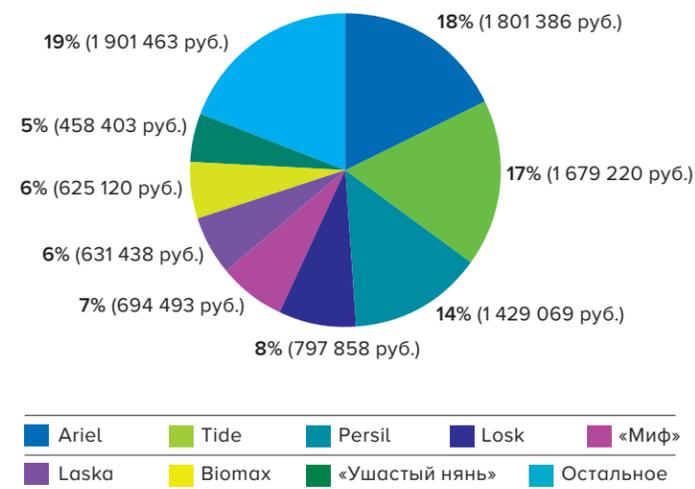
В этом году UPECO готовится к покорению самых крупных категорий бытовой химии, на территории которых играют сотни компаний и ежегодно запускаются десятки инноваций. Однако такая глобальная конкуренция нас не пугает. Среди сетей и потребителей у UPECO сформировался имидж серьезной, ответственной и инновационной компании. От наших брендов в старых или новых категориях всегда ожидают только наивысшего качества и эффективности. И кому как не нам принимать такой серьезный вызов — войти в столь насыщенные рынки и сделать это ярко, быстро и профессионально? Начинаем мы с двух самых крупных и интересных категорий — средства для стирки и многофункциональные чистящие средства.

СРЕДСТВА ДЛЯ СТИРКИ

После активных ценовых войн P&G и Henkel 2016–2017 годов категория стирки восстановилась и остается на прежнем уровне продаж даже с учетом высокой доли промо (около 70%). Ее оборот составляет более 60 миллиардов рублей в год, а согласно нашим



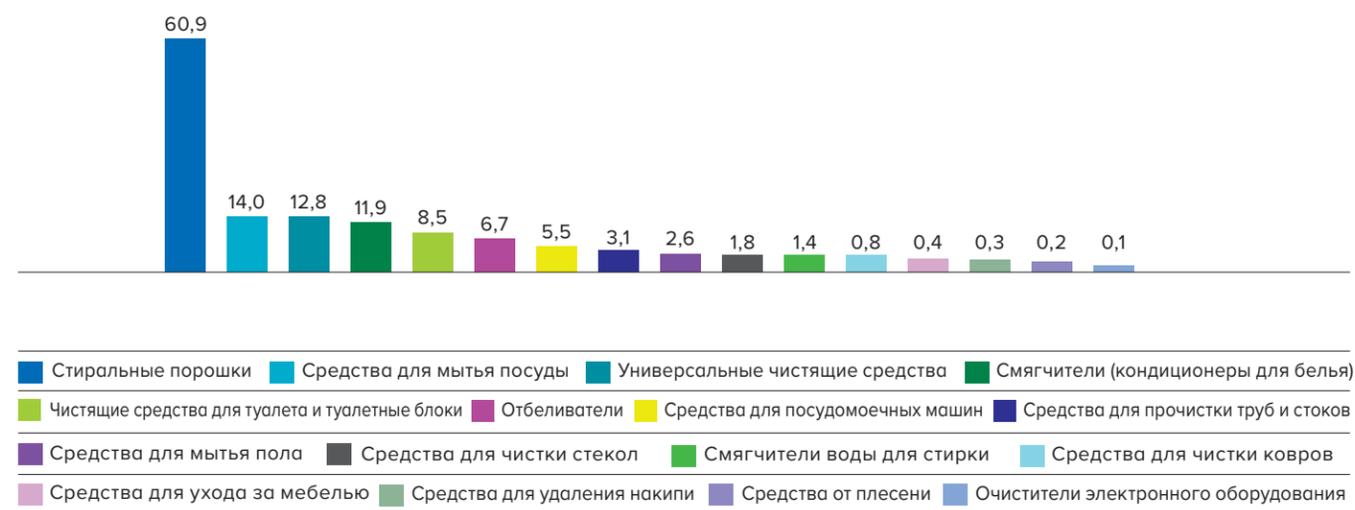
ДОЛЯ, РУБЛИ.
СУММА VALUE IN 1000 RUR



этих сегментов представлены свои лидеры, свои особенности ценообразования, своя коммуникация. Самым быстрорастущим продуктовым форматом являются гели для стирки. На зарубежных рынках они уже стали основным сегментом категории, занимаю-



ОБЪЕМЫ ПРОДАЖ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ СЕГМЕНТОВ «СТИРКА» И «УБОРКА», МЛРД РУБ., 2018 ГОД (ТОТАЛ)



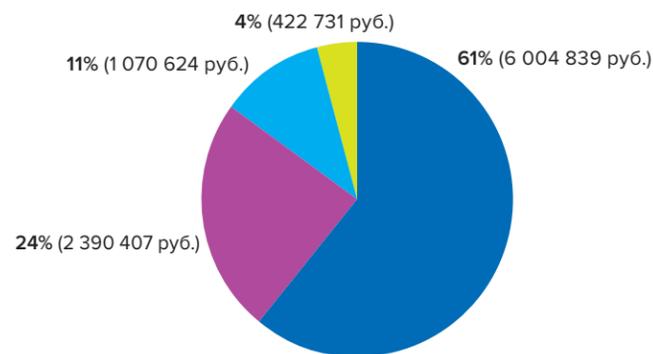
маркет-моделям достигает даже 80 миллиардов. При этом больше половины категории составляют всего четыре бренда — Ariel, Tide, Persil и Losk.

С точки зрения сегментов категория стирки довольно сложная. Ее можно делить по формату средств (гели, порошки, капсулы и т. д.), по назначению (для цветного белья, для детского, для белого и т. д.), и в каждом из

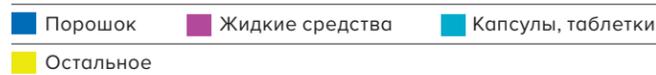
этих сегментов представлены свои лидеры, свои особенности ценообразования, своя коммуникация. Самым быстрорастущим продуктовым форматом являются гели для стирки. На зарубежных рынках они уже стали основным сегментом категории, занимаю-



ДОЛЯ, РУБЛИ.
СУММА VALUE IN 1000 RUR



Общий итог: 100% (9 900 407 руб.)



только стирки, но и других смежных категорий у нас в стране.

ДОМАШНЯЯ ХИМЧИСТКА SALTON CLEANTECH

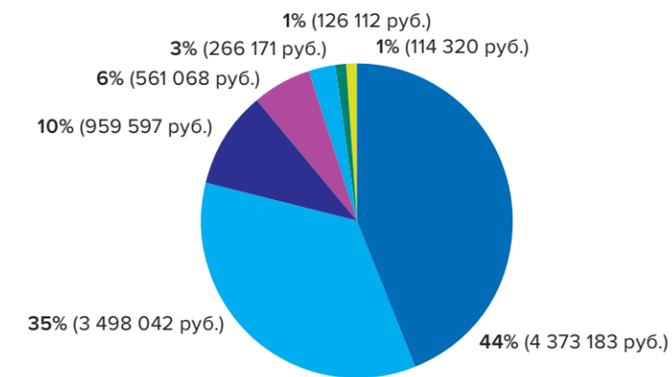
Свой первый шаг в категорию стиральных средств компания UPECO сделала еще в 2018 году, когда запустила на рынок новую прогрессивную линейку Salton CleanTech. За два года марка показала многократный прирост и завоевала уверенное место в категории специализированных средств для стирки, обогнав в ряде крупных сетей таких известных игроков, как Nordland и Burti.

Начиная с 2020 года CleanTech становится центральной линейкой для развития позиций UPECO в самом объемном среднем ценовом сегменте в категории стирки. Позиционирование марки заключается в быстрых и удобных решениях с использованием новейших научных разработок в сфере стирки. Это касается не только форматов средств, но и составов. Цель марки — сделать уход за одеждой не просто рутинной, а высокотехнологичным подспорьем для пользователей, позволяющим справиться с самыми тяжелыми неприятностями, которые могут возникнуть при носке одежды.

Ситуация на рынке нам благоволит: потребители предъявляют все новые и новые требования, которые сразу же стремятся удовлетворить производители и ретейлеры. Несмотря на то что порошки продолжают занимать доминирующее положение на российском рынке, их доля продолжает падать из года в год. У потребителя растет интерес к новым видам продуктов: например, концентрированные средства и листы для стирки, которые процентов на 30% экономичнее традиционных, позволяют контролировать потребление и требуют гораздо меньше места для хранения. На рынке также



ДОЛЯ, РУБЛИ.
СУММА VALUE IN 1000 RUR



Общий итог: 100% (9 900 407 руб.)



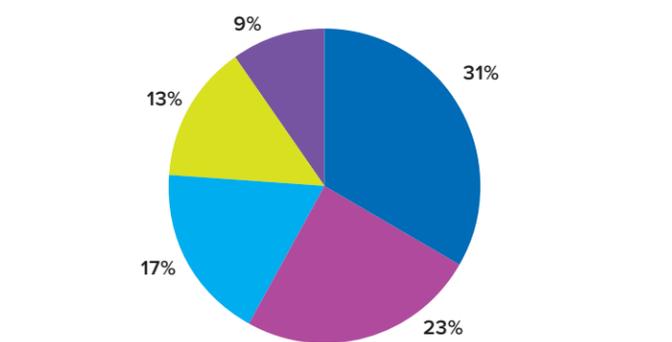
представлены всевозможные средства для разных типов белья: белого, цветного, деликатного, детского, два в одном, средства с биодобавками и т. д. Но производители продолжают расширять свои портфолио, и мы тоже не отстаем.

С момента запуска продукты Salton CleanTech привлекают к себе внимание своим нестандартным для категории стирки дизайном. Черный фон, яркие «вспышки», заметная предметная зона для быстрого и простого считывания функционала средства позволили нашим гелям для стирки сразу же выделиться на полках магазинов. В новом сезоне мы предлагаем нашему покупателю еще более технологичный дизайн линейки.

База осталась прежней, но для повышения уровня прогрессивности и эмоциональности появился новый



СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ СРЕДСТВА.
КАТЕГОРИЯ СТИРКИ



«живой» элемент — настоящие «гости из будущего» в стильной 3D-графике, которые будут еще больше цеплять взгляд потребителя.

«Присутствие персонажа всегда делает упаковку более эмоциональной. В данном случае было необходимо еще больше усилить ощущение инновационности продукта. Для визуализации бренд-персонажа была выбрана 3D-стилистика, так как на черном фоне выглядит максимально эффектно и футуристично. Мы стремились наглядно изобразить уникальные технологии для каждого продукта — здесь также использованы 3D-изображения. В целом бренд Salton CleanTech, на мой взгляд, стал выглядеть еще более продвинуто и технологично», — говорит креативный директор брендингового агентства UPRISE Александр Орлов.

Текстовая нагрузка этикетки была немного облегчена — сделан еще больший акцент на технологии и ключевом преимуществе продукта, отличающем нас от остальных средств на полке.

В результате обновленные этикетки линейки средств для стирки Salton CleanTech получились еще более яркими и заметными. Внедрение элементов из будущего и акцент на уникальных технологиях помогают продуктам привлекать внимание потребителей и рассказывать им о своей инновационности прямо с полки.

В прошлом году в ассортименте CleanTech появился уникальный специализированный гель для борьбы с одной из главных проблем при занятиях спортом

или интенсивной активности — запахом пота, который остается глубоко в волокнах одежды и дает о себе знать даже после стирки или быстро появляется вновь во время занятий спортом. Максимум, что предлагают конкуренты, — нейтрализация запаха пота на непродолжительное время. Но для основательного решения проблемы нужен иной подход, который обеспечивает уникальная технология «Защита от запаха пота». Ее основу составляет антибактериальный комплекс, закрепляющийся на волокнах ткани и предотвращающий рост бактерий (причины запаха пота и нОски на одежде) до семи дней. В результате вещи дольше остаются свежими, что особенно важно для спортивной, рабочей и даже повседневной одежды. Данную разработку отметил и лидер химической индустрии немецкий концерн BASF, отдав ей первое место в инновациях в сфере бытовой химии.

Но в сегменте специализированных средств нам становится тесно, поэтому начиная с апреля 2020 года ассортимент CleanTech пополнится базовыми гелями для стирки, которые также будут удивлять нашего потребителя и выделять нас на фоне многочисленных конкурентов уникальной технологией «Защита от загрязнений». Входящие в ее состав полимеры образуют на ткани невидимый защитный слой, который не позволяет загрязнениям проникать глубоко в волокна и значительно облегчает дальнейшее отстирывание



уже после первой стирки. В апреле стартовали продажи ключевой новинки линейки — универсального геля для стирки, который подходит для вещей любого цвета: белых, цветных и темных тканей. Формула эффективно отстирывает загрязнения различной природы и сохраняет внешний вид одежды надолго. А в сентябре потребители смогут оценить еще два новых геля — для цветных тканей и для черных/темных тканей. Гели созданы специально для стирки вещей ярких и насыщенных цветов, которые требуют бережного отношения для сохранения яркости надолго.

В итоге уже осенью 2020 года в арсенале UPECO и Salton CleanTech будет сильный базовый ассортимент, который поможет расширить границы бренда и занять свое место не только в нишевых сегментах, но и выйти в новый океан возможностей.

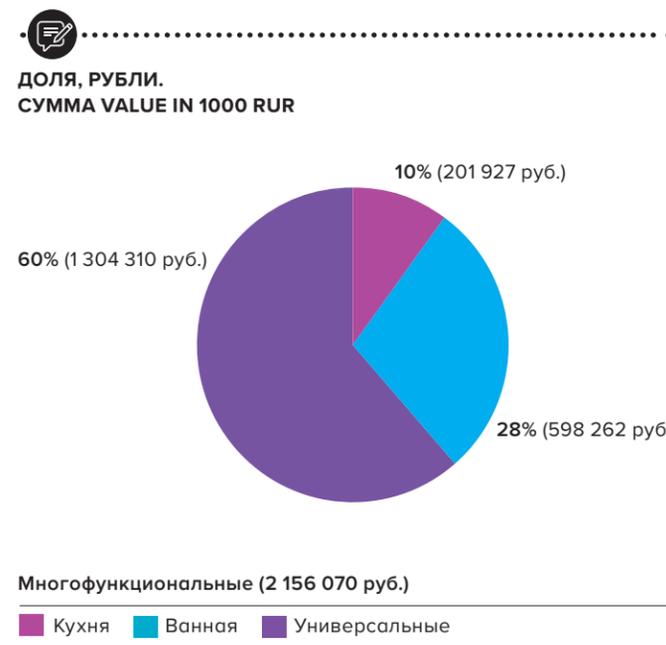
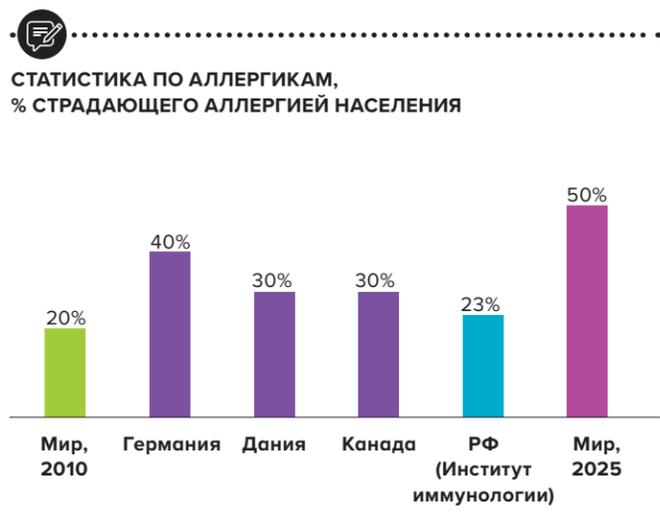
CLEANIUM — НОВОЕ ПОНИМАНИЕ ГИПОАЛЛЕРГЕННОСТИ НА ОТЕЧЕСТВЕННОМ РЫНКЕ

Вторая большая инициатива от UPECO на рынке бытовой химии в России — это истинно гипоаллергенные средства для стирки и уборки, аналогов которых в обычных магазинах просто нет. До 30% жителей России страдают аллергией и предпочитают использовать бережные, экологичные средства для стирки и уборки. А 7% просто обязаны покупать такие средства, поскольку страдают дерматитом и иными серьезными аллергическими заболеваниями.

Однако при огромном разнообразии средств для стирки и уборки найти настоящее гипоаллергенное средство крайне сложно. Основным критерием, определяющим его пригодность для использования при дерматите и прочих аллергических реакциях, является композиция состава. Но хотя многие бренды используют коммуникацию «эко/био» или «гипоаллергенно», ни один из них полностью не отвечает всем требованиям и содержит различные аллергены (отдушки, красители, консерванты и т. д.).

Cleanium призван дать возможность потребителям использовать настоящие гипоаллергенные средства. Это бренд европейского производства с наивысшим качеством состава и отсутствием всех возможных аллергенов как по российским, так и по европейским стандартам. Гипоаллергенность средств подтверждена датской ассоциацией Asthma-Allergy Denmark. Эта компания осуществляет контроль производства, подтверждает составы и даже упаковки продукции, чтобы гарантировать абсолютную гипоаллергенность средств бытовой химии. Аналогичных средств с подтвержденной гипоаллергенностью в обычных магазинах просто нет.

В линейке Cleanium представлены два геля для стирки (детский и универсальный), кондиционер для детского белья и гель для мытья посуды. Эти четыре продукта покрывают максимально важные для аллергиков категории: средства для стирки и для мытья посуды. Одежда, постиранная с помощью средств Cleanium, не вызывает раздражения при контакте с телом, а сред-



ство для мытья посуды не сушит кожу и не провоцирует аллергию.

МНОГОФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЧИСТЯЩИЕ СРЕДСТВА

Огромный потенциал для роста и развития компании лежит в другой, не менее интересной для нас категории — это многофункциональные средства. Этот рынок также характеризуется сложной категорийной структурой и насыщенной конкурентной средой. Условно его можно разделить на несколько крупных составляющих:

1. Универсальные чистящие средства. Это самая большая и насыщенная категория, в которой представлены средства для ухода за различными типами поверхностей. Важно отметить, что в этой категории, как и в стирке, большинство брендов представлены сразу в нескольких сегментах, что обеспечивает максимальную представленность и высокий уровень доверия потребителей.

2. Средства для ванной комнаты. Пожалуй, это самая убираемая комната в России, поэтому категория представлена самыми разнообразными продуктами: от средств для чистки санфаянса до средств от плесени.

3. Средства для кухни. Несмотря на схожесть составов, категория представлена большим количеством брендов, флаконов и этикеток со схожей коммуникацией «антижир». Категория — самая скромная с точки зрения оборота, однако является неотъемлемой частью уборки и не может быть списана со счетов.

БЕЗОПАСНАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ EXPREL

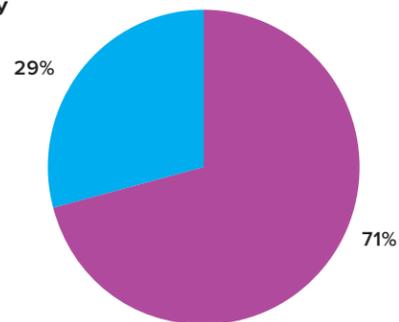
Прибыльный и активно развивающийся бренд Exprel всего за три года удвоил свой оборот, предоставив на рынок специализированные средства от засоров, которые нашли прекрасный отклик у потребителей.

В 2019 году произошел полный перезапуск бренда, который сфокусировался на абсолютно уникальной коммуникации для своего рынка — эффективной безопасности для поверхностей и человека. Амбициозные цели бренда сопровождаются выходом в новые категории уборки дома: универсальные средства, средства для уборки ванной комнаты, средства для очищения стекол и жидкие средства от засоров. При этом буквально в каждой новинке Exprel использует уникальные технологии и разработки, переосмысливая подход к уборке и предлагая действительно работающие и бережные формулы своим потребителям.





РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЫНКА СРЕДСТВ ДЛЯ УСТРАНЕНИЯ ЗАСОРОВ ПО ФОРМАТУ



■ Гели ■ Порошок, гранулы

• **Средства для очищения стекол.** В этой категории не так много игроков, и большинство из них — это всем известные бренды с высокой долей рынка. Однако действуют они одинаково — просто очищают поверхность. Немногие бренды добавляют дополнительную коммуникацию, убеждая потребителей, что их средство обеспечивает «водоотталкивающий эффект». Однако наши внутренние исследования доказали, что ни одно из них этому заявлению не соответствует. Поэтому мы разработали новинку Exrel антидождь, которая в настоящий момент является единственным средством в категории с доказанной эффективностью. В состав спрея входит специальный полимер, модифицирующий обрабатываемую поверхность. В результате она покрывается тонким слоем невидимой защитной пленки, которая заставляет воду и загрязнения быстро стекать вниз, а не задерживаться на поверхности. Таким образом, наше средство не только эффективно и быстро отмывает загрязнения, но и препятствует их повторному возникновению, делая следующую уборку легче и быстрее.

• **Средства от засоров.** Exrel также наращивает присутствие в своей «домашней» категории средств от засоров. В 2019 году наше средство от засоров от волос в формате саше стало одним из самых продаваемых товаров компании: было продано 500 тысяч штук (для сравнения: это на 15% больше, чем все продажи РАПТОР ловушки, шесть штук). Став одним из основных игроков своей категории, Exrel поставил себе задачу расширить свое присутствие не только в порошковых средствах, но и в гелях как самом крупном сегменте категории, занимающем более 70% продаж всех средств от засоров.

Несмотря на большое количество различных игроков, ни одно средство не имеет специализации на конкретных типах засоров. Основные бренды, например Tige и Mr Muscle, чаще предлагают универсальные сред-

ства, в то время как потребители чаще заинтересованы в решении конкретных проблем. Поэтому в этом году мы запускаем первое специализированное средство для устранения засоров от волос в сегменте жидких средств от засоров — Exrel гель «Волосогон». Его состав специально сбалансирован для устранения именно волосных засоров. Гель обладает густой структурой, поэтому он работает даже в стоячей воде. Нам также удалось добиться такой композиции формулы, чтобы одного флакона хватило на эффективное избавление сразу от двух засоров всего за пять минут, в то время как другие представленные на полке средства в формате 500 мл рассчитаны всего на одно применение

• **Универсальные чистящие средства.** Большинство универсальных средств призваны сократить количество чистящих средств в доме. Но при этом большинство потребителей предпочитают индивидуальный подход к уборке разных типов поверхностей в разных комнатах. Эта российская особенность диктует и многообразие предложений на рынке. Следуя обновленной коммуникации, команда R&D разработала специальный состав универсального геля Exrel на основе лимонной кислоты, который не только эффективно очищает шесть различных типов поверхностей, но также полностью безопасен в использовании. А для специализированной уборки ванной комнаты был создан уникальный спрей для уборки ванной комнаты и санфаянса. Его сложная формула содержит в себе специальные полимеры, модифицирующие поверхность. Благодаря эффекту гидрофильности на поверхности не остается пятен и разводов, она дольше сохраняет чистоту и легче моется при повторной уборке.

ЧИСТЫЙ РЕЗУЛЬТАТ БЕЗ ПЕРЕПЛАТ ОТ WAYDAY

Сегодня достаточно большую часть населения можно отнести к категории охотников за скидками: от одной категории к другой процент продаж на промо варьируется от 50 до 80%, при этом эти потребители готовы пробовать новые товары по низкой цене. Специально для таких потребителей было подготовлено уникальное предложение: качественные базовые продукты для уборки всего дома. Новая торговая марка WayDay выходит на рынок с широким ассортиментом для покрытия всех основных потребностей в уборке — средства для стирки, средства для уборки кухни и ванной комнаты, а также универсальные средства. За невысокую розничную цену покупатель получает качественный продукт с ярким

и привлекающим внимание дизайном, не повторяющим цвета ни одного из текущих брендов. А для компании это новая возможность получения быстрого большого оборота и открытия новых горизонтов в низком ценовом сегменте, который составляет около 30% от всего рынка.



ФАКТОРЫ УСПЕХА

Мы делаем первые, но смелые и хорошо продуманные шаги в таких крупнейших категориях FMCG-рынка, как стиральные средства и средства по уходу за домом. Наши марки отвечают самым актуальным трендам рынка и запросам потребителей всех ценовых сегментов, а также являются результатом скрупулезной работы над уникальными формулами и высочайшим качеством продуктов. Все эти факторы и аккуратный подбор ассортимента будут решающими в завоевании нашего места под солнцем и наращивании категории бытовой химии в нашем портфеле.

Мы также прибегли к мощной рекламной артиллерии. Бренды Salton CleanTech и Exrel отличаются прогрессивностью, высокой степенью профессионализма, потенциальным образом эксперта. Чтобы в кратчайшие сроки донести эту информацию до потребителя, нужна мощная поддержка селебрити — известной персоны, которая обладает идентичными имиджевыми характеристиками и является настоящим профессионалом и авторитетом в сфере чистоты. Идеальным воплощением ценностей наших брендов является Елена Летучая, которая станет амбассадором Salton CleanTech и Exrel на ближайшие два года и сможет оказать огромное влияние на узнаваемость, доверие, увеличение продаж бренда и повторных покупок, а также сформировать лояльность и доверие к бренду в кратчайшие сроки.





ЕВГЕНИЯ СТРИГАНОВА,

маркетинг-менеджер:

Я ОЧЕНЬ АКТИВНЫЙ ВКЛАДЧИК В СВОЮ СУДЬБУ

Я родилась в семье военнослужащего, поэтому все мое детство прошло в разъездах по маленьким городкам Германии. Детских садов в те времена там не было, поэтому лет с пяти я часто была предоставлена самой себе. Маме не всегда удавалось проводить меня в перерывах между работой, так что я в этом возрасте могла уже и еду себе разогреть, и даже приготовить что-то простое. Обратной стороной самостоятельности было то, что я страшно хулиганила, — надо же было как-то себя занимать. О некоторых историях я до сих пор не готова рассказать ни родителям, ни сыновьям, потому что если они повторят мои подвиги, мне станет плохо.

Когда мы вернулись из Германии, меня на время отправили в Ульяновск, к бабушке с тетей. Там я прожила два года, пока родители обустроивались, пытаюсь создать лучшие условия для моего роста и развития. Этот период запомнился мне душевными семейными обедами: когда я приходила из школы, мы усаживались за стол, и за обедом я делилась своими впечатлениями за день. Я очень благодарна бабушке за мудрость: эти беседы учили меня рассуждать, анализировать, делать выводы о том, как лучше поступить в той или иной ситуации. А еще — отстаивать свое мнение, свою точку зрения.

Родителям я тоже очень благодарна — за строгость и требовательность. Уже с детства я понимала, что есть, конечно, случайности, но по большей части жизнь — это результат целенаправленных усилий и труда. «Человек сам кузнец своего счастья» — расхожая фраза, но я в этом глубоко убеждена. Так что я очень активный вкладчик в свою судьбу.

После 9-го класса я решила вместе с подругой поступать в лицей при Государственной академии управления имени Серго Орджоникидзе. Сама подала заявление и сдала все экзамены. Родители, хоть я и поставила их перед фактом, поддержали мое решение. Учиться было непросто: костяк класса уже сформировался, ученики и преподаватели знали друг друга, а мне первые полгода нужно было доказывать, что я что-то собой представляю. До сих пор вспоминаю классного руководителя, который очень интересно и как-то человечно

преподавал историю, но во всем остальном был очень жестким. Меня нередко посещали мысли бросить все и вернуться в свой уютный прежний класс. Подруга, кстати, так и сделала... Но я уже тогда понимала, что сдать — это слишком просто, и с тех пор не боюсь идти по сложному пути, если он плодотворный.

Решение, принятое за компанию с подругой, стало судьбоносным. Из академии в лицей постоянно приходили преподаватели и рассказывали о своих факультетах и профессиях. Один из них так заразительно описывал свой предмет — связи с общественностью, что я приходила домой и с горящими глазами пересказывала все это родителям. Они моим энтузиазмом не заразились: во-первых, на дворе был 1993 год — ну какие связи с общественностью в то время? Максимум черный пиар... А во-вторых, они надеялись, что я свяжу свою жизнь с языками.

Язык я учила с пеленок: мама преподавала английский и очень его любила, а папа хорошо владел немецким. От него мне передались языковой слух и языковая интуиция. По воспоминаниям родителей, я в детстве без труда общалась с немецкими детьми. Затем была английская школа с углубленным изучением языка. Я до сих пор с удовольствием читаю книги и смотрю фильмы в оригинале. В сознательном возрасте я добавила к английскому французский и испанский. Однако идеи связать себя профессионально с языками у меня никогда не было — для меня это, скорее, некий *must have*, без которого в современной жизни не обойдешься.

Родители не стали настаивать — и я оказалась в мире психологии и социологии. Поддержали они меня и в стремлении начать работать, учась на дневном отделении. Как ни странно, институт при таком совмещении я окончила с красным дипломом, хотя и не всегда отдавала предпочтение учебе. Где-то мне удавалось договориться с педагогами и сдать заочно, в чем-то шли навстречу на работе, а родители помогали все это совмещать. Иногда я заканчивала работать в полночь, а с транспортом в Химках, где я жила, было не очень — и папа приезжал за мной к метро.



Свою карьеру я начала в маркетинговых исследованиях. Многие клиенты рассказывали мне, каким образом использовали те знания, которые черпали из наших исследований, — и в какой-то момент я поняла, что мне интересно попасть на «линию фронта». Но перейти из исследовательского агентства напрямую в маркетинг можно только на начальную позицию, а это не соответствовало моим амбициям. Поэтому я изучила рынок, спланировала, как в комфортные сроки и удобными способами получить нужный багаж знаний и умений, и устремилась в путь.

Первой остановкой стала компания Altadis/Imperial Tobacco, куда я пришла на позицию руководителя аналитического отдела. Занималась не только потребительскими исследованиями, но и совершенно новыми для меня задачами: оценкой рынка (retail audit, Nielsen), анализом конкурентной активности и внутренних продаж, прогнозированием и ценообразованием. Вдобавок это был очень непростой для компании период: начиналось слияние с Imperial Tobacco. Приходилось управлять огромным массивом данных из совершенно разных источников, общаться с отделом продаж, понимать ситуацию в регионах, в каналах, а затем

выставлять цели по нашим брендам и согласовывать их с руководителями направлений — договариваться, каким будет уровень внутренней дистрибуции, как это контролировать, какие бренд-активности запускать в каналах и т. п. А как оттачивалось искусство переговоров на каждой моей встрече с департаментом продаж поглощающей компании!.. Не зря говорят, что табачный бизнес — один из самых жестких. Зато теперь мне сам черт не страшен.

Спустя два года я получила от своего руководителя столь желанное и долгожданное предложение перейти в маркетинг. С этого и началась моя маркетинговая карьера. Уже в новой компании я оказалась на позиции групп-бренд-менеджера двух торговых марок, а затем год практиковалась в отделе трейд-маркетинга и поняла, что хочу развиваться в бренд-маркетинге.

После работы в мультинационалах в UPECO я шла с опаской — но была приятно удивлена: прогрессивная компания, которая ничем не уступает по мировоззрению западным, но выстраивает бизнес-процессы с российской душой! И еще меня поразили взаимоотношения между людьми. Поначалу я не знала, за что хвататься в первую очередь, и больше всего меня



пугало, что меня оставят со всем этим ворохом задач наедине, как обычно бывает в огромных компаниях. Но в UPECO каждый был готов помочь, подсказать, объяснить внутреннюю кухню, даже если я в десятый раз задавала один и тот же вопрос. Такое отношение вдохновляет меня по сей день: если мне по-человечески комфортно в коллективе, растет и моя отдача. А если навстречу готовы идти не только коллеги, но и вся компания как одно целое, моя профессиональная и человеческая мотивация крепнет еще больше. В результате мой карьерный путь в UPECO носит очень органичный характер: мы растем вместе, меняемся и изменяем друг друга. Я знаю, что в каждый момент времени мой руководитель слышит меня и готов прислушаться, даже если в чем-то не согласен или считает, что для каких-то изменений еще не время. В мультинациональных компаниях такое почти немыслимо: там не готовы быть настолько гибкими даже ради того, чтобы ценный сотрудник был более эффективным и мотивированным. Наверное, по этой причине я и работаю в UPECO уже семь лет: здесь нет ничего невозможного, а жизнь постоянно кипит.

Работа в UPECO захлестнула меня с первой же минуты. Я пришла в компанию в период бурных перемен: отлаживался бизнес-цикл, выстраивалось стратегическое планирование и многое другое. Девять месяцев в качестве руководителя отдела поддержки маркетинга (первой моей позиции в UPECO) оказались очень бодрящими. Затем я перешла на работу с брендом Gardex и попала на пик подготовки к сезону, но уже была спокойна, потому что процедуры по большей части были разработаны и запущены. Хлопот, впрочем, все равно было много: надо было финализировать работы по новым запускам и в кратчайшие сроки разработать дизайн для нового SKU. При всей моей энергичности с такой скоростью дизайны я еще не разрабатывала.

Затем грянул кризис, который заставил перестраиваться и корректировать планы. За ним последовала реструктуризация отдела — и в моей жизни появился бренд Salton. С одной стороны, с ним было легко, потому что вся группа работала как часы, с другой — перед нами все время стоял вопрос: как раскатать одну из самых консервативных продуктовых категорий и дать бренду шанс существенно вырасти? Решение пришло неожиданное: в разгар кризиса мы с Катей Тарасенко выступили с инициативой запустить саб-бренд... в высоком ценовом сегменте! Убедить совет директоров было непросто, но потребительские исследования говорили однозначно: «Вперед! В кризис люди реже покупают обувь, старую берегут как зеницу ока, но хотят по-прежнему выглядеть на все сто — и тут на помощь придет дорогая качественная обувная косметика». Спасибо директорам и акционерам за доверие: Salton Expert не только порадовал нас своими продажами, но и помог всему бренду занять первое место на рынке. При этом от одобрения проекта до поставок на склад прошло всего полгода. Бренд-команда, R&D, отдел закупок работали настолько слаженно, что мы успели к началу сезона.

Изменения в штате маркетинга не заставили себя ждать. Я оглянуться не успела — а у меня уже три бренда: Gardex, Salton и РАПТОР. Позиция маркетинг-менеджера стала для меня очередным профессиональным вызовом. У нас нет чисто маркетинговых или сейлзовых проектов — мы работаем в кросс-функциональных командах, чтобы получить наилучшие результаты. Зная сильные стороны и зоны роста всех наших брендов, я раскладываю глобальную бизнес-задачу на маркетинговые составляющие и оцениваю, какими кирпичиками они могут лечь в одну большую цель. Это дает возможность взглянуть на бизнес со всех сторон и увидеть, как различные грани экспертизы складываются в единое захватывающее целое. И тут на первый план вновь выходит сплоченность команды и коллектива, поэтому именно на ней я концентрируюсь как руководитель. Когда люди болеют за общий результат и готовы пожертвовать ради него личными интересами, команда переходит на совершенно другой уровень вовлеченности, начинает гореть ярче и распространять это пламя вокруг.

Мне очень важно, чтобы в команде был правильный настрой. Конечно, мы приходим на работу прежде всего работать, а не играть в друзья-товарищи, но без человеческих отношений не выживет ни один бизнес. Да, у каждого из нас есть свои особенности, у каждого может быть плохое настроение или что-то не получаться, но при этом важно удерживать себя в границах и помнить о том, что просто по-человечески договориться — самый правильный путь. Я сама очень эмоциональный человек и порой реагирую столь бурно, что слышат все вокруг. Но я работаю над собой и никогда, например, не отправлю письмо, которое написала в кипящем состоянии. Мой предыдущий руководитель, англичанин, поделился со мной лайфхаком: если хочешь написать что-то эмоциональное, не сдерживай себя — но перед отправкой обязательно прогуляйся. Я иногда гуляю раза по три. Это вовсе не означает, что я стремлюсь сгладить ситуацию любой ценой: мой принцип — быть корректной, но максимально честной с людьми. Да, обратная связь бывает неприятной, но это в любом случае лучше молчания и поможет быстрее прийти к желаемому результату. Поэтому моя команда про меня говорит: «Строгая, но справедливая».

Я активно изживаю в себе и в команде «синдром старичка», когда говорят: «Ой, а мы это уже пробовали — не работает...» Жизнь меняется, и то, что не дало эффекта три года назад, сейчас может выстрелить и обрести второе дыхание. Но и сама все еще нет-нет и попадаю в эту ловушку. Поэтому учусь не отвергать идеи с порога — ведь к нам часто приходят люди из других отраслей, с новыми профессиональными компетенциями, способные внести свежую струю даже в хорошо зарекомендовавшие себя практики.

Расставаться с людьми иногда приходится, но я до последнего оттягиваю этот момент и всегда задаюсь вопросом: действительно ли мы исчерпали все подходы, предоставили все возможности? Убеждена, что в каждом человеке есть потенциал, как профессиональный, так

и личностный. (Речь, конечно, не идет о людях, которые просто приходят отсидеть с девяти до шести, — но такие, к счастью, у нас почти и не появляются.)

Еще мне бывает сложно осознать, что пора остановиться и пойти совершенно в другом направлении. Всегда очень обидно за потраченное время и человеческие силы, особенно когда цель совсем рядом, но сложились какие-то внешние обстоятельства, на которые ты не можешь повлиять. За время моей работы в UPECO подобных историй было немало, но я никогда не видела уныния на лицах у совета директоров, вла-

дельцев компании и вообще у моих коллег в целом. Даже сейчас, в ситуации пандемии, когда мир стремительно меняется, мы остаемся верными своей философии и ищем новые возможности. Да, у большинства из нас не было опыта работы на удаленке, но спустя две-три недели все приспособились и активно включились в работу. Мы постоянно на связи — кажется, даже еще более тесной, чем в офисе. Это и отличает нашу компанию от других: возможность, способность и желание работать как слаженный механизм в любых условиях.





Конечно, мне, как и всем остальным, пришлось перестраиваться. В мирной жизни я пропагандирую work-life-баланс. Для меня очень важно проводить время с семьей: смотреть кино по вечерам, совершать какие-то совместные вылазки — на выставки, в парки, музеи... До пандемии мы почти никогда не оставались дома по выходным. Домочадцы даже иногда спрашивали: «Может, провести день на диване — для разнообразия?» Но сразу же находилось столько домашних дел, что с такими предложениями выходить перестали. Зато я умею играть в футбол и машинки, кататься на самокате и даже стрелять на даче по банкам из винтовки — вот что значит быть мамой двух мальчиков! Когда мы все оказались дома взаперти, на передний план вышли совсем другие задачи. Организовать жизнь заново помог, как ни странно, бизнес-подход и хорошие навыки планирования. Мы согласовали графики, определили регламент, организовали рабочие места для каждого члена семьи, взяли за правило обсуждать «расписание» и сложности на предстоящий день. Это помогло неожиданно легко войти в рабочий

и учебный ритм. Есть, впрочем, еще один секретный ингредиент: взаимная семейная поддержка. Мне чрезвычайно повезло: во всех моих начинаниях меня очень поддерживает муж. Мы познакомились еще в институте — Максим покорила меня чтением стихов. С тех пор прошло немало времени, у нас родилось двое замечательных сыновей, и та студенческая романтика частично осталась в прошлом, уступив место бытовым вопросам, — но безграничную поддержку со стороны мужа я получаю по сей день. Сейчас у старшего сына ответственный период — остался год до поступления в вуз, и мы с мужем разделили задачи: Максим помогает Сереже выбрать вузы и олимпиады, а я организую учебный процесс младшего сына Саши. Помогает и моя мама: забирает из школы, развозит по секциям, занимается с ними английским. Командная работа ценна не только в бизнесе — и эту философию мы транслируем нашим детям, стараясь своим примером показать, что сообща можно решить любые проблемы, прорваться через любые сложности. Это позволяет жить максимально полной и интересной жизнью.



Правила жизни

ОСНОВА ЛЮБОГО ЖИЗНЕННОГО ЯВЛЕНИЯ — это баланс роста и угасания, радости и печали, приобретения и потери. Важно понять эволюцию и принципы развития этой системы двойственности, которую мы каждый день наблюдаем в себе, в других, в природе, в бытовых вещах. Это позволит прожить свою жизнь независимо от черных и белых полос.

ОДИН ИЗ ГЛАВНЫХ ПРИНЦИПОВ, которые я стараюсь соблюдать, — это сохранение баланса сил в себе и в окружающем меня пространстве. Это позволяет быть тем, кем я хочу быть, дает жить без внутренних конфликтов, храня мир и спокойствие в себе.

КАК ОКАЗАЛОСЬ, Я БОЮСЬ высоты, поэтому точно не отправлюсь прыгать с парашютом или с тарзанки. Сердце замирает даже, когда в фильме кто-то прыгает с моста. Насчет остального не могу сказать с уверенностью: не побывав в определенных ситуациях, человек может не знать, на что способен.

ПРАВИЛА ЖИЗНИ ТАМАРА СТЕПАНОВА

Ведущий специалист по стратегическим закупкам

ВСЕГДА ДЕЛАТЬ ТО, что нравится; работать там, где комфортно; общаться с теми, кто симпатичен.

У МЕНЯ МНОГО ЖЕЛАНИЙ, и все они делятся на кучу маленьких поджеланий. Каждый день что-то добавляется или уходит за ненадобностью. Из глобального: мечтаю, чтобы никто не болел и не страдал; мечтаю, чтобы люди не были жестоки к себе и окружающим, были более внимательны к близким. Из более личного: совершить погружение около красивого острова и гоняться за рыбками, пока не закончится кислород, увидеть вживую ската; обязательно посетить музей Гарри Поттера; и, конечно, мечтаю есть и не толстеть.

ЧЕСТНОСТЬ С СОБОЙ И ДРУГИМИ я отношу к истинной внутренней силе: если ты честен в своих мыслях и рассуждениях, то являешься человеком настоящим, живым и свободным. Также отмечаю

в людях способность к эмпатии или ее отсутствие, чувство юмора и умение смеяться над собой.

НАВЕРНОЕ, ДЛЯ ЛЮДЕЙ САМЫЙ ГЛАВНЫЙ ВЫЗОВ — это вызов самому себе и своим возможностям. Когда через какое-то время и события сравниваешь себя тогда и сейчас, выбираешь направление и с интересом думаешь, куда приведет тебя завтра...

ТАК ПОЛУЧИЛОСЬ, что еще в студенчестве я участвовала в программе Work & Travel и уехала жить и работать в США. Итогом стал беглый разговорный английский и плюс 15 килограммов к весу. Когда я собралась во второй раз, мой преподаватель неожиданно спросила: «Опять вернешься пирожочком?»... И я вернулась...

ПОСЛЕ УНИВЕРСИТЕТА была другая работа уже в другой стране. Это было время становления, размышления, взросления: счастливое и нелегкое одновременно, которое научило меня многому и повлияло на меня как личность.

МНЕ ХОЧЕТСЯ, чтобы все люди жили полной жизнью, учились радоваться мелочам вокруг и не погружались в обычную жизненную рутину. Мы — это ежедневный результат развития нашего отношения к себе и окружающим.

В ФИЛЬМЕ «Хороший год» дядя, готовя племянника к взрослой жизни, сказал ему следующие слова: «Человека учат не победы. Часто проигрыши становятся источником мудрых мыслей, в числе которых и та, что побеждать намного приятнее. Жизнь такова, что поражения неизбежны, но надо стараться, чтобы они не стали правилом».

ЕЩЕ ОДНА МУДРАЯ МЫСЛЬ, которая запала мне в голову: «Помогайте другим, если это возможно. Если это невозможно, по крайней мере не причиняйте им вреда».

МНЕ ВСЕГДА ХОТЕЛОСЬ много путешествовать и посмотреть нашу огромную планету. Чем больше удавалось где-то побывать, тем больше приходило понимание, насколько мы все взаимосвязаны: исторически, культурно, этнически.

МЫ ВСЕ — ЧАСТИ ОДНОГО ЦЕЛОГО, и действия одного могут влиять на другого. Самое интересное, что никто не знает, куда это может привести.

МНЕ ЧАСТО ВСПОМИНАЕТСЯ океан на Филиппинах — синий, лазурный, глубокий, спокойный, бескрайний, с восхитительными закатами. К сожалению, не осталось ни одного фото — все сохранилось только в голове, от чего воспоминания стали еще ценнее.

МНЕ ПОВЕЗЛО жить именно в это время. Это не только время прогресса, время новых открытий, тесного общения между странами, но и возможность быть собой.

ОПЫТ РАБОТЫ в разных странах привел к пониманию людей с другим менталитетом, а также желанию вернуться на родину «к своим» и попробовать себя здесь. Так я приехала в Россию, где продолжаю работу в закупках. Это та сфера, где постоянно требуется нестандартное решение не совсем стандартных задач в сжатые сроки.

МНЕ ОЧЕНЬ НРАВЯТСЯ переговоры и возможность совершенствовать навыки каждый день и каждый год в тренингах и поединках. До сих пор помню свои первые неудачные переговоры и некоторый конфликт с производителем. Морально было очень сложно. Помню, всю ночь не спала и думала, как все решить и исправить. Жаль, что тогда у меня не было таких тренингов, как в UPECO...



СЕКРЕТЫ R&D ОТ UPECO

ИННОВАЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ ОТЛИЧИТЕЛЬНОЙ ФИШКОЙ НАШИХ БРЕНДОВ И НЕОТЪЕМЛЕМОЙ ЧАСТЬЮ КОМПАНИИ UPECO. ЧТОБЫ ПОСТОЯННО УДИВЛЯТЬ НАШИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ И ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ИМ ПО-НАСТОЯЩЕМУ УНИКАЛЬНЫЕ ПРОДУКТЫ, В 2013 ГОДУ МЫ СОЗДАЛИ СОБСТВЕННЫЙ ОТДЕЛ R&D, В КОТОРОМ РАБОТАЮТ ХИМИКИ-ПРОФЕССИОНАЛЫ, КАНДИДАТЫ ХИМИЧЕСКИХ НАУК И ПРОСТО СПЕЦИАЛИСТЫ С ОГРОМНЫМ ОПЫТОМ В ОБЛАСТИ СОЗДАНИЯ ФОРМУЛ. ТОНКОСТИ РАБОТЫ ЭТОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ РАСКРЫВАЕТ АНДРЕЙ КОРОСТЫЛЕВ, СТАРШИЙ R&D-МЕНЕДЖЕР.

R&D — это сокращение от Research and Development, что в переводе на русский означает «Исследования и разработки». Причем исследования в UPECO не оторваны от жизни, а тесно интегрированы в работу всей компании. Инновации — один из китов нашей корпоративной философии: мы делаем жизнь людей более комфортной, при этом создавая возможности и для собственного развития. Наши новинки должны быть доступны для потребителя, ведь даже от самых эффективных средств не будет толку, если они стоят слишком дорого. Для этого необходимо «поженить» инновации с запросами рынка и возможностями покупателей, чем мы, собственно, и занимаемся.

В нашем R&D-отделе пять человек: руководитель Илья Пяткин, специалист по косметике и фармацевтике Марина Гермисашвили, «универсальный солдат» Светлана Лунева с колоссальным опытом во всех аспектах разработок, химик Александр Комаров, который проводит огромный объем экспериментов в нашей лаборатории и я. Все мы занимаемся технической стороной продуктов UPECO и отвечаем за то, чтобы все работало как задумано: репелленты отпугивали, краски красили обувь в нужный цвет, баллоны не протекали, а составы не портились. Продуктов у нас очень много, поэтому и задач набирается немало. Они очень разные, но каждая по-своему интересна.

Мы специализируемся по брендам: одни набили руку в тестах на насекомых, другие знают все про краски для обуви или ароматизаторы. Но нередко требуется «помощь зала», когда задача не решается без свежего взгляда со стороны. Хорошо, что у нас в отделе сильные профессионалы с разным бэкграундом, при этом любящие и умеющие подумать — идеальное сочетание для мозгового штурма. Ребята всегда с радостью откликаются на призыв штурмануть — глаза горят, идеи фонтанируют, рождается море вариантов, и чаще всего решение находится. Счет новинок давно пошел на десятки, а вариантов составов — на сотни. Рождаются уникальные разработки, которые мы защищаем патентами. Есть и награды от профессионального сообщества. Например, наш гель для стирки Salton CleanTech стал лауреатом международного конкурса BASF Cleaning Creations Awards 2018.

Вообще R&D-шник — это человек-оркестр. Сегодня тестируешь ловушки на тараканах, завтра подбираешь ПАВ для чистящего геля, параллельно разбираешь

электрофумигатор и исправляешь чертеж флакона. Потом пишешь техспецификацию на аэрозоль или выясняешь, почему у клопов к пиретроидам резистентность есть, а к неоникотиноидам — нет. Такому адскому набору не учат ни в одном вузе. Понятно, что без знания химии в R&D UPECO делать нечего. Я по второй специальности — биолог, и это тоже помогает. Но не менее важно быстро учиться новому, иметь широкий кругозор и здоровую жажду знаний.

Главная любовь R&D-шника — это, конечно же, исследовательские задачи. В хорошем химике генетически заложена страсть поэкспериментировать, создать что-то новое, найти свежую идею, решить задачу с многими неизвестными. Помимо научной подготовки, нужны креативность и широкий кругозор, опыт и интуиция, а порой и удача. Химия и биология — не точные науки. В них два плюс два не всегда четыре. Когда три, когда пять, иногда вообще семь. Это, конечно, иногда нервирует. Вроде делаешь все как надо, кладешь в состав все необходимое, а оно не работает. Но зато ничто не сравнится с тем ощущением, когда понимаешь: попал в точку! Все усилия были не напрасны, пазл сложился, и продукт получился. Так, очень удачной получилась серия РАПТОР от резистентных тараканов. Когда мы начинали этот проект, то даже не предполагали, насколько разными бывают эти насекомые. Есть невероятно устойчивые популяции, которых почти ничего не берет. Становилась жутковато, когда поливаешь таракана аэрозолем, а он ползет дальше как ни в чем не бывало. Пришлось провести массу тестов, перепробовать десятки вариантов составов. Обнаружили неожиданные эффекты, которые я не могу раскрывать. опыты ставили сами, извели несколько тысяч тараканов. Но зато не стыдно за результат — наши ловушки, гель и аэрозоль отлично работают даже против резистентных тараканов.

Еще одна особая гордость — теплофумигатор от моли. Разработан с нуля, аналогов в мире нет. Его идея родилась у меня сначала как автономное средство от комаров. Но быстро выяснилось, что он идеально подходит для борьбы с молью. Пришлось повозиться с составом грелки, чтобы вывести ее на нужный температурный режим. Технологичный корпус всего из двух деталей — результат шести месяцев экспериментов с разными материалами и формами. За внешней простотой скрываются важные тонкости, которые работают на максимальный результат. Устройство

теплофумигатора нами запатентовано, что подчеркивает его инновационность и защищает от копирования.

Идеи продуктов рождаются как внутри компании, так и поступают извне. Мы стараемся отслеживать интересные новинки и необычные решения, применять их в наших разработках. Что-то генерится за секунду на внутренних мозговых штурмах, что-то созревает годами. Но могу сказать точно: на пустом месте идеи не рождаются. Нужна база знаний, от которых можно оттолкнуться. Хотя еще в Библии сказано: «Многие знания рожают многие печали». R&D-шники не бывают витающими в облаках мечтателями, у нас трезвый и приземленный взгляд на мир. Химику или биологу одновременно смешно и грустно смотреть на гомеопатию, арбидол и шампуни с витаминами. Веселят надписи на «эко»-продуктах «Не содержит химических веществ». Мы также не приветствуем идеи ради идей. Любая инновация и любой продукт должны быть экономически оправданными как для компании, так и для потребителя.

Сгенерированные идеи ложатся в основу брифов на новинки. В брифе бренд-группа

задает целевые характеристики, которые необходимы для успешного вывода продукта на рынок. Дальше начинается разработка: R&D анализирует конкурентное окружение, разрабатывает состав, подбирает упаковку, готовит документы для регистрации, запускает производство. Особое место занимают тесты — это краеугольный камень разработок. Благодаря наличию собственной лаборатории большинство составов мы создаем и тестируем самостоятельно. Это экономит много времени и, конечно, денег. Помимо лабораторных тестов, мы проводим испытания в реальных условиях. Чистящие средства, ароматизаторы и обувную косметику охотно помогают тестировать коллеги из других отделов. Эксперименты на насекомых мы проводим в лабораториях ведущих НИИ круглогодично. Летом проверяем средства от комаров в полевых условиях на себе, а для экспериментов на клещах добирались и до Байкала. Недавно освоили самостоятельные тесты на тараканах, что резко повысило уровень и скорость разработок средств от ползающих. Еще важно убедиться, что наши продукты сохраняют потребитель-



ские свойства в течение срока годности. Для этого мы замораживаем их в морозилке, выдерживаем при повышенной температуре по несколько месяцев, подвергаем физическим воздействиям в перевернутом виде, моделируя самые экстремальные условия. И только после успешного прохождения всех тестов продукт одобряется к выпуску.

Наша компания уникальна отсутствием собственного производства. Фактически нам приходится работать чужими руками: нет возможности самому зайти в цех и все проконтролировать, поэтому крайне важно выстроить коммуникацию с производителями, зафиксировать все технические детали, отработать механизмы контроля. Счастье, когда на другом конце провода толковый спец, с которым ты «одной крови» и говоришь на одном языке. Но увы, бывает и по-другому. R&D-шники всегда выезжают на запуск нового продукта, потому что опыт подтверждает безотказность закона Мерфи: «Все, что может пойти не так, пойдет не так». Каждая новинка в первые один — два года после запуска требует пристального внимания, и только когда все «детские болезни» излечены, можно перейти на режим плановых проверок.

Мы активно сотрудничаем с другими подразделениями компании. Департаменту продаж оказываем информационную поддержку по свойствам и преимуществам наших продуктов, а также помогаем в аргументации для продвижения; проводим сравнительные тесты, готовим фото- и видеоматериалы. С отделом закупок мы работаем в тесной связке при разработке новинок, прорабатываем альтернативных производителей, ищем варианты снижения себестоимости. Кстати, креативные идеи здесь нужны не меньше, чем на мозговом штурме. Чтобы вписаться в заданную себестоимость, приходится креативить по полной.

В последние годы UPESO активно развивает новые направления. Приходится осваивать много нового и набивать шишки, но R&D-шники всегда на переднем крае, нам не привыкать. Зато сколько открывается возможностей для развития и самореализации! Нас ждет много сложной и творческой работы, но интересные задачи мотивируют и держат в тонусе. Ведь как говорится, движение и есть жизнь.

ВИРУСЫ И МЫ



АРТЕМ БУДИЛОВ,
руководитель
отдела новых
проектов
по направлению
«Здоровье»



ПОСЛЕ ТРЕХ МЕСЯЦЕВ САМОИЗОЛЯЦИИ ИДЕЯ О ТОМ, ЧТО ВИРУСЫ СПОСОБНЫ ОКАЗЫВАТЬ НА НАС И НАШУ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОГРОМНОЕ ВЛИЯНИЕ, ВЕРОЯТНО, НЕ ИМЕЕТ НИКАКОЙ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ — НАСТОЛЬКО ОНА ОЧЕВИДНА. ТЕМ ИНТЕРЕСНЕЕ ПРОСЛЕДИТЬ СТЕПЕНЬ ВЗАИМНОГО ПРОНИКНОВЕНИЯ МИРА ВИРУСОВ И МИРА КЛЕТОЧНЫХ ФОРМ ЖИЗНИ, КОТОРЫЕ ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ УЖЕ ПРИМЕРНО 3,5 МИЛЛИАРДА ЛЕТ НАЧИНАЯ С МОМЕНТА ПОЯВЛЕНИЯ ПЕРВОЙ КЛЕТКИ. УВЕРЯЮ, МЫ БЛИЖЕ ДРУГ ДРУГУ, ЧЕМ ЭТО КАЖЕТСЯ НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД.

НОМО SAPIENS — ХОЗЯИН ПОЛОЖЕНИЯ ИЛИ?...

Наша геномная ДНК — это наша гордость, источник нашей многогранной сложности и видовой идентичности. Вот только непосредственно нами, а именно кодированием белков и обслуживанием этого процесса, занимается всего 3% генома. Оставшиеся 97% — это некодирующая ДНК, состоящая из дефектных ретровирусов и вирусоподобных элементов. Эти последовательности не являются вирусами

в прямом смысле, так как не умеют кодировать белки и никогда не покидают ядро клетки. Но они умеют перемещаться внутри генома и эффективно используют клеточный аппарат для собственного воспроизводства, ведь в процессе деления клетка старательно копирует весь геном целиком. Необоснованная энергетическая расточительность обычно не свойственна природе, и это наводит на грустные размышления. Если 97% результата принадлежит не вам, можете ли вы считаться хозяином положения?

В КАЖДОМ ИЗ НАС ДРЕМЛЕТ ФЕНИКС

В 2006 году Thierry Heidmann с коллегами проанализировали ретровирусные останки из генома человека. Очистив их от более поздних мутаций, исследователи реконструировали полноценный ретровирусный геном, синтезировали его и инфицировали культивируемую клеточную культуру. Получившийся вирус назвали Фениксом. Феникс умел кодировать все основные вирусные элементы — gag (для структуры), pol (для репликации с использованием обратной транскриптазы)

и env (для оболочки), охотно инфицировал клетки млекопитающих и человека, быстро размножался, используя репликативный клеточный аппарат. Словом, вел себя как обычный ретровирус. Так было получено первое доказательство, что ретровирусные элементы, в большом количестве населяющие наш геном, действительно произошли от давно вымерших вирусов. Но у этого факта есть и следствие: в каждом из нас дремлет Феникс, каждый из нас — потенциальная вирусная бомба.

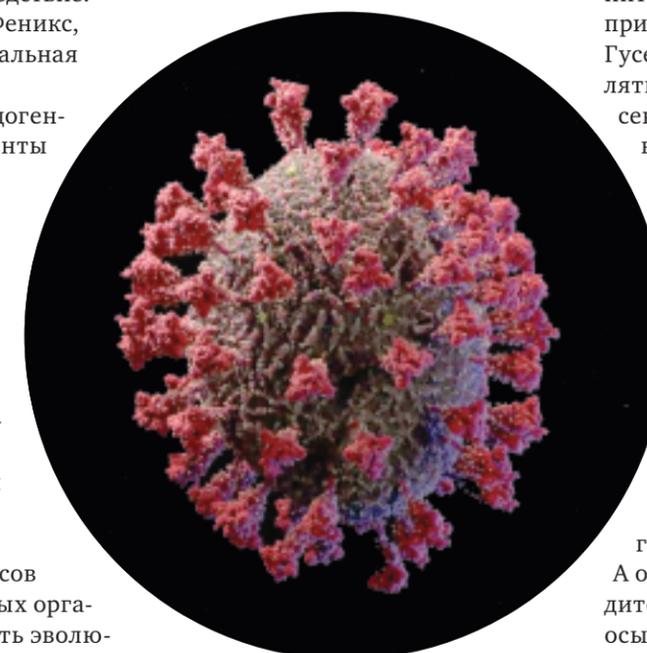
Неизвестно, почему эндогенные ретровирусные элементы сохраняются в геномах эукариот на протяжении десятков миллионов лет, но с прикладной точки зрения они оказались хорошим инструментом для филогенетического анализа. В прошлом ретровирусные апокалипсисы случались регулярно, и все они оставили след в геномах растений, животных и грибов. По степени интеграции вирусов в геномную ДНК различных организмов удобно выстраивать эволюционное дерево, определять, когда и какие ветви эволюции разошлись.

Феникс восстановили из последовательностей, растерявших свой вирусный потенциал в результате многочисленных мутаций. Но как минимум один из важнейших ретровирусных генов был рекрутирован нашими предками для собственных нужд, и теперь его копии бережно передаются из поколения в поколение уже на протяжении примерно 50 миллионов лет.

ЭВОЛЮЦИОНИРУЕМ ВМЕСТЕ С ENV

Представьте, что вы решили обзавестись потомством. Вы выбрали милые обои в детскую, купили удобную кровать из натурального дерева, вы готовы к встрече с малышом. Осталось только отложить и высидеть яйца... Наш мир мог бы быть и таким, но не стал. Все дело в вирусном гене env, который у ретровирусов отвечает за форми-

рование белково-липидной оболочки и упаковку готовой вирусной РНК. Интеграция этого гена в геном млекопитающих привела к формированию плаценты как инструмента, обеспечивающего возможность внутриутробного развития эмбриона. Плацента приобрела свойства вирусной частицы: она научилась локально подавлять материнский иммунитет, обеспечи-



вая иммунную привилегию плода. У разных животных это свойство плаценты изобреталось много раз и каждый раз в результате вирусной инвазии. Сейчас известно минимум 18 различных вариантов, неродственных между собой. Env — не единственный пример того, как вирусы способны награждать свою жертву эволюционными преимуществами.

PDV, ИЛИ ВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО

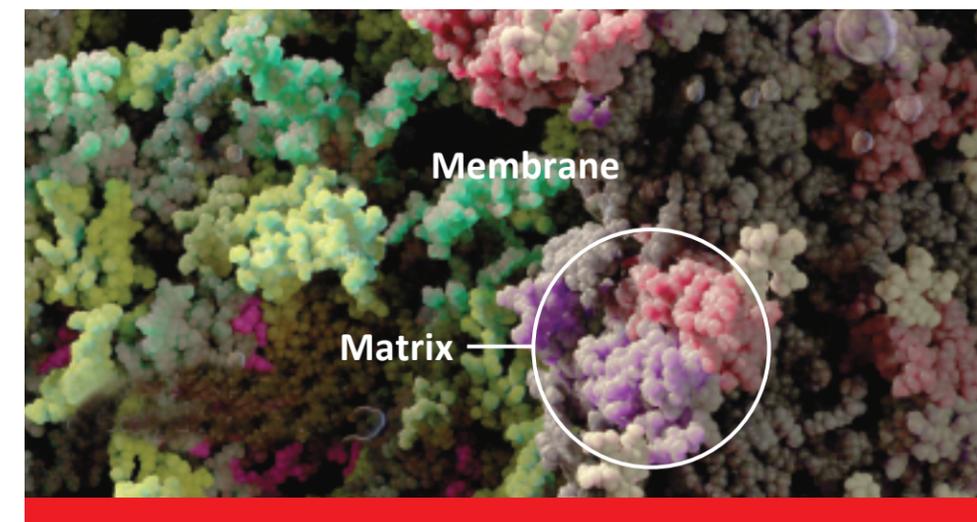
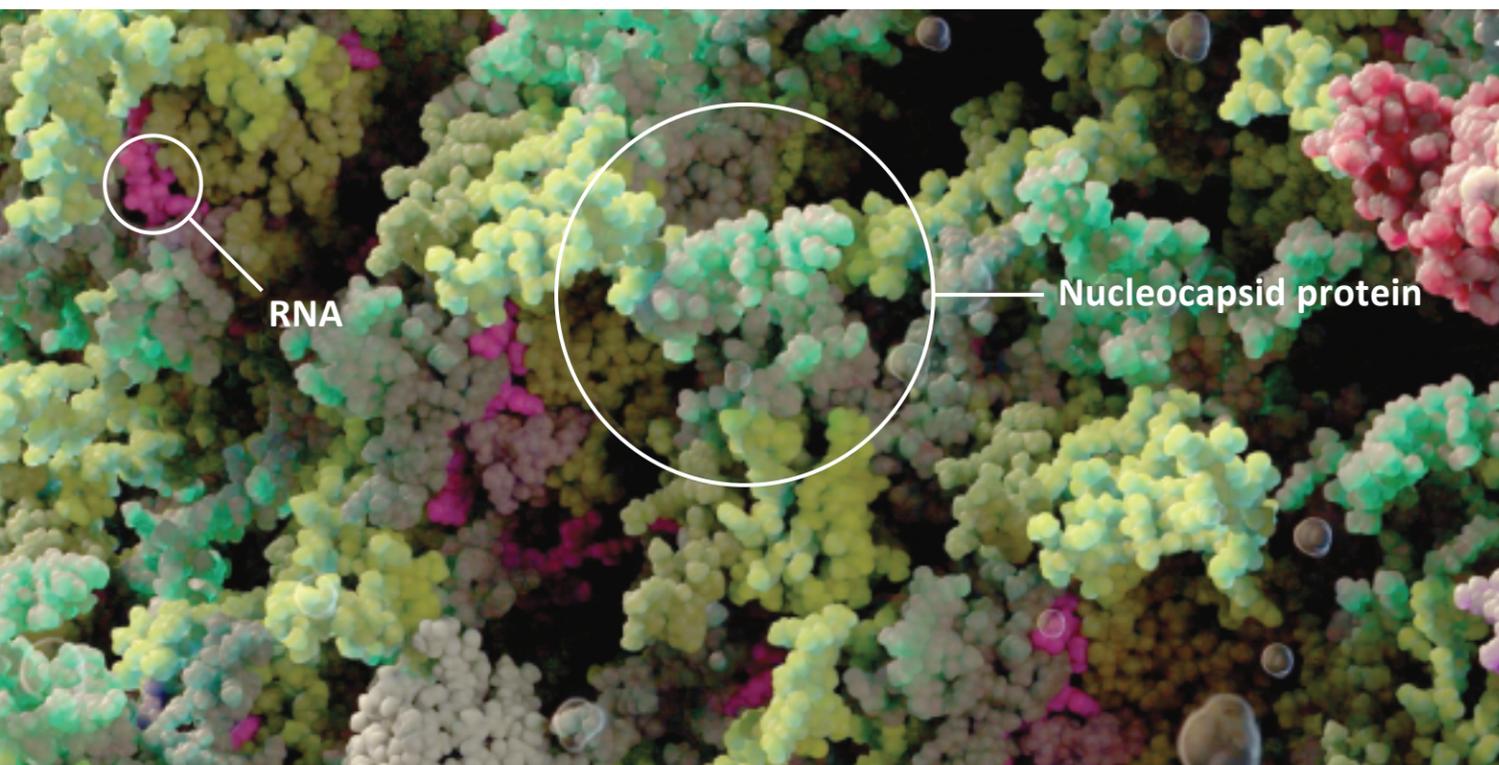
Сотрудничество — это тот принцип, на котором строится бизнес нашей компании. Сотрудничать выгодно, поэтому в живой природе сотрудничество также встречается достаточно часто. Его называют симбиозом. Пожалуй, самой яркой и самой жуткой иллюстрацией симбиоза являются отношения, которые сложились у осы-наезд-

ницы из семейства Braconidae и поли-ДНК-вируса (Polydnavirus, PDV). Осам-наездникам не повезло с плацентой, как повезло нам, но они нашли другой интересный вариант для своих малышей.

Осы-паразитоиды используют гусениц в качестве живого инкубатора, в котором личинки осы растут в безопасности и сытости. И в этом им помогает PDV, который интегрировался в геном предка осы примерно 100 миллионов лет назад. Гусеница не должна сопротивляться прищельцам, поэтому осы секретируют и вместе с яйцами впрыскивают в гусениц химерные вирусные частицы. Капсид вирусной частицы предоставлен вирусом PDV, но вирусной ДНК в капсиде нет. Внутри капсида находится генетический материал, принадлежащий осе и кодирующий специальные белки-супрессоры. Попав в гусеницу, такой вирус подавляет ее иммунную и нервную систему. А где же генетический материал PDV? А он рядом, полная копия находится внутри каждой личинки осы. Чем крупнее популяция ос, тем больше копий вируса. Симбиоз оказался успешным: семейство браконид включает сейчас около 17 тысяч видов, и все они произошли от одной-единственной особи, когда-то инфицированной PDV.

ВИРУСЫ ОБЪЯВЛЯЮТ ВОЙНУ

Вирусы — это постоянные спутники клеточных форм жизни. Любой клеточный организм, от бактерии до человека, является резервацией для своих уникальных вирусов. Иногда совместная эволюция приводит к удивительным симбиотическим вариантам, но чаще устанавливается хрупкое равновесие, в котором вирус и хозяин сосуществуют без выраженного ущерба друг для друга. Это равновесие не является перемирием, это, скорее, непрекращающаяся гонка вооружений, где оружие часто перемещается между участниками.



Другое дело, когда вирусы пересекают межвидовой барьер. Тогда их активность становится разрушительной и они сеют смерть. Так произошло с вирусом гриппа и вирусом иммунодефицита человека (ВИЧ). Так произошло и с коронавирусом SARS-CoV-2, патогенным вирусом, вызывающим COVID-19.

SARS-COV-2

Разные группы вирусов используют различные стратегии репликации, но все они начинаются с проникновения вируса внутрь клетки-хозяина. Для этого вирусу сначала нужно связаться с каким-либо

поверхностным белком (мишенью) на мембране клетки, а затем сделать так, чтобы мембрана клетки слилась с мембраной вируса и пропустила вирусный капсид внутрь.

Эффективность, с которой вирус способен действовать на этом этапе, во многом предопределяет успех всего мероприятия. SARS-CoV-2 и его предыдущая версия (вирус атипичной пневмонии SARS-CoV) пользуются одной и той же мишенью, но SARS-CoV-2 научился связываться с ней в 10–20 раз крепче. Поэтому про атипичную пневмонию мы уже забыли, а про COVID-19 будем помнить еще очень долго.

Участок взаимодействия с мишенью является варибельной частью вирусного генома. Мутации в этой области помогают вирусу находить новые мишени, а значит, и новых хозяев. Мутации возникают из-за ошибок в процессе репликации вируса с частотой примерно одна на тысячу нуклеотидов. Вирусные последовательности короткие, поэтому критичные мутации быстро накапливаются. Даже в пределах одного цикла репликации в одной клетке образуются сотни и тысячи мутантных вариантов. Тем не менее серьезные изменения требуют иного подхода — рекомбинации. Если близкородственные вирусы одновременно попадают в одну и ту же клетку, они могут обменяться участками РНК или ДНК.

Уже в январе 2020 года последовательность SARS-CoV-2 была расшифрована, но откуда появился этот вирус, до сих пор остается загадкой. Видимо, началось все с нелепой случайности, когда коронавирус подковоносых летучих мышей *Rhinolophus affinis* из китайской провинции Хубэй заразил малайских панголинов *Manis javanica*, по совпадению больных своим собственным коронавирусом. Вирусы

рекомбинировали, в результате мышинный вирус приобрел у коронавируса панголина способность связываться с рецепторами клеток человека. То есть панголины стали промежуточными хозяевами для нового коронавируса.

Такие истории уже случались ранее, например, промежуточным хозяином для ближневосточного респираторного синдрома MERS-CoV стал однокорбый верблюд. Но в SARS-CoV-2 есть еще один важный участок, усиливающий связывание с мишенью, — так называемый сайт расщепления клеточной протеазой. Это сложная структура, которая отсутствует у вирусов летучих мышей и панголинов и которая не могла появиться в результате простой ошибки копирования. Значит, существует еще один промежуточный хозяин, о котором мы не знаем, либо была стадия длительной селекции вируса, возможно, уже в человеческой популяции.

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ...

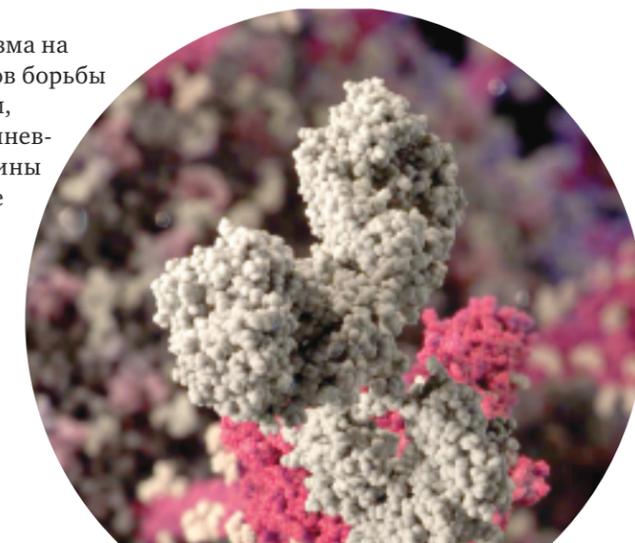
Генетическая пластичность и всеядность к способам репликации обрекает вирусы на непрерывающийся поиск оптимального эволюционного сценария. В результате некоторые, такие как вирус Эбола, становятся эволюционными неудачниками: стремительно убивают своих хозяев и не способны выйти за пределы ограниченного ареала. Другие, как вирус простого герпеса, работают так деликатно, что доля инфицированных особей стремится к 99%, но вынуждены расплачиваться за это короткими циклами репликативной активности. Казалось, удача сопутствует полиовирусам, вызывающим полиомиелит у человека. У 99,9% инфицированных заболевание протекает бессимптомно на фоне активной репликации вируса в окружающую среду. Но и этим не повезло, на этот раз с хозяином — вакцинация уничтожила вирусы практически повсеместно.

Наша совместная история с новым коронавирусом еще не закончена. Впереди поиск ответов на вопросы о происхождении, о причинах и механизме гиперим-



SARS-CoV-2 и SARS-CoV используют в качестве мишени трансмембранный ангиотензин-превращающий фермент 2 (ACE2, АПФ2). Этот белок обнаруживается в разных типах клеток, но больше всего на мембранах пневмоцитов, энтероцитов кишечника и эндотелиальных клетках кровеносных сосудов. АПФ2 — это фермент-пептидаза, который умеет две вещи: отщеплять аминокислоту фенилаланин от ангиотензина 2 и помогать транспортировать аминокислоты через мембрану клетки. Для взаимодействия с АПФ2 коронавирус SARS-CoV-2, как и другие коронавирусы, имеет на своей поверхности специальный белок, напоминающий штырь (S-белок, spike). Белок состоит из двух частей, так называемых субъединиц S1 и S2. В одной субъединице находится участок взаимодействия с рецептором (receptor binding domain, RBD), а в другой — участок, который обеспечивает слияние вирусной мембраны с клеточной. MERS-CoV — еще один опасный коронавирус — использует в качестве мишени другую пептидазу: дипептидилпептидазу-4.

мунной реакции организма на инфекцию, поиск методов борьбы с цитокиновым штормом, осложняющим течение пневмонии, разработка вакцины и иммунизация не менее 60% населения. И тогда можно будет поставить, но не точку, а запятую. Ведь глобально эта история не закончится, пока не закончится жизнь на Земле.



ТОТАЛИТАРИЗМ ПРОТИВ СВОБОДЫ:

КАК КРИЗИС ИЗМЕНИТ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Фото: Matthew Henry / Unsplash
18 мая 2020 года. Марк Розин



МАРК РОЗИН,
управляющий
партнер компании
«ЭКОПСИ Консалтинг»

Глобальный кризис поставил все компании, которые собираются продолжать свою деятельность, перед необходимостью заново определиться с моделью управления. И тут перед бизнесом открывается кардинальная развилка, которую пока до конца не осознали и не обсудили.

Чтобы лучше разглядеть эту развилку, обратимся к историческому контексту. В последние 100 лет наука об управлении шаг за шагом склонялась к тому, что сотруднику нужно предоставлять больше свободы. За отправную точку возьмем начало XX века — конвейерный способ организации труда, который стандартизировал каждую операцию и свел свободу работника к нулю. В середине прошлого века начали распространяться идеи управления по целям — «поводок» удлинился: работник получил свободу выбирать пути достижения целей. На границе столетий стали переходить от управления по целям к управлению по ценностям — это открывало работнику доступ в святая святых, то есть к постановке целей. Апогеем стала концепция бирюзовой организации, которая раздвинула границы до предела: свобода от стратегии, свобода от иерархии, свобода от должности. Бирюзовая компания де-факто является добровольным

союзом умных людей, каждый из которых, обладая максимальной свободой, самостоятельно определяет, что нужно делать для блага организации и клиентов.

Конечно, теоретические тренды не равнозначны реальному изменению управленческой практики, но компании и в жизни следуют по этому пути. Далеко не все и существенно медленнее, чем летит мысль профессоров, однако направление просматривается совершенно отчетливо. Бирюзовых организаций в чистом виде, как они описаны у автора книги «Создавая организации будущего» Фредерика Лалу, в природе не существует, но все чаще мы обнаруживаем на практике смягчение иерархии, партнерские отношения руководителя и подчиненных, делегирование.

Означает ли этот тренд, что люди становятся более зрелыми и потому можно дать им больше свободы в работе? Да, но это лишь одна сторона медали. Мне кажется более важной зависимость, действующая в обратную сторону: давая сотруднику больше свободы, мы делаем его более ответственным. Проектируя бизнес-системы в расчете на сознательных, ответственных, мотивированных, болеющих за дело сотрудников, мы фактически воспитываем в них

эти качества. Основатель теории активных систем Владимир Бурков говорил: «Человек лжив, ленив и жаден». В соответствии с такой установкой можно спроектировать систему управления, которая позволит добиваться хорошего результата от плохого сотрудника. Такая система будет насыщена детальным контролем, работа разбита на мелкие операции, а сотрудник получит минимум свободы. Основоположник реинжиниринга Майкл Хаммер писал: «Люди, которые раньше выполняли действия по строго заданной схеме, теперь самостоятельно принимают решения». Хаммер предлагал проектировать бизнес-процессы, ориентируясь на честного, мотивированного и квалифицированного сотрудника. За счет объединения операций в одних руках и сокращения контроля такие процессы оказывались намного более эффективными. Система, основанная на тезисе Буркова, меньше зависит от человеческого фактора, у нее более прочная «защита от дурака». А процессы, оптимизированные по Хаммеру, быстрее и гибче, они создают атмосферу доверия, которая стимулирует сотрудников становиться лучше.

Итак, и в теоретических изысканиях, и на практике усиливается тренд, направленный на повышение свободы работника. Вернемся в настоящее — лето 2020 года — и зададимся вопросом, что будет с этим трендом: продолжится ли «раскрепощение» сотрудника или глобальный кризис повернет тенденцию вспять?

Глядя, как власти разных стран реагируют на кризис, мы видим два полюса — Китай и Швецию. Китай воспользовался цифровыми технологиями и с их помощью установил тотальный контроль над каждым шагом гражданина. Швеция апеллировала к сознательности, дала свободу и пробудила ответственность. Примечательно, что оба государства действовали в полном соответствии со своим имиджем. Китай — страна конфуцианства, предписывающего строжайшую дисциплину, с несвободным политическим режимом, и вместе с тем здесь находится главный мировой конвейер. Власти борются с пандемией жесткими ограничениями, помноженными на возможности технологий.

Швеция в наших представлениях тесно связана с двумя понятиями, которые подразумевают максимум свободы для сознательного человека: шведский стол и шведская семья. Естественно, что свобода стала для этой страны главным инструментом в борьбе с пандемией. Мы не будем

обсуждать, какой из подходов эффективнее, приведет к меньшему количеству дополнительных смертей и лучше сохранит экономику. Просто зафиксируем, что две уважаемые страны использовали диаметрально разные подходы, и предположим, что каждый из этих подходов при умном применении может дать хороший результат.

А теперь **ключевой тезис статьи**: ровно такой же выбор стоит сегодня и перед бизнесом.

Рассмотрим простой пример, характерный для нашего времени: все офисные сотрудники перешли на удаленную работу. Кто-то занят тем же, чем и прежде, чьи-то задачи потеряли актуальность, так что человеку стало нечего делать, а кто-то, напротив, перегружен новыми целями. Как управлять удаленными сотрудниками в такой ситуации? Первое, что приходит в голову, — уменьшить свободу, натянув «поводок»: в два раза чаще проводить совещания, требовать подробные отчеты, чтобы знать, работает удаленный сотрудник или читает новости, и понимать, как он справляется с новыми задачами. Назовем эту модель «Плотный ручной контроль». Накопленный за последние недели опыт ясно показывает, что эффективность такого подхода крайне низка: переходя с одного онлайн-совещания на другое, сотрудники не успевают работать.

Где же выход из этой ситуации? Как выстроить управление в новой реальности — не только для организации дистанционной работы, но и в целом? Есть ровно два работающих подхода — те самые, которые продемонстрировали Китай и Швеция.

КИТАЙСКИЙ ПОДХОД: ЦИФРОВОЙ ТОТАЛИТАРИЗМ

Воспользовавшись кризисом как поводом, организуем тотальный контроль за работой сотрудника с помощью новейших технологий. При этом роль контролера перейдет от руководителя к искусственному интеллекту. ИТ-компании уже активно предлагают разнообразные услуги цифрового контроля, позволяющие мониторить экраны компьютеров и видеть, как сотрудник работает, анализировать с помощью искусственного интеллекта телефонные звонки и звонки в мессенджерах, выясняя, с кем и про что говорит работник, контролировать перемещения с помощью GPS — нет предела фантазии. В этом случае мы на 180 градусов разворачиваем вектор развития системы управления и радикально уменьшаем степень свободы сотрудника, туго натягивая

«поводок» контроля, только делаем это уже без участия человека, при помощи искусственного интеллекта.

ШВЕДСКИЙ ПОДХОД: СВОБОДА И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Мы сообщаем сотрудникам, что работа в условиях тотальной неопределенности в целом и переход на удаленную работу в частности в разы повышают требования к человеку. Опирайтесь на стандартные решения больше нет возможности. Кто может теперь определить, что и как следует делать на благо организации? Только сам работник. Поэтому мы даем ему максимальную свободу, встречно ожидая высочайшей ответственности. Никто и ничто его не контролирует, а новейшие технологии лишь помогают работать — создают среду для общения, предоставляют инструменты развития, облегчают управление знаниями и т. п.

Сегодня для внедрения каждого из этих подходов есть существенно больше возможностей, чем прежде. Кризис способствует росту внутренней ответственности человека, что создает предпосылки для успеха на шведском пути. Что касается китайского подхода, то даже если людям не нравится жить и работать в бездушной цифровой тоталитарной среде, сегодня у них нет выбора — на сжавшемся рынке они будут вынуждены подчиниться работодателю. Цифровой контроль за режимом работы, отдыха, перепиской, общением в ряде компаний станет реальностью.

Конечно, каждый из этих подходов можно реализовать как хорошо, так и плохо. Если данные цифрового мониторинга не используются и ни на что не влияют, люди расслабляются, а ответственность не появляется. Худший вариант — это отученные думать и озлобленные сотрудники в системе с дырявым цифровым контролем. Точно так же любая фальшь со стороны руководства при внедрении шведского подхода губит эту инициативу на корню, и вместо сознательных, думающих об организации индивидов мы получаем сборище философствующих бездельников. Однако риск плохой реализации не сводит на нет сильные стороны каждого из подходов.

Хорошо известно, что в современном мире компании соревнуются не только и не столько своими продуктами, сколько моделями управления. Поэтому выбор новой управленческой модели — это по-настоящему стратегическая дилемма, с которой сегодня столкнулись все ком-

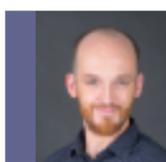
пании, осознают они это или нет. Какая модель управления выиграет, я не знаю. Думаю, что обе. Одни повернут тренд свободы вспять — воспользуются кризисом и новыми технологиями и выстроят эффективный цифровой тоталитаризм. Другие подстегнут этот тренд и предоставят своим сотрудникам гораздо больше свободы, чем раньше, и это тоже может оказаться эффективным. Хуже будут чувствовать себя компании, которые выберут промежуточный путь. Потерпит фиаско третий подход — плотный ручной контроль: его сторонники проиграют в эффективности как сильным шведам, так и последовательным китайцам. Именем какой страны назвать такой подход? Этот вопрос я оставляю на усмотрение читателей.

Безусловно, сторонникам управления на основе данных хочется опереться на статистику и посмотреть, какой подход эффективнее. Какой человек здоровее — тот, который ходит в обычный ресторан, или тот, кто посещает заведение, организованное по принципу шведского стола? А какой ресторан больше зарабатывает? К сожалению (или к счастью), в ценностных вопросах статистика не работает. Сторонники и противники каждой из идей дадут свои — правдивые, исключительно убедительные, но противоположные статистические выкладки, которые будут поддерживать разные точки зрения. Даже такой, кажется, счетный вопрос, как сравнительная летальность гриппа и коронавируса, не имеет однозначного ответа: а что такое летальность? А как посчитать? В зависимости от убеждений ученого (он за локдаун или против локдауна) мы получим совершенно разные графики, в каждом из которых будут подлинные цифры. При этом каждый из ученых честен, не подтасовывает данные и верит в свои выкладки. Век прозрачности принес такое количество самой разной, в том числе противоречивой информации, что истина не приблизилась, а отдалилась. Нам придется стать плюралистами и принять параллельное существование противоположных истин без надежды на окончательное доказательство финальной истинности. Так что выбирать между цифровым тоталитаризмом и свободой и ответственностью каждому придется на основе своих убеждений и ценностей, а не на основе данных об эффективности. Два ценностных подхода вступили в острую конкуренцию друг с другом, и ближайшие годы сделают нас свидетелями любопытнейшего поединка.



ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВО ВРЕМЯ ПАНДЕМИИ

В ПЕРИОД ГЛОБАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ, ЗАТРАГИВАЮЩИХ ВЕСЬ МИР В ЦЕЛОМ И КАЖДОГО ИЗ НАС В ЧАСТНОСТИ, ВАЖНО БЕРЕЧЬ НЕ ТОЛЬКО ФИЗИОЛОГИЧЕСКОЕ, НО И ПСИХОЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ. ЮРИЙ МИХЕЕВ ДАСТ РЯД ПРАКТИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ, КАК УПРАВЛЯТЬ СВОИМИ ЭМОЦИЯМИ. А ПАТРИСИЯ ТОМПСОН, АВТОР ЖУРНАЛА HARVARD BUSINESS REVIEW, РАССКАЖЕТ, ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ СИТУАЦИЯ ВСЕ ЖЕ ВЫШЛА ИЗ-ПОД КОНТРОЛЯ.



ЮРИЙ МИХЕЕВ,
лидер практики
«Оценка и развитие»
ГК «Институт Тренинга
АРБ Про»

ПСИХОЛОГИЯ ЭМОЦИЙ

Эмоции сами по себе очень важны. Позитивные и негативные, они сильно влияют на нашу жизнь. Эмоции — это отражение наших физиологических реакций на происходящее, не всегда осознаваемое, но влияющее на все наши действия. Например, мы видим что-то страшное, еще не осознали до конца, но уже испугались. Или видим нечто такое, с чем никак не хотим контак-

тировать, и испытываем отвращение. Иначе говоря, у эмоций есть очень важная сигнальная функция: они сигнализируют нам о происходящем и дают энергию на то, чтобы среагировать. К сожалению, очень часто мы сами отключаем этот сигнал. Это связано с тем, что некоторые эмоции, которые мы испытываем, неприемлемы с социальной точки зрения, или же мы сами думаем, что они неприемлемы. «Ты не должен так чувствовать, не должен испытывать такого по отношению к другому человеку, подобные эмоции недопустимы на работе» — подобные установки приводят к тому, что мы подавляем свои эмоции, не разрешаем себе их проживать. Как говорят в психотерапии, перестаем контактировать с эмоциями осознанно.

В наши дни эта тема особенно актуальна, потому что у большинства из нас внезапно случилось очень много изменений, которые в первую очередь затронули нашу повседневную реальность. Границы нашей жизни нарушены и активно перестраиваются, привычные практики становятся другими, а постоянный контакт с близкими вызывает дополнительный стресс. Но мы не можем проявлять злость или гнев, чтобы не испортить отношения. Мы не можем бояться, потому что боимся только трусы. Мы не можем показывать грусть и печаль, потому что должны быть сильными. Этот постоянный контроль требует огромного количества психических ресурсов и истощает нас. При этом в жизни напряженные ситуации возникают постоянно. Например, я занят, мне нужно сосредоточиться, а тут позвонили, похло-

пали по плечу, пришло письмо, и вот я уже срываюсь из-за того, что отвлекаюсь на всякую ерунду. Или же я несколько раз объяснил подчиненным, что нужно сделать, а они продолжают делать не так, что вызывает у меня гнев и раздражение, из-за чего я могу отреагировать не самым конструктивным образом и добиться совсем не того эффекта, который нужен.

Таким образом, мы находимся в противоречии. С одной стороны, мы испытываем много разных эмоций, которые нам мешают работать, вызывая раздражение, злость. С другой стороны, мы в этот момент находимся в такой среде, где проявление этих эмоций будет явно неэффективно и не даст того результата, которого мы хотим добиться во взаимодействии с другими людьми на работе. Важно помнить и о том, что систематическое подавление эмоций вредно для психологического здоровья и физического самочувствия. Нарушения могут проявляться в виде различных соматических реакций, к которым относят множество ранее считавшихся традиционными заболеваний (например, сердечно-сосудистого спектра). Поэтому перед нами стоит две задачи одновременно: нужно заботиться о себе и своем здоровье, но не забывать о своих близких и о своем месте среди тех людей, с которыми мы постоянно взаимодействуем. Выливать на них весь свой негатив крайне вредно для нашей жизни: она может от этого разрушиться или приобрести вовсе не то качество, что мы бы хотели. Как быть? Как сделать так, чтобы срывы случались реже? Как при возникающих

Панорама

эмоциях вести себя наиболее адекватно и эффективно? Предлагаю использовать три простых действия!

Включаем осознанность.

В момент возникновения эмоции попробуйте ответить на следующие вопросы. Что я сейчас чувствую? Что это за эмоция? В какой ситуации она возникает? Почему я начинаю злиться именно в таких обстоятельствах? Что вызывает у меня ту или иную реакцию? С опытом осознания вы научитесь прогнозировать, когда возникнут сильные реакции, что позволит к ним внутренне подготовиться. Например, я знаю, что если сейчас будет квартальное совещание, а планы не выполнены или какие-то показатели завалены, я среагирую на это следующим образом.

Даем определение.

Когда вы уже осознали, что испытываете какие-то сильные эмоции, сосредоточьтесь на них и попробуйте подобрать название для этих эмоций: я в ярости, я боюсь, мне неприятен человек, с которым я общаюсь. В некоторых, особенно сильных, ситуациях можно проговорить это вслух или даже в диалоге. Например, в процессе переговоров вам говорят то, что вы не ожидали услышать. Можно так и отреагировать: «Я в недоумении от того, что вы сказали». Называя эмоцию про себя или проговаривая, что вы чувствуете, вслух, вы, во-первых, получаете время, чтобы обдумать свою реакцию. Во-вторых, название эмоции снижает ее силу, и вам будет легче управлять этой энергией.

Смотрим шире.

Когда вы понимаете, что именно с вами происходит в той или иной ситуации, когда вы снизили накал, назвав эмоцию, вы сможете лучше понять окружающий вас мир и, как следствие, более взвешенно и рационально отреагировать. Таким образом можно поступать со всеми сильными эмоциями не только в наше непростое кризисное время, но и в повседневной жизни. А если сдержаться все же не удалось, нужно знать, как справляться с последствиями.

ние может оказаться чрезмерным. И вот после одного особенно неудачного совещания вы выходите из себя и срываетесь на коллегу. Вы можете поспешить списать это на плохой день и вернуться к своим делам как ни в чем не бывало. Только окружающие едва ли забудут все так же скоро. Как писал Рой Баумайстер в своей классической статье *Bad Is Stronger than Good* («Плохое сильнее хорошего»), негативный опыт воспринимается более глубоко, чем позитивный, а отрицательные впечатления формируются скорее и преодолеваются тяжелее, чем положительные. Чтобы исправить ситуацию, нужно подойти к ней самокритично и осмысленно. Вот как следует действовать.

Будьте честны с собой.

Первым шагом при работе с данной ситуацией будет честный взгляд на себя. Был ли это единичный инцидент или такое происходит не первый раз? Если эмоциональные срывы для вас действительно нетипичны, знающие вас люди наверняка спишут это на ситуационные факторы. В таком случае может хватить искреннего извинения. Однако если это происходит регулярно, вам предстоит намного более сложный путь в восстановлении своей репутации.

Принесите извинения.

Ваш следующий шаг — попросить прощения. В идеале это необходимо сделать при первой же возможности сразу после происшествия. Чем быстрее вы это сделаете, тем меньше окружающие будут прокручивать в уме и обсуждать сложившуюся ситуацию друг с другом. Согласно исследованию, проведенному Роем Левицки, Бет Полин и Робертом Лаунтом, эффективное извинение содержит в себе шесть компонентов:

1. Выражение сожаления;
2. Объяснение проступка;
3. Признание ответственности;
4. Выражение раскаяния;
5. Предложение, как можно исправить ситуацию;
6. Просьба о прощении.

Исследователи установили, что чем больше из перечисленного вы учтете, тем более благосклонно будет воспринято ваше извинение. Тем не менее не все аспекты одинаково важны. Было установлено, что самое главное — признание ответственности. Таким образом, когда вы будете извиняться за вспышку гнева, согласитесь с тем, что вы виноваты. Не придумывайте рационализаций и не оправдывайтесь. Будьте откровенны и признайтесь, что были неправы.

Исследование показало, что вторым важнейшим компонентом извинения является предложение о заглаживании вины. Стоит объяснить, как вы собираетесь компенсировать причиненный вред. Например, если вы сорвались на кого-то на людях, вы можете попросить прощения у человека лично и еще раз — на совещании в присутствии всех тех, кто был свидетелем неприятной ситуации. Или же вы можете рассказать, что собираетесь предпринять, чтобы не допустить такого в будущем. Например, если вы замечаете, что раздражение

особенно часто возникает в связи с напряженным графиком, вы можете дать себе обещание наладить рабочую нагрузку и чаще отдыхать. Если проблема в том, что вы в штыки воспринимаете любую критику, можно разрешить окружающим тактично отмечать, когда вы не слышите их точку зрения, чтобы вы могли в этот момент себя контролировать. Или же, если вам сложно держать себя в руках, можно пообещать, что вы обратитесь к коучу и выработаете стратегии, которые помогут вам отслеживать свои реакции. И в конце не забудьте именно так и сделать. Если вы продолжите демонстрировать подобное поведение снова и снова, ваши извинения потеряют всякий смысл.

Определите, что спровоцировало ваш срыв.

На будущее, чтобы избежать срывов, полезно разобраться, что может их провоцировать. Может быть, нужно поработать со стрессом? Или вы выходите из себя, когда чувствуете, что на вас нападают и вы уязвимы? Есть ли конкретные люди, которые вызывают расстройство? Не в том ли дело, что вы не смогли на работе отключиться от личных проблем? Как только вы определите причину, вы будете в состоянии работать над ней и в будущем будете реагировать более конструктивно. Например, если вам ясно, что вас выводят из равновесия противодействие или нападки со стороны, попробуйте изменить угол зрения и признать, что разница во мнениях помогает рабочему коллективу эффективнее решать проблемы. Или, например, вы осознали, что более раздражительны, когда не выспались. Тогда можно следить за режимом сна (или по крайней мере обращать особое внимание на свое поведение после бессонной ночи). Если вы заметили, что в напряженные моменты эмоции могут брать над вами верх, можно попробовать глубоко дышать, когда почувствуете напряжение. Так вы сможете расслабить свое тело и начать думать яснее.

Будьте последовательны.

Чтобы вас начали воспринимать по-другому, нужно держать себя в руках всегда. Это важно, поскольку вследствие предвзятости подтверждения мы более склонны замечать те аспекты поведения, которые подтверждают наше мнение о человеке, а не те, что противоречат сформированному образу. Получается, что если вы зарекомендовали себя как человек вспыльчивый, люди, скорее, заметят тот единственный раз, когда вы накричали на коллегу, а не все те остальные встречи на неделе, на которых вы были общительны и обаятельны. Это несправедливо, но нужно учитывать такое обстоятельство, чтобы изменить мнение других людей.

Работайте над отношениями.

При сложившихся отношениях с окружающими вам с большей вероятностью простят возникающие время от времени оплошности. За то время, что я консультирую клиентов в разных фирмах, я не раз сталкивалась с тем, что сотрудники демонстрируют гораздо большую готовность простить вспышку гнева тому, с кем уже наработан внушительный социальный капитал,

по сравнению с тем коллегой, который не находил времени для общения с ними. Это разумно: если вы наладили с кем-то хорошие взаимоотношения, за это время наверняка удалось накопить достаточный объем информации и сформировать целостное представление о человеке. Таким образом, чтобы реабилитировать свою репутацию, крайне важно построить искренние взаимоотношения с окружающими. Как говорил Сократ, «будь таким, каким хочешь казаться». Если срыв все-таки случился, ваша задача не в том, чтобы изменить мнение о вас, — нужно менять свой образ. Тогда репутация, которой вы стремитесь достичь, будет отражением того, кто вы есть на самом деле.

Будьте терпеливы.

Наконец, даже если вы сами уже успели оправиться от инцидента, другие могут все еще находиться под впечатлением. Таким образом, даже если вы уже многие недели показываете себя с самой лучшей стороны, другим может потребоваться больше времени, чтобы поверить в реальные перемены. Однажды я работала с клиенткой, которая не могла совладать с эмоциями на работе. Оправившись от потрясения после замечаний, что ее считают грубой и неуравновешенной, она задалась целью изменить это представление. Она использовала приемы активного слушания, работала над отношениями, освоила практики осознанности и старалась контролировать стресс. Она делала большие успехи и очень собой гордилась. Тем не менее через месяц она пришла на наш сеанс раздосадованной. Ей казалось, что окружающие воспринимают ее по-прежнему. Это приводило ее в уныние, ведь она искренне прилагает столько усилий ради профессионального роста. И все же она не сдавалась и через несколько месяцев получила обратную связь, что коллеги оценили ее новый подход к работе. Терпение не менее важно, чем отмеченное уже мной постоянство в освоении новых поведенческих привычек. Если у окружающих уже сложилось о вас какое-то мнение, им наверняка потребуется время, чтобы: а) заметить, что ваше поведение поменялось; и б) поверить, что эта перемена всерьез и надолго. Таким образом, постарайтесь не расстраиваться, если людям требуется больше времени, чем вам бы хотелось, чтобы заметить ваши перемены. Продолжайте в том же духе, и они заметят. Да, восстановиться после срыва на работе может быть трудно. И все же даже если изменить мнение других не всегда легкая задача, при постоянстве, концентрации и терпении она однозначно выполнима.

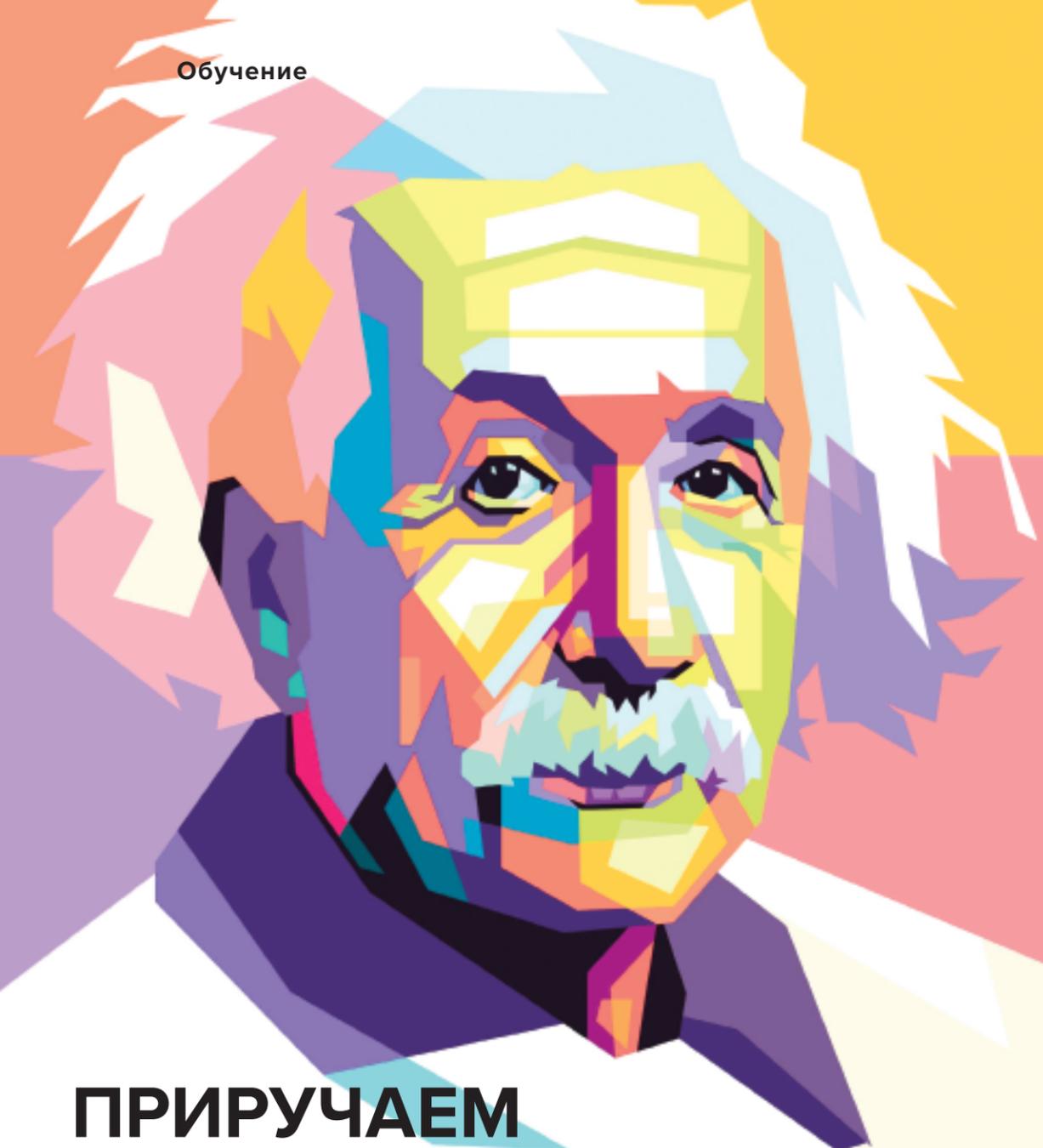


ПАТРИЦИЯ ТОМПСОН (PATRICIA THOMPSON), президент компании Silver Lining Psychology, занимающейся управленческим консалтингом и корпоративной психологией

ЧТО ДЕЛАТЬ, ЕСЛИ ВЫ СОРВАЛИСЬ НА РАБОТЕ

По правде говоря, работа может приносить очень много стресса. Безотносительно того, является ли его причиной ваш начальник, коллеги или нагрузки, напряже-





ПРИРУЧАЕМ КРЕАТИВНОСТЬ

КРЕАТИВНОСТЬ — ЭТО СПОСОБНОСТЬ ВИДЕТЬ НОВОЕ В ПРИВЫЧНЫХ ВЕЩАХ, СОЗДАВАТЬ НОВЫЕ ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ, ГЕНЕРИРОВАТЬ ОРИГИНАЛЬНЫЕ ИДЕИ. В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ РЕАЛЬНОСТИ ЭТОТ НАВЫК ПРИОБРЕТАЕТ ОСОБУЮ ЦЕННОСТЬ. И ХОТЬ МНОГИЕ УБЕЖДЕНЫ, ЧТО С ТАКОЙ СУПЕРСИЛОЙ МОЖНО ТОЛЬКО РОДИТЬСЯ, ЕЕ МОЖНО И НУЖНО РАЗВИВАТЬ. О ТОМ, КАК НАУЧИТЬСЯ МЫСЛИТЬ КРЕАТИВНО И ПРИМЕНЯТЬ НОВЫЕ ПОДХОДЫ В ОТВЕТ НА ПОСТОЯННЫЕ ВНЕШНИЕ ВЫЗОВЫ, ЧИТАЙТЕ В ЭТОЙ СТАТЬЕ.

МЕНЯЕМ ОРИЕНТИР

С преодолением препятствий и решением проблем в обычной жизни сталкивается каждый из нас. Обычно в таких ситуациях мы начинаем действовать привычным для себя образом. Вспоминаем, что делали раньше, а если не справля-

емся самостоятельно, обращаемся за помощью к коллегам или руководителю. Все эти действия носят, скорее, механический характер. Привычная задача — привычное решение. Однако именно нестандартное решение повседневных задач и постоянная борьба с трудностями сделали нас Homo Sapiens.

И если мы не хотим остановиться в развитии, нужно продолжать этот путь.

Найти более эффективные, простые или быстрые решения поможет творческий подход. У многих это словосочетание создает впечатление, что речь идет о шедеврах искусства или гениальных изобре-

тениях. Так что прямо сейчас вы можете говорить себе: «Это не для меня», «Я совсем не творческая личность», «Я использую проверенные методы». Но это лишь заблуждение, порожденное мифами о творческом подходе:

1. С возрастом и опытом творить сложнее, чем в детстве. Это верно, но лишь отчасти. Чем больше каждый в детстве занимался творчеством, тем легче ему потом использовать эти техники в будущем. Но это не равно отсутствию или развитию творчества во взрослой жизни. Здесь нужно помнить одну важную вещь. Творческие идеи взрослого человека лежат в плоскости практического применения и реализуемы. Поэтому даже если в детстве вы не ходили в кружки по рисованию, это абсолютно не означает, что вы не способны мыслить креативно.
2. Творчество рождается в хаосе идей. Если вы так считаете, самое время создать свой хаос и начать искать в нем новые идеи.

ОТ ДИВЕРГЕНЦИИ К КОНВЕРГЕНЦИИ

Как же действуют люди, использующие креативный подход? Они принимают возникающую проблему как вызов, как повод для поиска новых решений, совершенствования инструментов, возможность сделать больше, чем просто решить задачу. Например, проблема отсутствия обратной связи от клиента или от партнера может родить идею, как улучшить взаимодействие и мотивировать другую сторону на общение.

Дивергенция — это процесс разделения траекторий при выходе из одной исходной точки. Так, потомки, произошедшие от одного живого организма, двигаясь в разные стороны, в результате эволюции становятся разными функционально, более или менее успешными в плане выживания и являют собой существующее многообразие живого мира. При этом наименее успешные виды стали лишь частью истории. А те, что прошли революционные изменения, пережили

своеобразные скачки, стали наиболее приспособленными, способными менять окружающую среду по своему усмотрению. Как Homo Sapiens.

В решении повседневных задач действует тот же принцип — наиболее успешным становится тот, кто ищет новые, нестандартные варианты и формы решения даже привычных проблем, шаг за шагом осуществляя свой эволюционный прорыв. Очень распространенной ошибкой в процессе анализа проблемы или ситуации является остановка на первом подходящем варианте. Мы возвращаемся к своему прошлому опыту, вспоминаем положительные аспекты этого решения и готовимся приступить к реализации. Тут важно сделать паузу, рассмотреть разные варианты и попробовать использовать различные методы.

Ищем причины

Вспомните проблему, с которой вы недавно столкнулись. Придумайте и запишите (или даже нарисуйте) минимум 10 причин, по которым может не сработать традиционный способ решения. Можно использовать даже самые фантастические образы: нападение инопланетян, отключение всего интернета в мире и так далее. Этот процесс позволит вам расширить область видения проблемы и посмотреть на нее совершенно с другой стороны. А что если попробовать переформулировать проблему? Сделать ее привлекательной для решения, воспринять ее как вызов, как возможность найти и воплотить идею.

Задаем вопросы

Вопросы позволяют исследовать ситуацию с разных сторон, проработать различные варианты решения. Итак, перед нами стоит проблема:

1. Почему необходимо ее решить?
2. Какие выгоды вы получите, решив проблему?
3. Что вам неизвестно?
4. Что вам непонятно?
5. Достаточно ли у вас информации? Есть ли в ней противоречия?
6. Какие границы у проблемы: что не имеет к ней отношение?

7. Что нельзя изменить в проблеме (ориентируйтесь на то, что действительно невозможно, а не на то, что вы считаете невозможным)?
8. На какие части можно разделить проблему?
9. Можно ли использовать какие-то компоненты из предыдущего опыта?
10. Можете ли вы иначе сформулировать проблему? Сколько различных формулировок можно предложить? Возможно ли изменить правила?
11. Какие лучшие, худшие и наиболее вероятные варианты вы можете вообразить?

Работаем с формулировками

Этот подход можно применять и к отдельным частям проблемы. Чем больше вы будете работать над формулировками, расширяя для себя различные области проблемы, тем больше информации соберете. Позвольте себе пофантазировать, не отказывайтесь сразу даже от самых нереальных решений. Например, если перед вами стоит проблема «у меня уходит много времени на дорогу до офиса», вы можете переформулировать ее в вопрос: чему я могу посвятить время в дороге до офиса? Чем позитивнее и перспективнее вопрос, тем приятнее его решать.

Ищем новые связи

Здесь помогают графические методы анализа связей, например «рыбья кость» Исикавы или ментальные карты. Они позволяют в прямом смысле увидеть проблему, посмотреть на нее глубже и детальнее, найти все существующие связи и причины. Сгруппировать схожие части или найти новые взаимосвязи призван и метод Дэна Роэма. Он заключается в зарисовках или группировке по шести признакам:

1. Кто или что — участники/процессы/продукты.
2. Сколько — количественные характеристики (объемы, цифры).
3. Где — расположение в пространстве (организационная структура компании, локация объектов).
4. Когда — время, периодичность, дата выхода продукта на рынок.



НАТАЛИЯ ЗАХАРОВА,
старший тренер по обучению и развитию

5. Как — влияние объектов друг на друга, к примеру, как стимул и реакция, их причины, последствия (технологические процессы, логистические процессы).

6. Почему или зачем — взаимодействие объектов между как и когда (почему происходит именно так, что нового можно увидеть сейчас).

Таким способом можно анализировать не только рабочие, но и жизненные ситуации. Объекты можно располагать по кругу или использовать оси X и Y, сделать стикеры и разложить на листе бумаги в хаотичном порядке, раскрасить объекты в разные цвета. Такие упражнения лучше покажут границы проблемы, области вашего влияния на ситуацию, помогут найти слабые и сильные места.

Задействуем все каналы

Визуальное мышление является наиболее популярным, но не единственным способом представления информации. Кому-то удобнее проговаривать и слушать свой голос или обсудить проблему с кем-то для поиска решения, кому-то требуется попробовать разные варианты, экс-

периментировать, а кто-то лучше воспринимает визуальные образы для понимания и объяснения идей и решений. Как использовать эти каналы в креативном подходе? Задумайтесь, как вы лучше понимаете и запоминаете новую информацию. Возможно, вам необходимо пройтись или проговорить задачу, записать на бумаге и даже нарисовать ее.

Устраиваем мозговой штурм

Этот способ задействует сразу все каналы восприятия благодаря тому, что в процессе сбора идей вы в составе команды можете группировать разные части проблемы, формировать списки возможных подходов, рисовать схемы, таблицы для визуализации идей, обсуждать полученные результаты. Но можно «штормовать» и самостоятельно. Для визуализации проблемы не требуется быть художником: можно использовать даже простые геометрические фигуры (квадрат, круг, треугольник, отрезок), которые будут обозначать отдельные части проблемы.

После рассмотрения всех возможных вариантов решения проблемы

или задачи необходимо выбрать наиболее подходящий к существующим условиям и ресурсам, то есть перейти к конвергенции.

Конвергенция — это сужение проблемы с целью выбора наилучшего способа решения из всех возможных. Когда перед Генри Фордом встала проблема, как ускорить смену рабочих в процессе ручной сборки автомобиля, он трансформировал ее в вопрос: «Как вовлечь в процесс сборки сразу всех рабочих?» Ответом стал сборочный конвейер, позволяющий всем рабочим выполнять свои функции одновременно, находясь при этом на одном месте. Такие упражнения с трансформацией проблемы через использование различных вариантов раскладывания ситуации на разные части, поиска взаимосвязей открывают дополнительные возможности и границы их решения.

Человек умел мечтать, человек хотел летать

Обратимся к античной мифологии. В Древней Греции Демиург (творец, создатель) и демиургия (как процесс

Для нашей компании, для которой интеллектуальное новаторство в продуктах, управленческих подходах и корпоративной культуре является основным конкурентным преимуществом и залогом непрерывного развития, умение нешаблонно мыслить и гибкость мышления являются необходимостью. В своей деятельности мы используем все передовые практики развития креативности людей и команд. Мозговые штурмы, креативные фасилитационные сессии, работа с консультантами, привлечение экспертов, индивидуальный коучинг, посещение отраслевых конференций и событий, постоянное обучение — неполный перечень инструментов, которые мы используем. Очень важным является формирование поддерживающей и поощряющей инициативу атмосферы. По моим наблюдениям, большинство продуктивных инициатив были рождены в процессе групповых обсуждений.



Март 2019 года. Креативная сессия по исследованию рынка ЗОЖ с экспертами отрасли



Август 2019 года. Стратегическая сессия на площадке Adidas



АЛЕКСАНДР ОРЛОВ, креативный директор брендингового агентства UPRISE

Существует много способов прокачки креативности, как индивидуальной, так и командной. Для нас, дизайнеров, основная подпитка креатива — это новые визуальные образы. Чем больше, тем лучше! Архитектурные формы, арт, природные объекты, одежда, текстуры — все, что цепляет, откладывается в памяти и может потом дать толчок к новым нестандартным решениям. Один из лучших источников впечатлений — путешествия. К сожалению, в сегодняшней ситуации этот способ недоступен. Интернет-ресурсы, соцсети — вот главный источник визуальной информации и впечатлений сейчас. Многогранность креатора очень важна. Имея разносторонние увлечения, развиваясь в разных направлениях, ты зачастую можешь взглянуть на задачу под другим углом, найти идею, которая выстрелит. Лучший из командных способов поиска креативных решений — брейн-шторминг. В нашем агентстве это, скорее, визуальный шторминг: вбрасываются идеи, эскизы, элементы, референсы, скетчи. И чем больше разнятся точки зрения, тем лучше. Получается более широкий диапазон («поляна», как мы ее называем). В процессе обсуждения происходит синтез разных элементов и рождается одна или несколько концепций-лидеров.



создания, творения) всегда ассоциировались с прогрессом и созданием нового, чего-то большего, чем было ранее. Творчество побуждает нас искать и создавать новое. Творите ваше решение. Расширив границы своего восприятия проблемы и научившись переформулировать проблему, вы обязательно придете к новому решению.

Ищете новую идею?

Попробуйте использовать семантическую интуицию, которая заключается в поиске новых идей через случайные комбинации слов. Возьмите 10–20 слов из области темы, в которой хотите найти новые идеи (каждое слово удобнее писать отдельно на листе бумаги или стикере). Далее в случайном порядке выбирайте слова и подбирайте к ним новые понятия. Даже если они не сочетаемы, пробуйте выходить за

границы реальности и визуализировать, как бы выглядели эти новые связи или новые вещи. Например, вы решили создать новый органайзер. Какие слова приходят на ум? Что если соединить ручку и степлер? Как бы вы это представили? Создайте как можно больше вариантов с разными словами. Найдите новые комбинации с привычными вещами.

Когда все части будут собраны, а варианты готовы, настанет время выбора. Необходимо отложить все то, что не удастся реализовать. Задайте вопросы:

1. Решает ли это изобретение (идея) проблему?
2. Можете ли вы это реализовать (есть ли ресурсы)?
3. Во сколько это обойдется и будет ли целесообразно с точки зрения затрат и результата?

Коллективно ли осуществляется процесс принятия новых идей

или индивидуально, оценка их рентабельности, реалистичности, пользы проводится по различным критериям. Отобрать нужные идеи в работу помогут цветовые решения.

Таким образом, креативность или творчество — это смещение ориентира от привычного, механического решения в область процесса поиска новых идей, методов и инструментов. Но выйти за рамки обыденного можно не только при помощи специальных упражнений. Я также советую вам как можно чаще выполнять непривычные действия: идти новой дорогой, пить кофе из другой чашки, менять последовательность привычных дел. Чем меньше механических действий вы будете выполнять в течение дня, тем чаще, легче и быстрее сможете находить новые варианты для новых идей.

КНИГИ ЖИЗНИ

ИСТОЧНИК АЙН РЭНД



«Перемены — основной закон Вселенной».

вирующее произведение создать невозможно, но тут появился «Источник». Это книга о гении человека и о том, как можно любить то, что ты делаешь, то, что ты создаешь. Автор показывает, что творчество есть в любой работе — от каменоломни до архитектуры, но увидеть его можно, только если горюшь своим делом. Простым языком Айн Рэнд пока-

зывает красоту повсюду, сравнивая грани скалы с изгибами человеческого тела, его мускулатурой. Также книга рассказывает, куда можно угодить, если перестать следовать своим мечтам и идеалам; что будет, если опираться только на мнение других; как можно стать богатым и успешным, но при этом совершенно чужим для самого себя человеком. Краеугольным камнем

ценности человека Айн Рэнд считает его независимость, способность одному увидеть то, что не сможет увидеть толпа. Мне нравится эта мысль. Когда-то давным-давно кто-то не побоялся огня, кто-то использовал камень как орудие, создал паровой двигатель, спроектировал самолет... А значит, каждый из нас может создать что-то полезное, важное, ценное, и это греет.



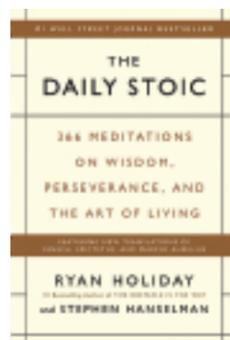
АЛЕКСАНДР МАЗЕНОВ, старший менеджер по работе с ключевыми клиентами (специализированный сбыт)

Алиса Зиновьевна Розенбаум, более известная публике под псевдонимом Айн Рэнд, посвящает свои книги человеку, возможностям его тела и ума. Первоначально, прочитав залпом все три тома «Атлант расправил плечи», я думал, что более мотиви-

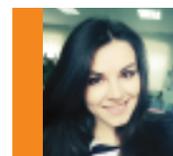


THE DAILY STOIC: 366 MEDITATIONS ON WISDOM, PERSEVERANCE, AND THE ART OF LIVING BY RYAN HOLIDAY AND STEPHEN HANSELMAN

«Не требуй, чтобы события совершались так, как тебе хочется, но принимай происходящее таким, каково оно есть, и будешь счастлив».



Эта книга стала бестселлером по версии Wall Street Journal. Предполагается, что читать ее нужно на протяжении года. В книге 366 цитат и размышлений самых известных представителей стоицизма: Сенеки, Эпиктета и Марка Аврелия. Но авторы постарались обновить и освежить их высказывания, подать под соусом современности. Наша жизнь насыщена разными событиями, переполнена стрессами и переутомлениями. Но какие ситуации бы ни происходили, мудрость стоиков поможет каждому осознать причины и вникнуть в самую суть. Цитаты сгруппированы в три блока, три важных учения стоицизма — о восприятии, о действии и о воле. Основная цель ежедневных практик — помочь жить лучше. Понимать, что из-за задержки рейса нет смысла кричать и ругаться с сотрудником аэропорта. Учиться переосмысливать свои поступки и решения — мы не настолько умные и мудрые, как привыкли полагать.

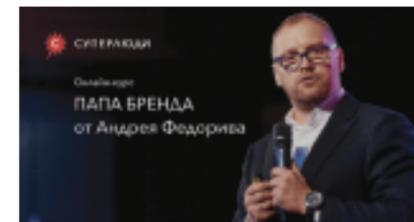


ТАТЬЯНА ТОНЧЕВА, менеджер по закупкам и контрактному производству представительства на Украине

ФИЛЬМЫ ЖИЗНИ

ВИДЕОКУРС «ПАПА БРЕНДА»

АНДРЕЙ ФЕДОРОВ



«Я хочу, чтобы люди, которые остались дома на карантине, — предприниматели, маркетологи, студенты — могли отвлечься от новостей и получить порцию маркетинг-знаний и вдохновения. Сильные бренды, которые меняют бизнес, нужны до, во время и после кризиса».

Еще совсем недавно этот курс был платным, но с наступлением карантина Андрей Федоров выложил онлайн-курс в открытый доступ на своем YouTube-канале, подарив тем самым новые полезные знания и вдохновение

творить и изменять мир к лучшему. Курс состоит из 15 уроков, позволяющих посмотреть на маркетинг абсолютно по-новому. По мнению автора, именно иррациональные покупки делают нас счастливыми, поэтому самые сильные бренды апеллируют к сердцу. Андрей Федоров верит, что бренд — это социальное явление, которое помогает потребителям найти ответ на вопрос «как жить?». Не нужно ограничивать свои амбиции просто продажами, ведь бренд — это суперсила, супероружие, которое помогает не просто зарабатывать деньги, а менять мир к лучшему. Это инструмент, который может не просто решать бытовые проблемы, а изменять философии и мышление целых поколений. А деньги лишь побочный эффект от успешной работы. Исходя из этой философии, автор дает такое определение бренда: «Это эмоция и маржа, которую потребитель готов заплатить для того, чтобы пережить эту эмоцию». Очень понравилось и то, как автор советует работать со своим потребителем: нужно трезво оценивать, где он находится, какой жизнью он живет, но при этом не забирать у него сказку. Бренд помогает человеку чувствовать себя счастливым, чуть выше, чуть круче, чуть умнее, сообразительнее, привлекательнее и т. д.



ДЖОЙ (2015) ДЭВИД О. РАССЕЛЛ

«Когда кто-то видит мою слабость, я превращаю в силу эту слабость».



Через тернии к звездам. Именно такой путь предстоит главной героине Джой (Дженнифер Лоуренс), которая готова

на все ради своей мечты. С самого детства она любила что-то изобретать и стремилась к большему, но жизнь оказалась более прозаичной. Окончив престижный университет, она оказалась в болоте быта, неудавшегося брака, с тремя детьми и, казалось бы, бесперспективным будущим. Но остались мечты и амбиции, которые позволили не зарыть свой талант в землю, а преодолеть себя, трудности и изменить не только свою жизнь, но и жизнь

миллионов домохозяек. Эта история воплотилась не только на экране, но и в реальной жизни: в основу фильма легло реальное жизнеописание Джой Мангано. Именно она создала швабру с отжимным механизмом, которая не сразу, но все же стала прорывным изобретением и дала начало рождению настоящей бизнес-империи. Этот фильм о том, что судьбу определяют не удача и везение, а воля и упорство. В мечтателей редко верят,

но именно они меняют наш мир. Именно на их историях успеха многие предприниматели затем учатся, а читатели вдохновляются и укрепляются в знании, что успешным проектом может стать только при сильном внутреннем желании и системном труде. Не ждите, что успех может достаться легко. Путь к нему сложен, но после просмотра таких жизнеутверждающих фильмов понимаешь, что все страхи и тормоза только в твоей голове.

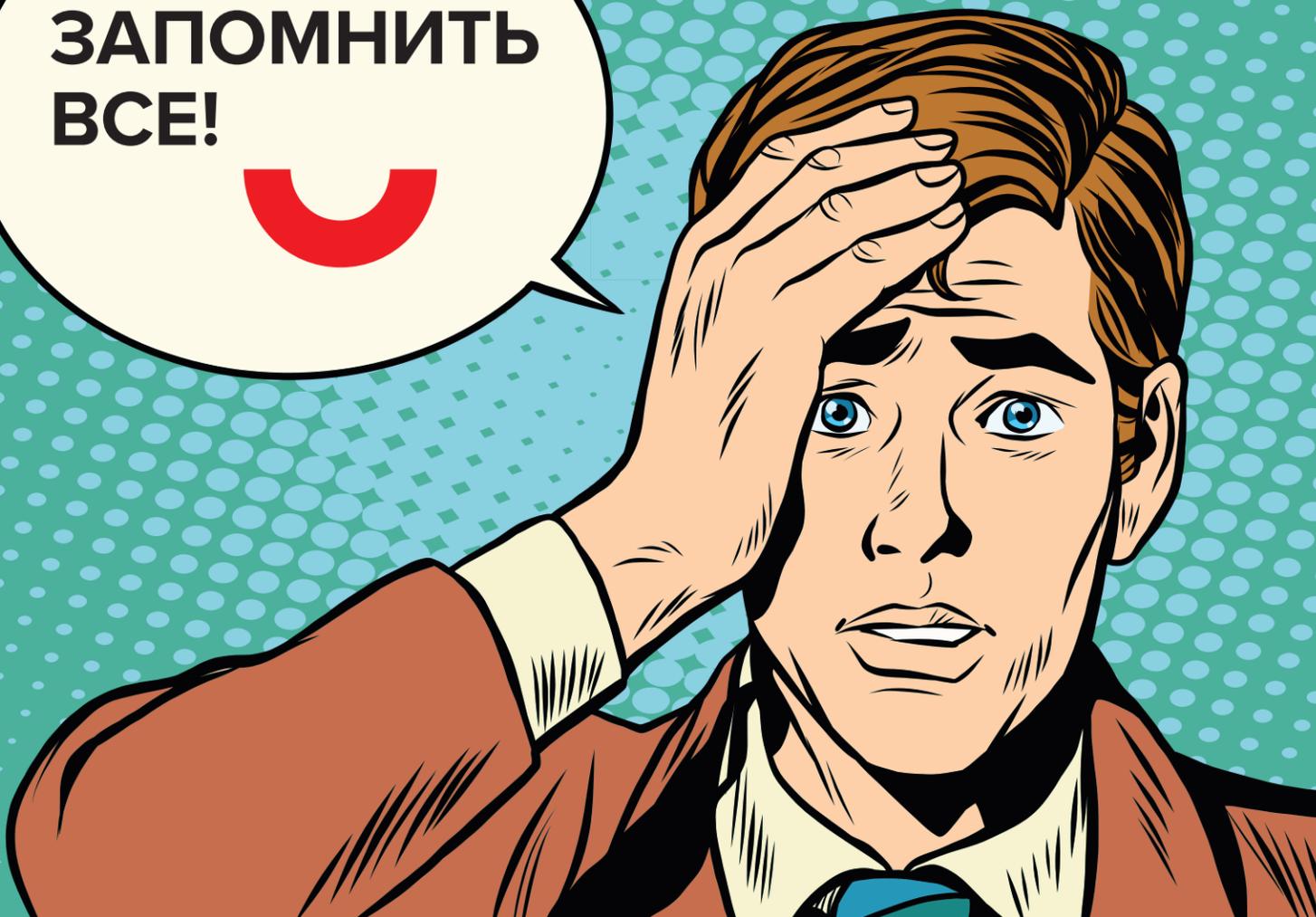


АННА ДРУЖКАЯ, младший бренд-менеджер РАПТОР, Gardex, Breesal, Forester дивизиона развития международных рынков



ЕКАТЕРИНА СУХОВА, старший специалист по корпоративным коммуникациям

**ЗАПОМНИТЬ
ВСЕ!**



**ЮЛИЯ
ГОЛУБЕВА,**
тренер

В НАШИ ДНИ ЛЮБУЮ ИНФОРМАЦИЮ ЛЕГКО НАЙТИ В СЕТИ, ПОЭТОМУ МНОГИЕ ЛЮДИ ПЕРЕСТАЮТ АКТИВНО ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СВОЕЙ ПАМЯТЬЮ И ЧАСТО ЗАБЫВАЮТ ДАЖЕ ЭЛЕМЕНТАРНЫЕ ВЕЩИ. НО ФУНКЦИЯ ПАМЯТИ СВОДИТСЯ НЕ ТОЛЬКО К ЗАПОМИНАНИЮ. ЭТО ТАКЖЕ НАШЕ МЫШЛЕНИЕ, ВООБРАЖЕНИЕ, ВНИМАНИЕ И МНОГОЕ ДРУГОЕ, БЕЗ ЧЕГО НЕВОЗМОЖНО СУЩЕСТВОВАНИЕ ЛИЧНОСТИ. ЧТОБЫ ЗАБЫВЧИВОСТЬ НЕ УСЛОЖНЯЛА ВАМ ЖИЗНЬ И НЕ ОГРАНИЧИВАЛА В РАЗВИТИИ ВАШЕГО ПОТЕНЦИАЛА, ПРЕДЛАГАЕМ ВЗЯТЬ НА ВООРУЖЕНИЕ РАЗНЫЕ СПОСОБЫ ТРЕНИРОВКИ ДЛЯ РАЗНЫХ ВИДОВ ВАШЕЙ ПАМЯТИ.

«Забыл! Что-то я забыл!» Как часто вы произносите эту фразу хотя бы мысленно? Ведь это «что-то» может быть чем-то важным! Или конкретнее: вы не можете вспомнить, выключили ли утюг, где оставили ключи, о чем тот интересный фильм, который посмотрели полгода назад? И разве это нормально?! Абсолютно. Забыва-

ние — это естественный процесс, который призван разгрузить нервную систему от неостребованной информации, уберечь ее от перенапряжения. Учитывая, что наше время шокирует бешеным потоком информации, на которой необходимо концентрироваться, фильтровать и запоминать, то, естественно, нашему

мозгу необходимо сбрасывать лишнюю информацию. Повышенная забывчивость может быть вызвана также недосыпанием, стрессом, пагубными привычками или информационными перегрузками. Чтобы понять, как бороться с этим явлением, и научиться запоминать всю нужную вам информацию, для начала разберемся, что же такое память.

Артур Конан Дойл в одном из рассказов о Шерлоке Холмсе дал следующую характеристику памяти: «Я считаю, что человеческий мозг — это маленький пустой чердак, и вы должны его обставить выбранной мебелью. Ошибочно думают, у комнаты эластичные стены. От нее зависит, как скоро наступит время забывания того, что вы знали раньше, при каждом новом поступлении информации».

Память — одно из важнейших понятий в жизни человека, которое означает сохранение и последующее воспроизведение индивидом его опыта. Знания, умения и навыки — это все невозможно без высшей психической функции — памяти. Благодаря разным видам памяти человек узнает лица родных и знакомых, учится и работает, занимается спортом, водит автомобиль. Без способности запоминать и сохранять нужную информацию любая деятельность была бы невозможна даже для удовлетворения базовых потребностей.

СКОЛЬКО ВРЕМЕНИ ХРАНИТСЯ ИНФОРМАЦИЯ В ПАМЯТИ?

- Сенсорная: не более 1,5 секунды.
- Кратковременная и связанная с ней оперативная: от нескольких секунд до минуты.
- Долговременная позволяет хранить материал часы, дни или даже годы (хотя и с некоторым угасанием во времени).

КАКОЙ ОБЪЕМ ПАМЯТИ СЧИТАЕТСЯ БОЛЬШИМ?

Это самый сложный вопрос. Нейрофизиологи давно пытаются измерить максимальный объем нашей памяти. Однако все усилия тщетны, сводятся к феноменам отдельных индивидов с атипичным мозгом. Например, таким, как 24-летний студент Чао Лу из Китая, который в 2005 году выдавал цифры в течение 24-часового марафона, не отрываясь даже на посещение туалета, и побил мировой рекорд. Или, к примеру, американская актриса Мэрилу Хеннер, которая получила известность не только благодаря своим ролям. Медики и физиологи исследуют ее автобиографическую память. Первые воспоминания Мэрилу относятся к 18 месяцам. Она отчетливо помнит, как играла с братом. Начиная с того момента 66-летняя женщина может в мельчайших деталях описать любой день: во что была одета, куда ходила, какие передачи шли по телевизору. Это явление назвали гипертимезией. Чтобы вспомнить события жизни, Мэрилу не нужно прилагать усилий. Ее память работает как устройство видеозаписи, позволяя отмотать и воспроизвести любой фрагмент. Но такие случаи все же являются аномальными и могут здорово усложнить жизнь.

Поэтому объем памяти в большинстве случаев необходимо поддерживать на том комфортном уровне, который актуален в момент хорошего самочувствия, когда мы выспались и сконцентрированы.

КАКУЮ ПАМЯТЬ НАДО РАЗВИВАТЬ?

Информация из сенсорной памяти тут же переходит в кратковременную, которая действует как фильтр, временное хранилище, а также позволяет оперировать информацией. Это то место, где сенсорные воспоминания обрабатываются и либо полностью забываются, либо перемещаются в долговременную память. Долговременная (долгосрочная) память — это то «место», где информация хранится длительное время, потому что вы дали мозгу сознательно или бессознательно понять, что она очень ценная.

Сенсорную память нет смысла тренировать — она фиксируется на уровне органов чувств и носит кратковременный характер (например, если долгое время смотреть на силуэт неподвижного человека, глаз какое-то время будет «помнить» силуэт этого человека). Если нет надобности запоминать увиденное или услышанное, сохраненное быстро замещается новой информацией.

Кратковременная память — это инструмент, хранящий оперативно поступающую информацию. Мозг фиксирует происходящее вокруг и сохраняет текущие события в достаточно коротком промежутке времени. Как правило, до нескольких минут. Для примера: вы можете повторить номер телефона, но, вероятнее всего, не воспроизведете его уже через час. Кратковременная память также используется, когда мы читаем. Чтобы понимать суть материала, нам необходимо помнить то, что мы уже прочли, и связывать это с тем, что мы читаем дальше.

Очень действенным упражнением для развития кратковременной памяти является задача n-назад (англ. n-back), разработанная психологом В. К. Кирхнером в 1958 году. Она применяется в нейрофизиологических исследованиях для стимулирования активности определенных зон мозга, а также в психологии для оценки и развития кратковременной памяти. Человеку один за другим предъявляется ряд образов (визуальных, звуковых, реже иных). При этом нужно определить и указать, встречался ли предъявляемый образ одну позицию назад (задача 1-назад), или две позиции назад (задача 2-назад), или три позиции назад (задача 3-назад) и так далее. Можно использовать различные последовательности цветов, звуков, букв, позиций символа на координатной сетке, простейших геометрических фигур. Для усложнения необходимо постепенно увеличивать количество шагов.

Развитие кратковременной памяти дает нам следующие преимущества:

- помогает быстро оценивать ситуацию, отвечать без подготовки, импровизировать, говорить и одновременно набрасывать план мыслей, которые хотели бы озвучить;

- позволяет связно воспринимать материал (помнить только что прочитанное и связывать его с текущей информацией);
- улучшает навыки чтения и понимания прочитанного;
- помогает лучше воспринимать речь на слух.

Долговременная память устроена иначе — длительность хранения информации в ней может быть неограниченной, объем намного превышает кратковременную память. При этом если в работе кратковременной памяти заняты временные нейронные связи в области фронтальной и теменной коры мозга, то долговременная память существует за счет устойчивых нейронных связей, распределенных по всем отделам мозга. Базовый принцип и методы ее тренировки одновременно и самые сложные и трудоемкие, при этом довольно очевидные.

ПОСТОЯННОЕ ПОВТОРЕНИЕ

Когда вы укрепляете воспоминание, вы делаете его сильнее. Поэтому, если вам требуется что-то выучить, снова и снова повторяйте это спустя час. Можно повторять стихи или пересказывать фильм, книгу после просмотра или чтения, через три дня, неделю, месяц. Для усиления эффекта запоминания информации на всю жизнь были разработаны способы повторения в течение трех дней, недели, месяца или шести месяцев.

ЗАПОМИНАНИЕ

Фактически это перенос информации из кратковременного хранилища памяти в долговременное. Продуктивность этого процесса можно существенно повысить, и для этого на сегодняшний день существует множество техник.

МЕТОД ЛОКУСОВ

Название этого метода происходит от латинского слова locus — «место». Он также имеет ряд других названий: пространственная мнемоника, умственная прогулка. Суть заключается в визуализации, в привязывании фактов, которые нужно запомнить, к хорошо известным локациям. К фактам может относиться что угодно: иностранные слова, список покупок, имена людей. Как работает этот метод? Представьте: вы стоите на хорошо знакомой улице, где вы выросли и знаете каждый уголок, или в собственном доме, где помните каждую мелочь. Вам необходимо мысленно пройтись по этой локации и мысленно сделать остановки. Каждая остановка на вашем пути будет тем самым локусом, к которому вы можете привязать идею или объект.

МНЕМОТЕХНИКА, ИЛИ МНЕМОНИКА

Это способ запоминания информации на основе образов, логики и мышления. Мнемотехника позволяет быстро запоминать большие объемы числовой или текстовой информации. Самый известный прием в мнемонике — ассоциативный. Если вы хотите запом-

нить что-то новое, вам нужно всего лишь соотнести это (найти ассоциативную связь) с каким-то уже известным фактом, призвав на помощь свое воображение. К примеру, необходимо запомнить число 2302 (очевидная ассоциация: 23 февраля). Связь может быть любой: сказочной, фантастической, абсурдной. Чем более необычную связь вы сможете придумать, тем лучше сможете запомнить эти объекты.

МЕТОД СТОРИТЕЛЛИНГА

Намного приятнее и легче запоминать историю, чем не связанные между собой слова, объекты, факты. Вам всего-то нужно составить историю, куда вы вплетете необходимую информацию. В результате эти элементы соединяются в последовательности и создают истории, которые мозг лучше усваивает и воспринимает.

Используйте эти способы как можно чаще, и результат не заставит себя ждать. Не нужно думать о том, что память — и особенно хорошая память — это только подарок с рождения. О необходимости регулярных занятий в этом направлении говорил еще Цицерон: «Память слабеет, если ее не упражняешь». На развитие памяти также влияют и негативные факторы:

- нервное истощение, стрессовые ситуации, депрессия;
- хроническая нехватка сна и связанное с этим истощение;
- злоупотребление алкоголем, наркотиками;
- неправильное питание и связанный с ним дефицит витаминов и других необходимых организму веществ.

И пока не будут проработаны и устранены эти аспекты, к сожалению, любые техники для тренировки памяти будут давать результат намного ниже желаемого.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В век стремительной цифровизации необходимость тренировки памяти у многих вызывает сомнения. Зачем утруждать себя, если постоянно совершенствующиеся гаджеты и Google делают все за нас? Нам не нужно запоминать номера телефонов — есть электронная телефонная книга; социальные сети напоминают, когда у друга день рождения, а навигатор приведет нас в любую точку мира без необходимости запоминать обратную дорогу. Но мы не роботы, а живые люди. И память — это важная составляющая структура нашей личности, вопрос понимания мира и происходящих в нем явлений. Все, что мы когда-то пережили, узнали, чему научились и натренировались, составляет основу нашей идентичности. И чем более ваша память будет натренирована, тем более мощной, сильной, уверенной будет и ваша личность.

НАШИ ЛЮБИМЫЕ МЫШКИНЦЫ



ЕКАТЕРИНА СУХОВА,
старший специалист по корпоративным коммуникациям

БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ — УДИВИТЕЛЬНАЯ ВЕЩЬ: ЧЕМ БОЛЬШЕ ДАЕШЬ, ТЕМ БОЛЬШЕ ПОЛУЧАЕШЬ. В МОМЕНТ ПРОЖИВАНИЯ ГЛОБАЛЬНЫХ СОБЫТИЙ НАЧИНАЕШЬ ЧУВСТВОВАТЬ ЭТО ОСОБЕННО ОСТРО. РАССКАЗЫВАЕМ О ТОМ, КАК ПОМОЩЬ НАШИМ ДАВНИМ ПОДОПЕЧНЫМ ИЗ ПАНСИОНА В СЕЛЕ МЫШКИНО ПОМОГАЕТ И НАМ КРЕПЧЕ СТОЯТЬ НА НОГАХ.



Дружба компании UPECO и детского пансиона «Павлин» зародилась 13 лет назад: один из наших сотрудников предложил оказывать помощь пансиону в качестве социального проекта. Первые дети появились здесь еще летом 2001 года. Вначале они были взяты лишь под опеку, но уже в 2004 году была сформирована самостоятельная организация

«Детский пансион семейного типа «Павлин». Ее основной задачей стало создание для детей семейной атмосферы, чтобы даже в отсутствие родительского тепла и поддержки ребята смогли получить успешный старт в будущее. Учредителем организации стал храм Успения Божией Матери в селе Мышкино в лице его настоятеля отца Дмитрия

Смирнова. Под крылом храма детям прививают навыки к труду, готовят к дальнейшей учебе и работе, учат жить в семье и обществе. Христианским покровителем пансиона считается святой Павлин Милостивый, чьими отличительными чертами характера были человеколюбие и сострадание ко всем бедным и нуждающимся. На территории



концерт ко Дню Победы, записали интересный научный ролик, приняли участие в поэтических чтениях к 100-летию со дня рождения Давида Самойлова.

Долгое время в Мышкине жили и мальчики, и девочки, а дом был разделен на два крыла. Со временем девочки выпускались, выходили замуж, уезжали в другие города на учебу. А если и появлялись новые, то реже, чем мальчишки, так что



женская половина дома начала пустовать. Поэтому в 2017 году руководством было принято решение принимать только мальчиков. Ну а выпускницы пансиона не забывают свою семью и часто наве-



щают мышкинцев. Всего за время своего существования пансион выпустил более 120 воспитанников и воспитанниц, которые сейчас живут в Смоленске, Петербурге, Сочи, Тверской области, Можайске и Москве. Они учатся или уже окончили техникумы и институты, стали военными, инженерами, строителями, учителями, рабочими и др. Многие из них завели семью и растят детей.

Наше знакомство с мышкинцами сначала было заочным: дважды в год, к Пасхе и Рождеству, мы проводили благотворительные акции, сбор от которых шел на оборудование дома, облагораживание территории и приобретение праздничных подарков. В 2010 году родился проект «Мастерская детства», который позволил познакомиться с воспитанниками поближе. Летом и поздней осенью, если не случается форс-мажоров, мы отправляемся к мышкинцам в гости, чтобы поделиться не только подарками, но также нашим временем, знаниями и теплом. Мы целый день общаемся, иногда готовим вместе еду, а еще проводим различные мастер-классы. Вначале к обучающим мероприятиям мы привлекали волонтеров, а затем начали учиться сами: так родились качели из обручей, пышные юбки ту-ту, светящиеся картины, ретрогирлянда и многое другое. К поездкам часто присоединяются мои коллеги из различных подразделений, которым



также важно работать в компании, которая не только получает, но и отдает.

17 мая 2019 года, когда мы активно готовились к очередной «Мастерской детства», я позволила в Мышкино, чтобы уточнить



технические моменты и еще раз подтвердить дату нашего приезда, но услышала страшные новости: «Катя, наш дом сгорел. Совсем...» На призыв помочь нашим подопечным откликнулись коллеги со всей страны. Так что сбор на вещи первой необходимости быстро перерос в сбор на восстановление дома. Но процесс оказался долгим. Свою роль сыграла бюрократия, затем споры об

использовании старого фундамента, составление архитектурного проекта и его утверждение. В общем, кто хоть раз сталкивался со строительством, а тем более после пожара, понимает, что путь тернист. Но буквально на этих майских праздниках мы узнали о том, что все наконец утверждено и совсем скоро нас ждет еще один интересный совместный проект.

Важно отметить, что вся эта история была бы невозможна без вовлеченности всей команды. Несмотря на то что кто-то ребят даже ни разу не видел, многие активно принимают участие в жизни мышкинцев. Тем и важна причастность. Причастность к общему делу, умение не оставаться в стороне. Да, что-то вернуть мы никогда не сможем. Например, во время последней поездки ко

мне подошел один из воспитанников — Захар — и грустно сказал: «Катя, а помнишь, мне футболисты подарили футболку за игру?... Она сгорела». Конечно, я ее помню. И это значит, что нам нужно просто еще раз найти команду футболистов и провести еще один дружеский матч, чтобы подарить те же незабываемые эмоции. Я также приглашаю всех на «Мастерские детства». В семейной атмосфере в Мышкине вы обязательно получите заряд положительной энергии — настолько здесь все спокойно, умиротворенно и весело. Очень хочется, чтобы коллеги чаще присоединялись к нашим поездкам, брали с собой детей, делились опытом и просто получали удовольствие от поездок. А оно будет, уверяю!



есть его часовня. Интересно, что в пансионе живут и птицы павлины. Но у нас в команде прижилось название по селу, где располагается пансион: Мышкино, в Мышкине, мышкинцы, наши любимые мышкинцы... Так как-то привычнее и роднее!

Со дня основания и до недавнего времени директором пансиона являлась Татьяна Алексеевна Рогова. Мама с большой буквы — внешне абсолютно спокойная, но при этом энергичная и вдохновляющая. Под ее началом воспитанники начали ездить на спектакли, экскурсии и даже на море, а у себя дома организовывать театральные постановки и спортивные соревнования. В силу возраста и состояния здоровья Татьяне Алексеевне стало сложно занимать эту должность, и в 2017 году директором пансиона стал отец Андрей Щекачев. Несмотря на кадровые перестановки, Татьяна Алексеевна продолжает помогать, приезжает к ребятам в гости, участвует в общих собраниях при принятии каких-либо важных решений, да и в целом ощущение, что с поста она и не уходила. У ребят уклад тоже не изменился: они активно продолжают участвовать в различных культурных мероприятиях, и даже карантин не смог этому помешать. Как и все, мышкинцы быстро освоили онлайн-трансляции и провели

**ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ
В КАЗАХСТАН!**



ЭТОТ ГОД ПОКАЗАЛ НАМ, КАКИМ МОЖЕТ БЫТЬ МИР С ЗАКРЫТЫМИ ГРАНИЦАМИ. НО ДАЖЕ В СИТУАЦИИ, КОГДА ЧЕМОДАНЫ И ЗАГРАНПАСПОРТА ОТДЫХАЮТ В ДАЛЬНЕМ УГЛУ, МЫ ПРОДОЛЖАЕМ РАСШИРЯТЬ ГОРИЗОНТЫ И ПРИГЛАШАЕМ СОВЕРШИТЬ ДИСТАНЦИОННОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ ПО КАЗАХСТАНУ И ЕГО ГЛАВНОМУ МЕГАПОЛИСУ АЛМА-АТЕ. О САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ МЕСТАХ, МАРШРУТАХ И НАЦИОНАЛЬНЫХ ТРАДИЦИЯХ РАССКАЗЫВАЮТ НАШИ КОЛЛЕГИ.

Казахстан — это огромная страна, где бескрайние степи сменяются меловыми горами, снежными вершинами и лесами, а в глубоких реках и озерах отражаются звезды. На территории, которая занимает девятое место в мире по размеру, проживают более 130 различных народов, каждый со своими вековыми традициями и обычаями. Несмотря на такое внушительное разнообразие, Казахстан обладает ярко выраженным национальным колоритом, в котором тесно сплетены традиционность и современность.

НАЦИОНАЛЬНЫЕ ТРАДИЦИИ

Казахи долгое время были кочевниками, поэтому местные обычаи в основном были связаны с переездом. Например, при смене места жительства нужно было поблагодарить бога земли за гостеприимство, а прибыв на новое место, обязательно попросить благосклонности и защиты у матери-степи. В современной интерпретации это тоже

нашло свое отражение: при переезде казахи обязательно зовут гостей и дают благодарственный обед с национальными кушаньями кудай тамак.

В соответствии с кочевым образом жизни складывалась и традиционная кухня. Ее основу составляет мясо — конина, баранина, говядина и даже верблюжатина, а вот свинина по религиозным причинам здесь совсем не в почете. Исторически большое внимание уделялось сохранению продуктов, поэтому и сегодня казахи умеют отлично солить, вялить и коптить мясо. Самое главное традиционное блюдо — бесбармак («пять пальцев»). Для него медленно томят на небольшом огне много разных видов мяса, затем отваривают в этом бульоне сочни из теста (у каждой хозяйки свой рецепт). После все красиво укладывается в плоское блюдо «табак» и заливается запаренным луком. Еще в Казахстане едят много кисломолочных продуктов (творог, курт, айран, каймак,



масло и др.), а любое застолье начинается и заканчивается крепким чаем с молоком или сливками.

Огромные застолья в Казахстане не редкость: здесь с размахом отмечают не только религиозные, языческие и даже постсоветские праздники, но и все значимые события в жизни: Наурыз (Новый год), Кудалык (сватовство), Бесык той (рождение ребенка), Кыркы (40 дней ребенку), Тіл ашар (когда ребенок идет в первый класс), Сундет той (обрезание у мальчиков), Кыз ку (воровство невесты), Уйлену той (свадьба) и не только. Казахские свадебные традиции — это огромная череда обрядов, неписаных правил и обычаев. В прошлом часто заключались ранние браки, когда супругам было по 13–15 лет. Случались даже союзы,



заключаемые между семьями еще до их рождения. Иногда происходили похищения невесты, если ее родители были против свадьбы. Конечно, сегодня многие из этих традиций утратили свою силу ввиду изменения моральных устоев, а также наличия уголовных наказаний, например за похищение невесты. Но есть и такие обычаи, что возрождаются из небытия. Например, в Казахстане всегда соблюдался «Адат» (запрет на брак между представителями одного рода, имеющими родственную связь хотя бы до седьмого колена), поэтому многие казахи знают свою родословную до седьмого предка.

ЗЕЛЕНЬ БАЗАР

Алма-Ата, или по-казахски Алматы, — крупнейший город и южная столица Казахстана. Она расположена у подножия Заилийского Алатау и сочетает архитектуру разных эпох с активной культурной жизнью и многонациональной средой. Это один из тех городов, о которых можно с полным правом сказать, что они находятся на стыке востока и запада, причем нигде больше запад не проникает так далеко на восток. За восточной экзотикой предлагаем отправиться на Зеленый базар, который уже более 100 лет является одним из важнейших торговых центров города. При основании в 1875 году он получил название «Гостинный двор» и принимал заезжих гостей, предпринимателей, торговых агентов со всей Средней Азии и даже из островной Японии. В 1927 году его перестроили и переименовали в духе времени в Центральный колхозный рынок. Но в народе больше прижилось название «Зеленый базар» — так в Средней Азии традиционно называли все главные рынки. Особым спросом здесь пользовался знаменитый алма-атинский апорт — сорт яблок, который продавали целыми корзинами по три копейки за килограмм. Они же дали название городу — в переводе с казахского Алматы означает «яблоневоый». В наши дни на месте традиционного рынка находится современный торговый павильон с автопаркингом, но буйство восточных красок и ароматов по-прежнему привлекает множество гостей.

С ВЫСОТЫ ПТИЧЬЕГО ПОЛЕТА

Чтобы окинуть Алма-Ату одним взглядом, мы поднимемся на смотровую площадку горы Кок-Тюбе — пешком, на специальном микроавтобусе или по канатной дороге в воздушном трамвайчике. С вершины, что



возвышается на 1100 метров над уровнем моря, открывается удивительная панорама на горы, город и знаменитую Алма-атинскую телевизионную башню. Вдохновившись видами и поймав настроение, загадайте самое заветное желание — оно обязательно сбудется, если вы бросите монетку в фонтан-яблоко

«Алма». Еще один интересный памятник на горе Кок-Тюбе посвящен знаменитой ливерпульской четверке: Джон Леннон сидит на скамейке с гитарой, а вокруг него стоят Пол Маккартни, Джордж Харрисон и Ринго Старр. Кстати, это не единственный сюрприз для меломанов!

ЗВЕЗДА ПО ИМЕНИ СОЛНЦЕ

В 1988 году в Алма-Ате прошли съемки культового фильма «Игла». Фильм, снятый казахстанским режиссером Рашидом Нугмановым, сразу же стал лидером советского проката, а сыгравший главную роль Виктор Цой был признан лучшим актером года. Восторг молодежи конца 1980-х понять легко. Сюжет затрагивал острые социальные и экологические вопросы, песни, написанные Цоем в качестве саундтреков к фильму, стали легендарными. Самая знаменитая из них, «Звезда по имени Солнце», родилась прямо во время съемок. Несколько лет назад в месте съемок финальной сцены были установлены памятник Виктору Цою и тротуарные таблички с цитатами





из его песен: «Эй, а кто будет петь, если все будут спать», «Перемен, мы ждем перемен», «Смерть стоит того, чтобы жить, а любовь стоит того, чтобы ждать». Помимо этого, киноманы могут совершить прогулку по местам съемок фильма. Она начинается на железнодорожном вокзале, где была

снята одна из самых провокационных сцен, и заканчивается в знаменитом кафе «У Алины», где каждый день обедал знаменитый певец.

«ФАБРИКА РЕКОРДОВ»

Из Алма-Аты можно выехать в любом направлении и найти великолепную разнообразнейшую природу — от полупустынь и степей до альпийских лугов и ледников. Первая точка нашего маршрута находится в предгорьях Заилийского Алатау. Урочище Медеу привлекает туристов головокружительной красотой ландшафта, богатством высокогорных джайлау и благодатным климатом. А еще здесь находится знаменитый высокогорный каток, где было установлено свыше 200 мировых рекордов на всех дистанциях среди мужчин и женщин. Достижению таких высоких результатов в конькобежном спорте способствуют высокогорье и чистейшая горная вода, которая используется для заливки льда. Полюбоваться катком можно и со смотровой площадки, куда ведет популярная лестница восхождения на склоне горы Мохнатки. Из города она смотрится как склон, покрытый густыми деревьями, отсюда и название.



МАКОВЫЕ ПОЛЯ

Наступает май, и вся лента соцсетей «краснеет» от постов алма-атинских друзей. Успевшие запостить пару завидных кадров маковых степей получают сотни вопросов об их расположении. Связано это с тем, что мак — кочевой цветок. Проведя сезон на

одном поле, в следующем году он может переместиться дальше на целые километры. Но все же найти маки просто: достаточно выехать за черту города в направлении областных районов и в радиусе 20–50 километров встретить бескрайние моря красного покрывала на фоне гор. Еще один



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель
отдела персонала

Я никогда не рассматривала Казахстан с туристической точки зрения. Но оказавшись здесь в командировке, поняла, насколько сильно я заблуждалась. Первое, что сразу бросается в глаза, — это невероятной красоты горы, у подножия которых раскинулась бизнес-столица страны. Еще здесь очень много зелени и по сравнению с другими городами более мягкий климат. Щедрость азиатского солнца смягчают горные ветры и арыки — глубокие «канавки», многие из которых существуют еще с царских времен. Эти водные артерии, пронизывающие весь город, обеспечивают влагой парки, а также играют роль естественного кондиционера в знойные дни. Несмотря на то что исторических достопримечательностей здесь почти нет, национальный колорит чувствуется во всем: на восточном рынке можно пробовать товар на вкус и сбивать цену, а в любом ресторане можно отведать вкуснейший лагман и выпить чаю из пиалы. Еще здесь особенный ритм: жизнь одновременно кипит и при этом никуда не торопится. Возможно, дело в особом расположении Алма-Аты: 15–20 минут езды от города, и ты оказываешься в горах, где пасутся лошади и бараны, а горные вершины и чистейший воздух кружат голову, поэтому алмаатинцы всегда имеют возможность быстро перезагрузиться и набраться сил для новых свершений.



интересный факт: маки долго не цветут. Вспыхнув ярким огнем на рассвете, к вечеру бутон уже опадает.

БУТАКОВСКОЕ УЩЕЛЬЕ

Всего полчаса на машине в южном направлении — и вы в живописном ущелье.

14 километров высоких гор, покрытых хвойными лесами, березовыми рощами и яблоневыми садами. А еще несколько простых перевалов, ведущих в соседние ущелья и не требующих специальной подготовки для их преодоления. Но главная местная достопримечательность — знаменитые Бутаковские водопады. От стоянки их отделяет всего 2,7 километра, но это расстояние обычно занимает полтора-два часа в зависимости от вашей подготовки. Преодолев этот путь, вы будете вознаграждены вдохновляющей картиной: Нижний водопад обрушивает свои воды с высоты 30 метров, а Верхний не столь мощен, но возвышается на 2470 метров над уровнем моря. Красиво здесь не только летом: зимой водопады застывают и превращаются в каскад сверкающих льдинок.

ГОРЯЧИЕ ИСТОЧНИКИ В ЧУНДЖЕ

Это удивительное место находится в четырех часах езды от Алма-Аты, но жители города охотно преодолевают это расстояние, чтобы восстановиться после насыщенной жизни города. Местные источники питаются водой, которая подогревается магматическими интрузиями в райо-

нах активного вулканизма. Есть теплые (20–37 °С), горячие (37–50 °С) и даже очень горячие (50–100 °С), поэтому купаться в термальных бассейнах можно круглый год. В состав воды входят различные минералы, а еще радон и кремний. Удивительно мягкая, расслабляющая, она лечит многие заболевания и просто доставляет радость. Разнообразить долгую дорогу может визит в ясеневую рощу, где произрастают удивительные реликтовые деревья, пережившие эпоху оледенения.

ИЛЕ-АЛАТАУСКИЙ ПРИРОДНЫЙ ПАРК

На территории Казахстана расположено 13 национальных парков, пять из которых находятся в Алма-Атинской области. Ближайший из них, Иле-Алатауский, предлагает 42 туристических маршрута и учебные тропы, поэтому сюда можно возвращаться снова и снова. К обязательному посещению рекомендуется озеро Иссык, а в Тургеньской части парка интересны Кайракский и Медвежий водопады, плато Ассы с обсерваторией и Чинтургенские ельники, под мхом которых сохранились острова вечной мерзлоты с толщиной льда два — три метра.

Еще здесь произрастает множество диких и лекарственных растений, обитают редкие и занесенные в Красную книгу животные и птицы, а археологами обнаружено 42 памятника культуры и истории различных эпох. Для исследования редких диких животных были установлены фотоловушки, и в новостных лентах стали появляться эффектные портреты снежного барса, тьянь-шаньского бурого медведя, каменной куницы и птицы кумай.

ДРУЖБА НАРОДОВ

Часть из достопримечательностей Казахстана вы сможете увидеть, всего лишь спустившись в алма-атинское метро. Станция «Байконур» выполнена в космическом стиле и посвящена знаменитому на весь мир космодрому. Алма-атинские горы увековечены в мозаичном полотне на станции «Алатау». А станция «Сайран» воспевает одноименное водохранилище на реке Большая Алма-Атинка. Завершится же наше путешествие на станции «Москва». Эта точка выбрана не случайно: в московском метро есть станция «Алма-Атинская». Вот такая дружба двух соседних государств. Приезжайте в гостеприимный Казахстан и убедитесь в этом сами!



UPECO NEW YEAR 2020





МАСТЕРСКАЯ ДЕТСТВА В МЫШКИНЕ





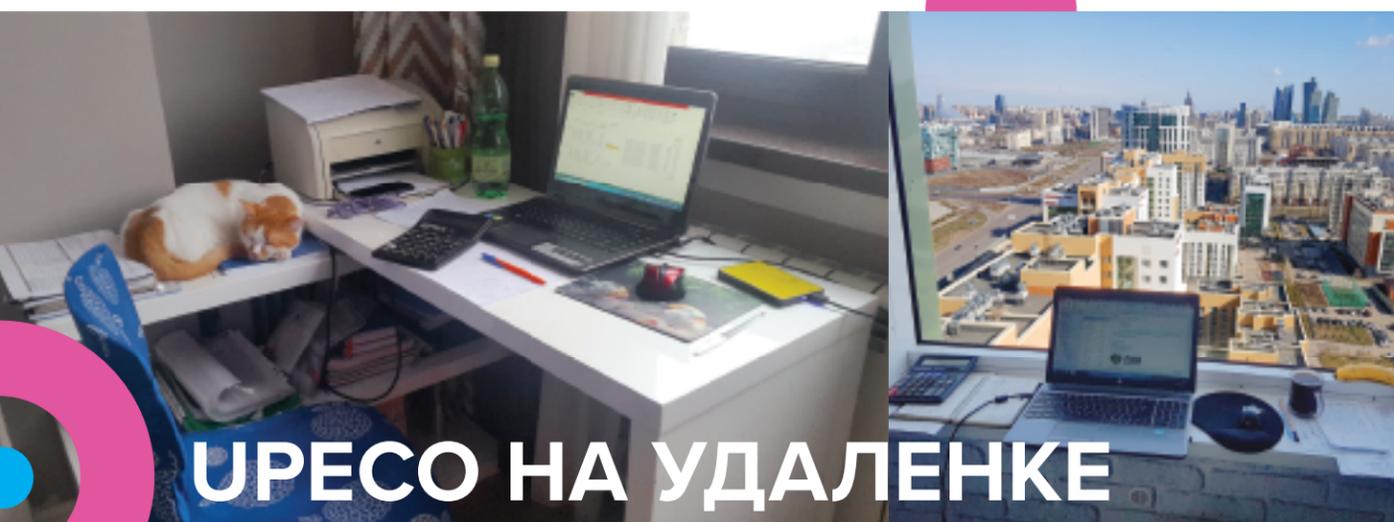
UPECO CHILDREN 2020



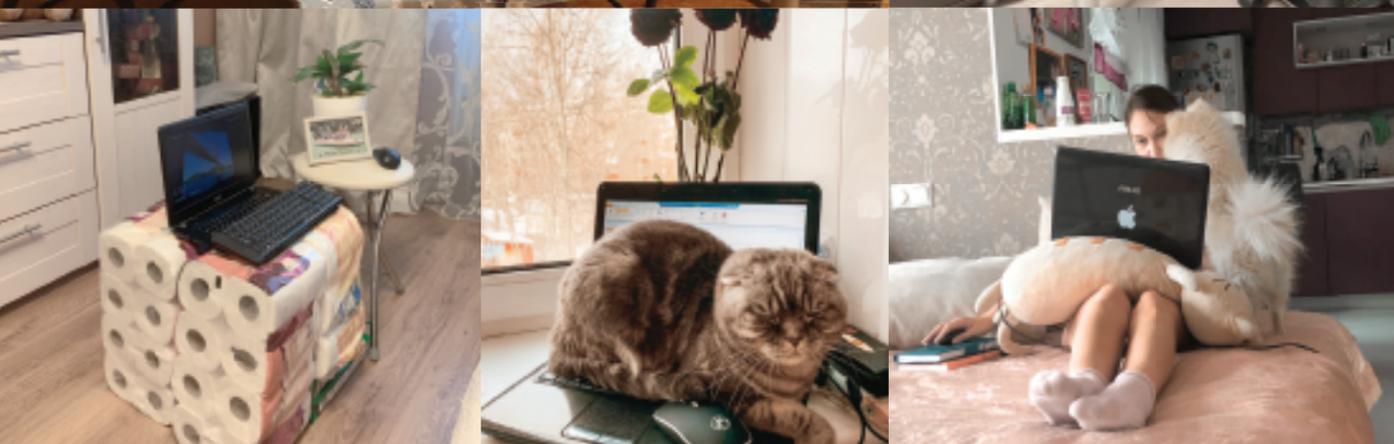
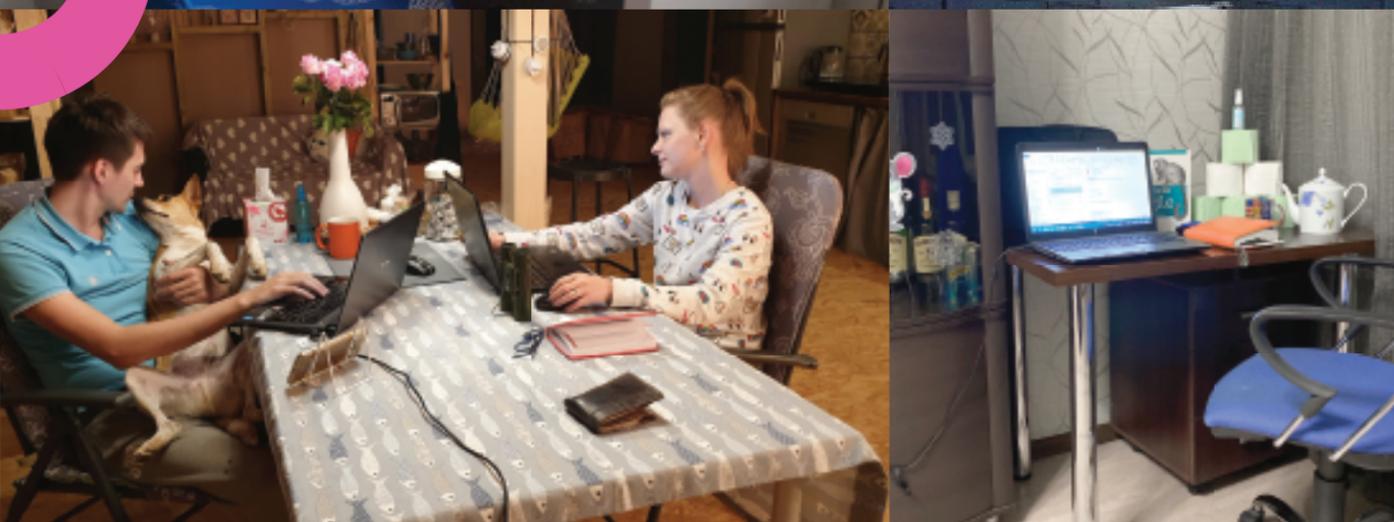


UPECO STARS 2020

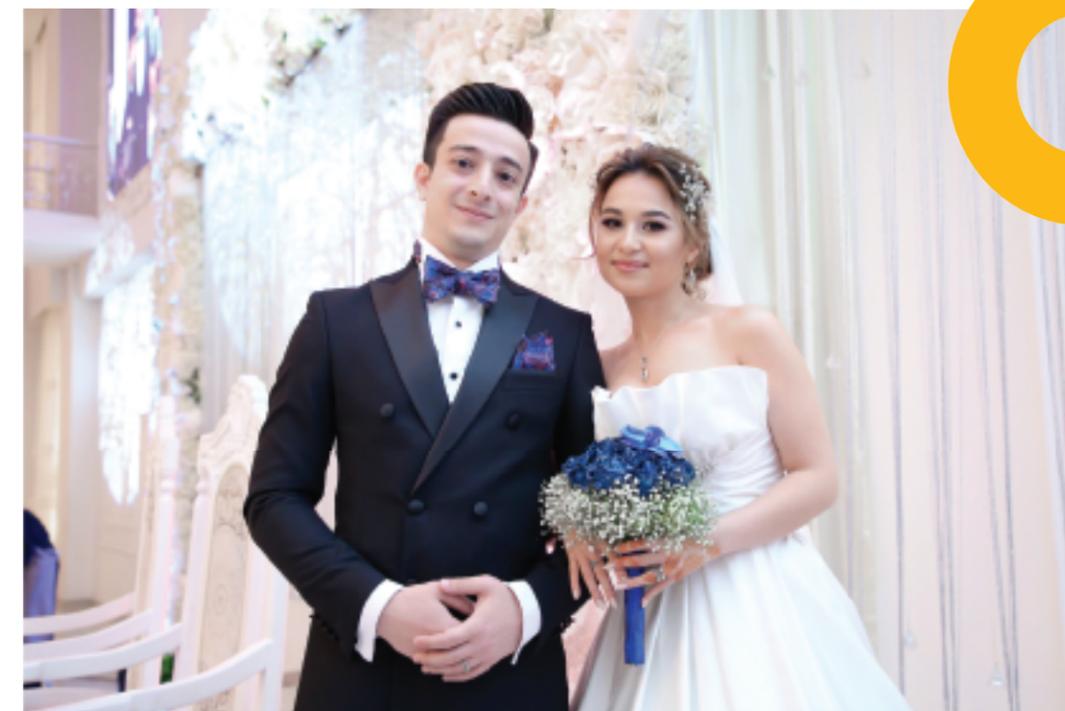




УРЕСО НА УДАЛЕНКЕ



СВАДЬБЫ



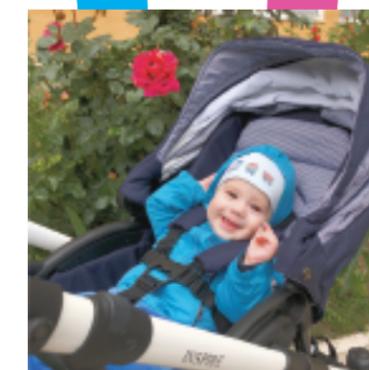
ДАДАШОВЫ КЯМРАН И САГУБА

Кямран — территориальный менеджер по Закавказью, г. Баку, 17 июня 2019 года

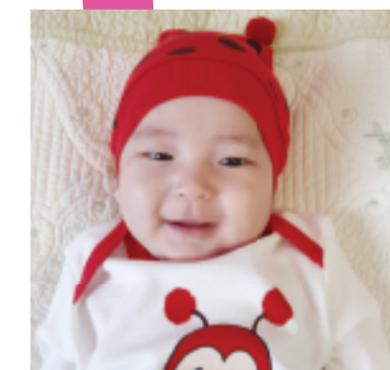
ДЕТИ



ТАЯНА, ДОЧЬ ЮЛИИ ТИМЧЕНКО,
специалиста по тактическим закупкам ТМ Deliss, ТМ Breesal, ТМ Exrel, г. Москва, 12 сентября 2019 года



ГЛЕБ, СЫН ОЛЬГИ ПРИТЫКИНОЙ,
территориального менеджера по Республике Крым, г. Симферополь, 30 октября 2019 года



АЙЛИН САРКЫТБАЕВА, ДОЧЬ АСЫЛАНА САПАРОВА,
менеджера по логистике представительства УРЕСО в Казахстане, г. Капчагай, Алма-Атинская область, 15 января 2020 года*



* В Казахстане фамилии присваиваются детям по решению семьи. В качестве фамилии может быть имя отца или дедушки по отцовской линии, реже — иных прадедов по линии отца. У Айлин фамилия по имени отца Асылана — Саркытбай.

SALTON®
**CLEAN
TECH**
ДОМАШНИЙ
ДИЗАЙНЕР

EXPEL



ВСЁ ДЛЯ СТИРКИ



ВСЁ ДЛЯ УБОРКИ

**ГРЯЗЬ И ПЯТНА
УЛЕТУЧИВАЮТСЯ**



**ЕЛЕНА ЛЕТУЧАЯ
РЕКОМЕНДУЕТ**

