

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 2 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



**Продажи — это когда мы находим того, кто подходит на роль нашего клиента**

**Евгений Колотилов**

Объединенная редакция



Официальный адрес  
TP@TOP-PERSONAL.RU

Гл. редактор  
ИД «Управление персоналом»  
Гончаров А. Н.

**Электронное приложение  
к журналу «Управление  
персоналом»**

Учредитель: ООО «Журнал  
«Управление персоналом».  
Свидетельство о регистрации  
выдано Министерством РФ  
по делам печати,  
телерадиовещания  
и средств массовых коммуникаций  
ПИ № 77-15375 от 12 мая 2003 г.

Издательство не несет  
ответственности за ущерб,  
нанесенный в результате  
использования, неиспользования  
или ненадлежащего  
использования информации,  
содержащейся в настоящем  
издании.

Перепечатка материалов (полная  
или частичная) допускается только  
с письменного разрешения  
редакции.

Издатель: ООО «Топ-Персонал»  
с 2011 г.

Подписано в печать 18.01.2025.  
Формат 60x90 1/8.

Редколлегия:  
Насонова Анастасия  
Гончарова Надежда  
Орленко Василий  
Риль Наталия  
Компьютерная вёрстка:  
Дегнер Оксана  
Корректоры:  
Кочетков Павел, Сагун Ольга  
Иллюстрации созданы с  
использованием ИИ: fusionbrain.ai;  
Kandinsky generative art

© «Мастер продаж», 2025.

Издательский дом



представляет ведущие деловые журналы

Подписные индексы:  
По объединённому каталогу ГК РФ  
Журнал издаётся при участии Историко-архивного  
института Российского государственного  
гуманитарного университета и Всероссийского  
научно-исследовательского института  
документоведения и архивного дела Росархива

## СОДЕРЖАНИЕ

### ПРОДАЖИ

10 ошибок в продажах ..... 8

*Евгений Колотилов*

Не любишь продавать — не любишь жить! ..... 14

*Дмитрий Сёмин*

Ассортимент: главное — не стоять на месте ..... 22

*Евгений Кеменев*

Почему компании теряют клиентов до сделки:  
менеджеры, которые не умеют продавать ..... 26

*Галина Беловодченко*

### ЛУЧШИЕ БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ И КОНСУЛЬТАНТЫ

Сейлз — это инстинкт охотника ..... 32

*Глеб Смирнов*

### БРЕНД КОМПАНИИ

Бренд позволяет продавать дороже и масштабнее ..... 36

*Роман Хохлов*

### МАРКЕТИНГ

Главное понять, что в социальных сетях сиюминутного  
результата не бывает ..... 38

*Ольга Кондакова*

Маркетинг должен «подносить» снаряды ..... 42

*Георгий Неклюдов*

### НЕЙРОСЕТИ

Как использовать нейросети на всех этапах работы  
с клиентами: от лидогенерации до продаж ..... 46

*Анна Кузнецова*

Приглашаем директоров компаний  
поделиться опытом управления:  
**7447273@bk.ru**

Издательство не несет  
ответственности за содержание  
рекламных объявлений.

Издательство не всегда разделяет  
мнения и взгляды авторов.  
Рукописи не рецензируются  
и не возвращаются.

Партнёр номера



## СКИДКИ

Никогда не давайте скидку прежде, чем её попросит  
клиент! ..... **54**  
*Лариса Васильева*

## ИИ&ЗВОНКИ

Мы стремимся конкурировать за счет  
бизнес-ценности ..... **58**  
*Матвей Пак*

## ПРОДАЖИ БИЗНЕСА

Продажи больших компаний — документирование  
процесса и анализ ошибок, споров в судах ..... **64**  
*Ульяна Зеленая*

## КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ

Содержать одну «кофе-точку» более прибыльно,  
чем управлять десятью домами ..... **70**  
*Надежда Маняхина*

Как налоговая штрафует продавцов квартир и домов ... **73**  
*Кристина Хайрулина, Бальжина Цыденова*

Россельхознадзор выявил грубые нарушения в работе  
магазинов сети «Светофор» ..... **79**  
*Георгий Габолоев*

## **Колонка редактора**

Расцвет продаж — так, возможно, назовут маркетологи 2020–2025 годы.

Маркетплейсы, Вайлдберриз, ЛаМода, нейросети...

Лицо номера **МАСТЕР ПРОДАЖ** Евгений Колотилов — один из самых востребованных бизнес-тренеров и консультантов сегодня.

Его мастер-классы в городах России идут нон-стоп, собирая полные залы сейлзов.

Он мгновенно отвечает на любые вопросы и кейсы, делится опытом консалтинга разных компаний.

С 2022 года Е. Колотилов лауреат премии «Капитаны Российского Бизнеса», даёт много интервью разным бизнес-СМИ.

**Евгений Колотиллов**

**10 ОШИБОК  
В ПРОДАЖАХ**

**стр. 8**

**Дмитрий Сёмин**

**НЕ ЛЮБИШЬ  
ПРОДАВАТЬ —  
НЕ ЛЮБИШЬ ЖИТЬ!**

**стр. 14**

Евгений Кеменев

**АССОРТИМЕНТ:  
ГЛАВНОЕ — НЕ СТОЯТЬ  
НА МЕСТЕ**

стр. 22

Глеб Смирнов

**СЕЙЛЗ — ЭТО ИНСТИНКТ  
ОХОТНИКА**

стр. 32

Галина Беловодченко

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ  
ТЕРЯЮТ КЛИЕНТОВ ДО  
СДЕЛКИ: МЕНЕДЖЕРЫ,  
КОТОРЫЕ НЕ УМЕЮТ  
ПРОДАВАТЬ

стр. 26

Роман Хохлов

БРЕНД ПОЗВОЛЯЕТ  
ПРОДАВАТЬ ДОРОЖЕ  
И МАСШТАБНЕЕ

стр. 36

**Георгий Неклюдов**

**МАРКЕТИНГ ДОЛЖЕН  
«ПОДНОСИТЬ» СНАРЯДЫ**

**стр. 42**

**Лариса Васильева**

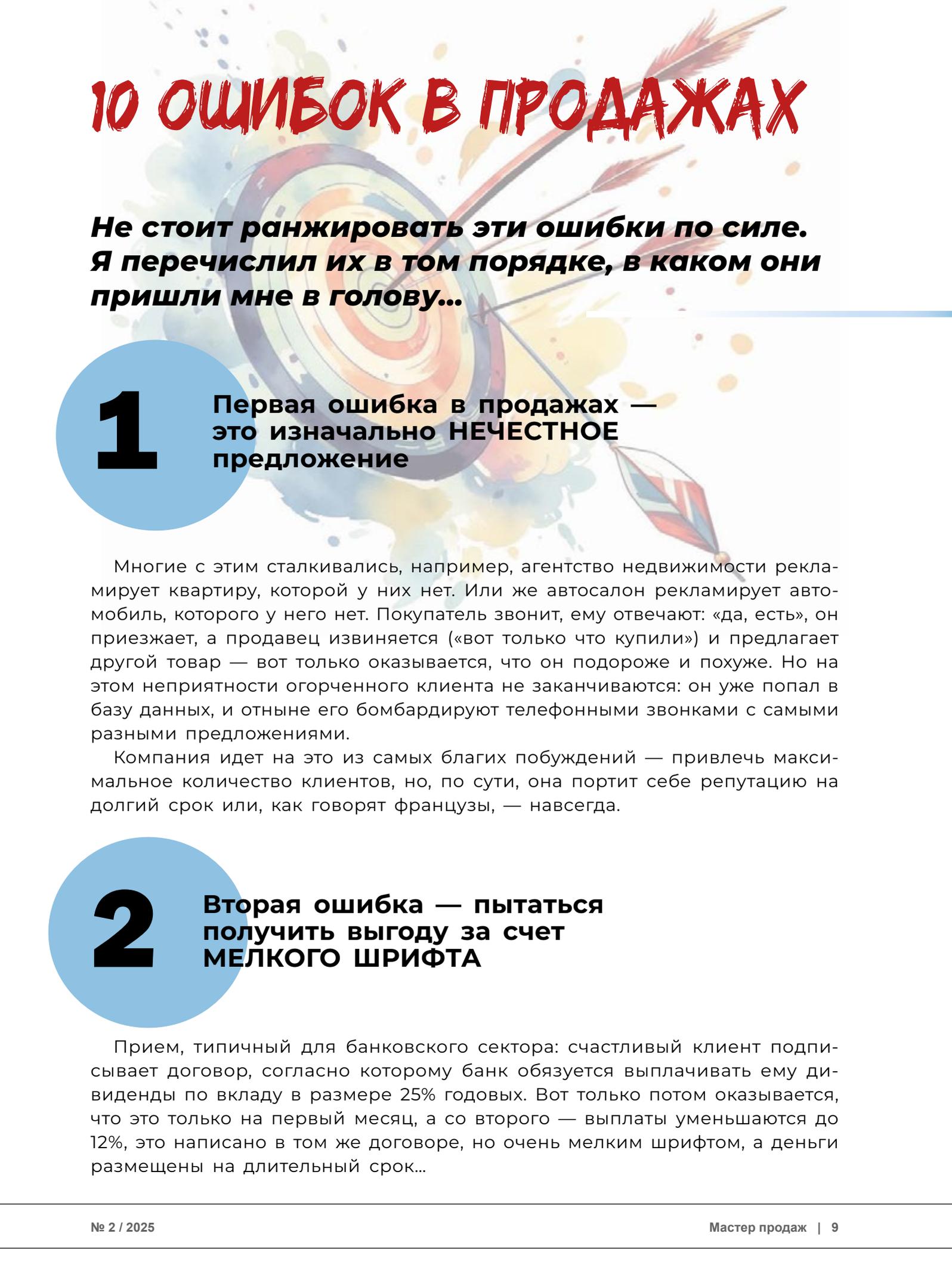
**НИКОГДА НЕ ДАВАЙТЕ  
СКИДКУ ПРЕЖДЕ, ЧЕМ  
ЕЁ ПОПРОСИТ КЛИЕНТ!**

**стр. 54**

**Евгений Колотилев**  
бизнес-тренер  
по продажам,  
переговорам



# 10 ОШИБОК В ПРОДАЖАХ

A colorful target with several arrows hitting the bullseye, set against a background of watercolor splashes in shades of blue, yellow, and red.

**Не стоит ранжировать эти ошибки по силе. Я перечислил их в том порядке, в каком они пришли мне в голову...**

# 1

**Первая ошибка в продажах — это изначально НЕЧЕСТНОЕ предложение**

Многие с этим сталкивались, например, агентство недвижимости рекламирует квартиру, которой у них нет. Или же автосалон рекламирует автомобиль, которого у него нет. Покупатель звонит, ему отвечают: «да, есть», он приезжает, а продавец извиняется («вот только что купили») и предлагает другой товар — вот только оказывается, что он подороже и похуже. Но на этом неприятности огорченного клиента не заканчиваются: он уже попал в базу данных, и отныне его бомбардируют телефонными звонками с самыми разными предложениями.

Компания идет на это из самых благих побуждений — привлечь максимальное количество клиентов, но, по сути, она портит себе репутацию на долгий срок или, как говорят французы, — навсегда.

# 2

**Вторая ошибка — пытаться получить выгоду за счет МЕЛКОГО ШРИФТА**

Прием, типичный для банковского сектора: счастливый клиент подписывает договор, согласно которому банк обязуется выплачивать ему дивиденды по вкладу в размере 25% годовых. Вот только потом оказывается, что это только на первый месяц, а со второго — выплаты уменьшаются до 12%, это написано в том же договоре, но очень мелким шрифтом, а деньги размещены на длительный срок...

# 3

## Третья ошибка — «Не спрашиваю, что вам нужно, купите то, что у меня есть»

Вам не нужны экскаваторы? Но я настойчиво буду вам их рекламировать, потому что они у меня есть. Пример очень утрированный, но отражает суть приема. Продавец приходит со своим каталогом, с прайс-листом и просто рассказывает о своем предложении, какие у его компании есть новые продукты. Он не задает никаких вопросов клиенту по части потребностей, не выясняет, есть ли у потенциального покупателя какие-то проблемы. Он не слушает, а просто говорит...

# 4

## Четвертая ошибка — «Я сам знаю, что вам нужно...»

Фирма занялась производством кроссовок, которые светились... снизу, и при этом не удосужилась предварительно изучить спрос. Несколько миллионов долларов ушло на изготовление и рекламную кампанию. Вот только оказалось, что такие кроссовки никому не нужны. Просто потому, что не было в них потребности. А склады забиты...

# 5

## Пятая ошибка — «холодные» звонки, поскольку услуга или товар клиенту В ПРИНЦИПЕ не нужны

«Когда такой продавец звонит, я объясняю, что мне данная услуга в принципе не нужна. Например, мне пытались продать услугу по бухгалтерии — объясняю, что фирмы у меня нет, у меня ИП на упрощенке, и все это считается автоматически... Но продолжаю получать письма, звонки... Я не понимаю, для чего продавец это делает, если я уже объяснил ему, что я не его клиент. **В этом разница между навязчивостью и настойчивостью.**»

# 6

## Шестая ошибка — пытаться продать тому, у кого НЕТ денег

**Продавец спрашивает: как мне продать мой товар тому, у кого нет денег.** Я предлагаю найти покупателя, у которого есть деньги. В ответ возражение: «Ты же тренер по продажам, ты должен научить». Но, по сути, возможности продавца отчасти ограничены и возможностями покупателя.

Поэтому сначала нужно определить, кто заинтересован в том, что у меня есть, кто готов купить и может себе это позволить — иными словами, кто мои клиенты.

**«Если мы лучшего в мире бизнес-тренера, условного Тони Робинса, в час пик запустим в трамвай и предложим провести тренинг для пассажиров, что с ним там сделают? Это не та целевая аудитория.**

Был же эксперимент, когда скрипач, получавший за выступления в Карнеги-холле 2 миллиона долларов, в подземном переходе заработал за 2 часа 11 баксов. Потому что это не та целевая аудитория. Какие-то продукты, наоборот, подходят для малообеспеченных людей.

# 7

## Седьмая ошибка — пытаться продавать всё и всем...

...И потом мечтать работать, научиться работать с возражениями. Я бы сказал, что очень частая ошибка, особенно в начинающих компаниях.

**Продажи — это когда мы находим того, кто подходит на роль нашего клиента.**

# 8

## Восьмая ошибка — пренебрежение ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ от клиентов

Есть такая замечательная строительная компания — ФСК «Лидер», подарившая мне прекрасный кейс. Я уже 4 года рассказываю его на всех конференциях. Я со своим партнером и с женой поехал к ним в офис продаж на метро ВДНХ, чтобы купить квартиру.

Меня предварительно прекрасно проконсультировали по телефону. Мне понравилось то, что они сказали. И наш бюджет был очень приличный.

И вдруг — охранник не пускает нас на парковку. Фирма не смогла этого организовать.

Когда я об этом сказал, вы думаете, они извинились? Вы думаете, они что-то сделали для меня?..

# 9

## Девятая ошибка — уповать на низкую цену

Вы можете сказать, что самый лучший ресторан в городе — самый дешёвый? Или что лучший юрист в городе — самый дешёвый? Такого нет, но почему-то многие надеются, раз нет других преимуществ, взять ценой. Продавая дешево, можно получать заказы, но нельзя зарабатывать деньги. Я не призываю к тому, чтобы мы все подняли цены и в стране началась гиперинфляция. Я не об этом.

Но если что-то стоит 100 рублей, оно должно стоить 100 рублей, а не 50.

Есть множество компаний, которые сначала себя недооценивают, ставят низкие цены, а потом, чтобы на этих ценах как-то выжить, начинают идти на компромисс с сервисом, с качеством и дают более плохую версию продукта — зато дешево.

# 10

## Ну а главная ошибка — не обучать продажам продавцов

# МУДРЫЕ ФРАЗЫ, КОТОРЫЕ СТОИТ ПРОЧИТАТЬ

1. Даже доверяя людям, не раскрывай всё до конца.
2. Готовясь создать что-то ценное, принимай критику как часть пути.
3. Твоё психическое здоровье всегда важнее, чем работа.
4. Когда понимаешь, что можешь справляться сам, ты становишься непреодолимой силой.
5. Не переживай, если кому-то не нравишься. Многие даже себя не любят.
6. Не всё пойдёт по плану, будь готов адаптироваться.
7. Ты можешь выбирать счастье вне зависимости от обстоятельств. Грусть не должна быть твоим выбором.
8. Не растрачивай нервы на то, что не подвластно твоему контролю.

**НЕ ЛЮБИШЬ ПРОДАВАТЬ  
— НЕ ЛЮБИШЬ ЖИТЬ!**



**Занимаясь продажами уже 30 лет, я часто сталкиваюсь с психологическими ограничениями продавцов.**

**Приемы и техники они знают, однако часто сами себя настраивают на негатив, тем самым снижая свою эффективность и не выполняя план продаж. Сегодня я расскажу о некоторых из них, которые довольно часто встречаются. Поделюсь своим видением, как с ними быть, чтобы они не мешали продавать.**



**Дмитрий Семин**  
руководитель компании  
**Semin Group — бизнес-тренинги.**  
[www.dsemin.ru](http://www.dsemin.ru)

**Почему люди не любят продавать?**

Приведу три ответа на этот вопрос.

**Первый.**

**Не осознают значимость продаж в нашей жизни.**

О чем я?

Вчитайтесь во фразу: «Вся жизнь — игра в вовлечение».

Смысл ее в том, что мы, как социальные существа, живем в постоянном общении друг с другом или с самими собой. В этом общении мы постоянно вовлекаем друг друга, причем это происходит так: или вы или вас.

**— Например, мама укладывает ребенка спать.**

Как бы она ни говорила: «Ну-ка, быстро иди спать!» [насилие] или «Как ты думаешь, во сколько тебе

лучше лечь, чтобы завтра с утра хорошо выступить на соревнованиях?» [вовлечение через интересы собеседника], в любом случае — это вовлечение. Ребенок может вовлекать (манипулировать) в ответ: «Если ты меня любишь, дай поиграть еще!». Кто-то в итоге победит...

— **Руководитель тоже может отдать приказ** (вовлечение через давление), а может показать перспективы сотруднику (промотивировать).

— **Девушка, которая хочет выйти замуж**, тоже должна вовлечь (или увлечь...) мужчину, чтобы он захотел этого.

— **Продавец — либо показал** выгоду, пользу и клиент купил, **либо навязывает** и давит аргументами.

То есть продажи — частный случай общего вовлечения, в котором мы постоянно живем.

**Продавец — либо показал выгоду, пользу и клиент купил, либо навязывает и давит аргументами. То есть продажи — частный случай общего вовлечения, в котором мы постоянно живем**

Поэтому нет людей, которые «не занимаются продажами», ибо методы вовлечения и продаж одинаковы. Есть те, кто это делает хорошо, а есть те, кто не очень.

Итак, если человек «не любит продавать», ему будет трудно жить в социуме, ведь в нем все построено на вовлечении. Другими словами, он не хочет (не «любит») жить в жизни, такой какая она есть. Но жизнь от этого не изменится...

Осознание значимости продаж в нашей жизни меняет к ним отношение.

## **Второй.**

### **Не умеют продавать.**

Тут все просто. Нужно это осознать и начать этому учиться.

Изучать техники, нарабатывать навыки продаж.

Этот процесс будет вечным, ведь «жизнь — игра в вовлечение!»

## **Третий.**

### **Не развивают осознанность.**

Это касается нашего умения работать со своим сознанием и бессознательным, быть осознанным. Это — самое сложное.

Если человек не умеет этого, ему и в других аспектах жизни будет тяжело, ибо он будет наступать на «те же грабли», которые ему собственная психика будет «подсовывать». Ибо манера поведения, привычки, убеждения определяют наше поведение во всех аспектах жизни.

Когда я веду тренинг продаж, я начинаю с развития осознанности.

То есть с того, что напоминаю участникам, что умение наблюдать за собой со стороны (то есть за своими мыслями, эмоциями и ощущениями в теле) дает возможность:

1. Фокусироваться на цели.
2. Выбирать подходящее действие для получения результата.
3. Проанализировать свою реакцию на выбор действия.

И — опять 1-2-3, по циклу.

### **Приведу пример техники самоанализа, как это делать.**

Из нее видно, как отсутствие осознанности приводит к снижению продаж, ибо мы делаем запрограммированные действия, не корректируя поведение, в зависимости от ситуации.

#### **Вопрос 1.**

#### **Вопрос самоанализа: какая у меня цель при встрече с клиентом? Есть ли подмена цели?**

Если вместо истинной цели «продать», «заключить сделку», продавец решает, что он хочет «сохранить лицо и понравиться клиенту», «избежать отказа и неприятных эмоций с этим связанных», «рассказать и продукте, сделать презентацию», он делает подмену цели.

Ведь продажа, это обмен товара или услуги на деньги, а не информирование клиента или работа с собственными страхами.

Эта подмена цели в продажах происходит незаметно, на бессознатель-

ном уровне. Поэтому, когда мы «включаем» осознанность и выводим все это в осознание, у нас появляется возможность это изменить.

Иначе эти цели из «бессознательного» управляют нашим поведением.

Для продаж все эти цели — ложные.

Собственно, только подмена цели уже снижает эффективность продаж на 50%. Ибо продавец идет «не в ту сторону» и продает «случайно», если клиент сам готов купить.

#### **Вопрос 2.**

#### **Вопрос самоанализа: соответствуют ли мои действия истинной цели? Или я делал то, что двигало меня в ложные цели?**

**Продажа, это обмен товара или услуги на деньги, а не информирование клиента или работа с собственными страхами. Подмена цели уже снижает эффективность продаж на 50%**

Коррекция своего поведения, если требуется (выбор другого поведения).

Заметив, что произошла подмена цели, продавец может сделать выбор в пользу продаж. То есть начать делать то, что нужно для продаж, а не, например, для борьбы с самим собой (своими убеждениями). Если он чувствует, что его страхи и т.п. — «непреодолимое» препятствие и просто их осознание не дает ему возможность сделать выбор в пользу продаж, ему нужно остановиться. Закончив разговор с текущим клиентом, конечно.

И провести самоанализ, выделив для этого время.

**Взвесив плюсы и минусы, вижу, что я готов принимать возникающие из-за отказов эмоции, ради прогресса в обучении продажам и будущих результатов**

### Вопрос 3.

**Вопрос самоанализа: готов ли я реализовать сделанный на шаге 2 выбор? Или что мне мешает сделать выбор в пользу продаж?**

Здесь помогают 4 шага.

1. Записать свои страхи, опасения, ограничивающие убеждения.

2. Спросить себя, какую они мне дают пользу, от чего защищают. Они ограничивающие в плане продаж, но в плане другого нашего существования они могут быть помогающими.

3. «Поблагодарить» убеждения, страхи и самого себя за их наличие. Они ведь приносят вам пользу, сохраняя ваше эмоциональное равновесие и др.

То есть — принять их.

Типичная ошибка, которая рушит всю схему, это попытка «подавить» возникающие страхи, эмоции, отогнать мысли на этом этапе. То есть начать «бороться» с самим собой. Это тупик. Психика будет «стучать» вам еще сильнее. Ведь вы ее не услышали, а она заботится о вас. То есть одна часть психики будет хотеть сделать одно (испытывать страх), а вторая — будет хотеть другое (продать), и вы будете тратить силы на поддержание борьбы между ними.

Когда вы «принимаете» сигнал, признаете страх, психика успокаивается. И, когда эмоции поуспокоились, вам легче далее сделать уже логический выбор, что делать. Без борьбы с самим собой.

4. Проверить опасения на соответствие фактам. То есть правда ли

то, что то, чего вы опасаетесь, может произойти и так ли уж оно «опасно».

Сравнить плюсы и минусы. Сделать выбор.

«Подружить» опасения и ваш выбор, увидев, что трудности стоят результата.

### Пример

1. Я не хочу продавать, так как боюсь отказа.

2. Что это значит? Я не хочу испытывать неприятные эмоции, с этим связанные. Краснеть, плохо выглядеть в глазах тех, кто это видит и слышит или даже просто в своих глазах. Чувствовать себя неумелым, невежей и неудачником.

Поэтому, «не пуская» меня продавать, мой страх отказа помогает мне не испытывать неприятные эмоции.

3. Благодарю себя за свои опасения, которые защищают мою психику от разрушающих неприятных эмоций!

4. Какой у меня есть выбор: продавать или заняться чем-то другим.

Если продаю.

- Плюсы — деньги, рост мастерства со временем, я могу повлиять на рост дохода.

- Минусы — неприятные эмоции первые месяцы.

Так ли это на 100%? Не совсем.

Ибо будут и приятные эмоции (от прогресса в освоении навыков, приемов; от пусть редких на первом этапе, но результатов; от гордости за себя, что научился принимать и проживать сложные ситуации, адаптировался и др.- запишите также ваши варианты).

Если не продаю.

- Плюсы — состояние психологического комфорта.

- Минусы — надо искать другое место работы, где платят не за продажи.

Так ли это на 100%? Не совсем.

Ибо будут и неприятные эмоции от того, что теряю время на поиск работы (иногда несколько месяцев), от конфликтов с коллегами и начальником (а куда без них в социуме), от фиксированного дохода (мне нужно в этом месяце больше денег, но нет! Зарплата фиксированная...).

В общем, похоже, «убежать» от неприятных эмоций вряд ли удастся, даже не занимаясь продажами.

Взвесив плюсы и минусы, вижу, что я готов принимать возникающие из-за отказов эмоции, ради прогресса в обучении продажам и будущих результатов.

**Адаптирующийся человек способен не уходить от проблем, а, сталкиваясь с ними, искать выходы, решения, проживая при этом неприятные эмоции. А не убегает в ситуацию или на работу, где «сложностей не будет». Таких работ не бывает**

В итоге мой страх отказа сводится к тому, умею ли я проживать неприятные эмоции или нет. Зависит ли моя самооценка от того, что думают обо мне другие и от моих результатов.

То есть от моего умения адаптироваться.

Адаптирующийся человек способен не уходить от проблем, а, сталкиваясь с ними, искать выходы, решения, проживая при этом неприятные эмоции. А не убегает в ситуацию или на

работу, где «сложностей не будет». Таких работ не бывает.

Если такого самоанализа не хватит для само воодушевления, можно отдельно проработать умение проживать эмоции, самооценку, желание хорошо выглядеть, адаптивность и др. Но вы уже точно будете знать, где у вас узкое место в продажах (в данных примерах, оно не в области навыков и техник продаж, а в психологии). То есть сможете направить ваши усилия в нужном направлении.

### ***Итак, мы разобрали три аспекта, почему люди не любят продавать:***

- ***не осознают, что жизнь — игра в вовлечение;***
- ***не умеют вовлекать;***
- ***не проявляют осознанность для развития адаптивности и других навыков.***

***А так как все эти вещи нам жизненно необходимы, то и получается, что не любишь (не хочешь) продавать — не любишь жить!***

***Когда принимаешь не всю жизнь, какая она есть, а только ее часть. А живешь-то во всей жизни...***

***Осознать это или убегать от принятия этого — выбор за вами!***

# КАКАО: ИНДОКТРИНАЦИЯ



**В 1828 году голландский инженер Конрад Ван Гуттен создал и запатентовал устройство, которое позволяло измельчать какао-бобы до состояния порошка.**

В то время в Европе были популярны кофе и чай, поэтому Конрад активно продвигал свой продукт. Лекции о пользе какао и обещания сделать детей здоровыми и сильными не приносили ожидаемых результатов.

Конрад придумал необычный способ привлечь внимание покупателей. Он предложил приговорённому к смертной казни преступнику заключить сделку. Казни проводились на площадях в присутствии большого количества людей, поэтому такой

рекламный ход не остался незамеченным.

Условия сделки были следующими: преступник должен был выкрикнуть перед казнью фразу «Пейте какао Ван Гуттена!» В обмен на это Конрад обещал выплатить семье преступника солидное вознаграждение.

После этого спрос на какао значительно вырос, а Конрад выполнил своё обещание и выплатил семье обещанную сумму.

# АССОРТИМЕНТ: ГЛАВНОЕ — НЕ СТОЯТЬ НА МЕСТЕ

**Евгений Кеменев,**  
эксперт в сфере продаж



**Развитие компании невозможно без развития ее сотрудников. В этом убежден Евгений Кеменев — эксперт в сфере продаж, который руководит успешным бизнесом по производству детских игрушек и транспорта, делится своим опытом. В ходе одной из своих бизнес-встреч, он рассказал о том, как меняется рынок, почему ассортимент должен быть живым, и в чем ключ успеха любой компании.**

#### **Ассортимент: главное — не стоять на месте**

Как отметил Евгений, в бизнесе, связанном с детскими товарами, ассортимент должен не просто обновляться, а меняться в режиме нон-стоп.

*«На нашем рынке основным двигателем являются новинки и новые поступления. Должен быть постоянный микс: одно, второе, одно, второе — и этот процесс тащит за собой весь локомотив,»* — говорит он.

Компания, в зависимости от сезона, предлагает от 9 до 16 тысяч наименований продукции. Однако далеко не все товары становятся постоянными хитами: часть из них — так называемые «одноразовые» продукты, которые продаются разово и далее не возвращаются в ассортимент.

Тем не менее, стратегический фокус остается на регулярном обновлении линеек продукции, а также на поиске новых способов привлечь покупателей.

#### **Коллаборации с блогерами: амбиции и реальность**

Одним из таких экспериментов стало сотрудничество с детскими блогерами. Компания стала первой в России, кто решил создать продукт в коллаборации с популярными детьми-инфлюенсерами.

Идея родилась после посещения международной выставки в Лас-Вегасе. Там команда увидела, как активно западные бренды используют блогеров для продвижения продукции, особенно в детском сегменте. Было решено адаптировать этот формат и для российского рынка.

Выбор пал на семью, где трое детей-блогеров с общей аудиторией более 18 миллионов подписчиков. Основным лицом проекта стала младшая девочка Ева, которой на тот момент было три года.

Запуск показал неоднозначные результаты. Продукция вызвала интерес, однако столкнулась с серьезными

проблемами: начиная от изменений в рекламной политике YouTube и заканчивая трудностями с международными финансовыми переводами в 2022 году. В результате проект пришлось свернуть.

*«В один момент мы поняли, что этот проект нужно останавливать»* — признался Евгений.

### **Люди — главный актив компании**

Несмотря на сложные моменты, Евгений Кеменев убежден, что успех компании строится не только на ассортименте, но прежде всего на людях.

*«Я вообще считаю, что главный актив нашей компании — это наши сотрудники. У нас есть сотрудник, который проработал в нашей фирме 19 лет»* — отмечает он.

Развитие персонала — ключевая ценность компании, которая помогает

ей расти и адаптироваться к изменениям рынка.

*«Компания развивается тогда, когда развиваются ее люди,»* — кредо, которому следует Кеменев.

### **Продажи без продаж**

Как ни парадоксально, но эффективные продажи — это вовсе не навязчивый маркетинг.

*«Люди любят покупать, любят выбирать, любят побеждать. Но они не любят, когда им продают,»* — подчеркивает Евгений. Человек любит наличие выбора. Задача бизнеса — создать условия, при которых клиент сам принимает решение, ощущая, что именно он контролирует процесс.

Этот подход вкупе с грамотной ассортиментной стратегией и профессиональной командой — три кита, на которых строится успешный бизнес в современном мире.

# 2025 — УНИКАЛЬНОЕ ЧИСЛО

**Математики говорят: наступивший 2025-й год будет особенным, потому что цифра года уж очень особенная. А что в ней такого? Вы не поверите.**

## ЗАГАДОЧНЫЙ КВАДРАТ

Напишем все цифры от 0 до 9. То есть вообще ВСЕ цифры. Потому что число — это число, их бесконечное количество. А цифра — это знак. Их всего десять. Других-то нет.

Итак,

0..1..2..3..4..5..6..7..8..9

Суммируем

$$0+1+2+3+4+5+6+7+8+9 = 45$$

А теперь возведем в квадрат:

$$45 \times 45 = 2025.$$

Потрясающе, правда?

**И вы понимаете, что такого никогда не было, и больше никогда не будет. Другие квадратные годы тоже есть (мы об этом поговорим), но они не полноценные. Скажем, 44 в квадрате (1936) — все цифры, но без единички. А тут вообще все.**

# ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ТЕРЯЮТ КЛИЕНТОВ ДО СДЕЛКИ: МЕНЕДЖЕРЫ, КОТОРЫЕ НЕ УМЕЮТ ПРОДАВАТЬ



**Я часто провожу тренинги по продажам и в каждой третьей компании мне рассказывают такую историю: все было хорошо, компания активно развивалась, клиенты выстраивались в очередь, прибыль росла. Но потом изменилась ситуация на рынке (увеличилось количество конкурентов, упал спрос на товар или услугу, которую продает компания, насытился рынок и т.п.) и вот уже компания разрабатывает план действий по привлечению клиентов и ищет услуги по проведению тренингов продаж для своих менеджеров.**



**Галина Беловодченко**  
**Бизнес-тренер**  
**с опытом работы 18 лет**

Менеджеры в этих компаниях, как правило, привыкли, что клиент «идет сам». Сотрудникам сложно перестроиться на то, что клиенты исходящего спроса существенным образом отличаются от «горячих» клиентов, которых не было необходимости привлекать. «Входящие» клиенты понимали, что хотели, своими силами находили компанию. Диалог с менеджером строился, как правило, вокруг обсуждения нюансов заключения договора и формата обмена бухгалтерскими документами.

«Исходящие» клиенты пока никакого решения не приняли. С ними надо устанавливать контакт, формировать доверие к менеджеру и к продукту, прояснять потребности, формулировать презентацию, отрабатывать возражения. Требуется несколько касаний: телефонных диалогов, встреч, писем, чтобы клиент принял решение и перешел к этапу обсуждения сделки. Все эти мероприятия могут длиться

ся и неделю, и месяц, и несколько месяцев. И результат не определен. Ведь, не секрет, что конверсия по заключенным сделкам у «входящего спроса» значительно выше, чем по «исходящему».

Конечно, менеджеры, которые еще полгода назад легко выполняли планы продаж на горячих клиентах не испытывают энтузиазма от перспективы тратить в три раза больше времени на достижение такого же результата. Они пытаются заключать сделки с клиентами, используя свои прежние умения и навыки, когда все было легко, просто и быстро. Клиент спросил — они ответили, клиенты не понимают, что им нужно — вот ссылка на сайт, клиенты сомневаются — тут уже их проблемы, на всех не угодишь. Отсутствие результата списывается на объективные причины, которые не позволили сделать продажу.

В итоге, клиенты «исходящего спроса» по-прежнему остаются «за бортом», а «горячих» клиентов становится меньше. Компания организует обучение, которые приносят лишь

**«Горячий» клиент  
— это результата  
грамотно  
выстроенной  
работы, а не  
подарок судьбы**

временный эффект, а продажи продолжают снижаться.

Почему-то, во многих компаниях бытует мнение, что контроль количественных показателей продаж — самый эффективный, а иногда и единственный способ обеспечить результат.

Из 50 компаний, в которых я проводила тренинги продаж за прошедшие пару лет, контроль качества работы менеджеров существует только в каждой десятой. В остальных с менеджерами проводили регулярные планерки, спрашивали, как результаты, уточняли планы, но руководители отделов продаж понятия не имели, могут ли менеджеры применять навыки продаж в работе, как они строят диалог с клиентами, как формулируют выгоды, как отвечают на возражения.

В одной из компаний, руководитель опасался, что менеджеры будут смущаться, если будут понимать, что их диалог может послушать руководитель. В другой компании считали, что

**Если компания  
не контролирует  
качество работы  
менеджеров, она  
теряет деньги**



слушать диалоги менеджеров у руководителя нет времени, а нанимать для этого специального сотрудника — непозволительная роскошь, в третьей не использовали корпоративную телефонию, в принципе, и менеджеры вели диалоги с клиентами с личных мобильных телефонов.

Прослушивание и оценка качества диалогов сотрудников — это не столько дисциплинарный контроль, сколько срез реальной ситуации взаимоотношений менеджера и клиента. Понимание, в том ли направлении ведет сотрудник своего потенциального покупателя, какие навыки есть смысл тренировать и верно ли выбран курс на успешную сделку.

Зачастую, сами менеджеры понимают, что нуждаются в корректировке своих действий, конструктивной оценке и обратной связи на тему: «смотри, как правильнее было бы».

В моей практике руководителя встречалось немало случаев, когда обратная связь по результату прослушки диалогов с клиентами помогала увеличить конверсию в разы. Именно благодаря регулярному прослушиванию коммуникаций я смогла помочь кому-то из своих сотрудников научиться не только слушать, но и слышать клиентов, не «заваливая» собеседника с первых слов массой выгодных предложений.

Именно обратная связь по итогам прослушки помогла научить других моих подчиненных задавать клиенту открытые вопросы: «Почему?», «Для чего?», «Расскажите подробнее», грамотно выявляя при этом, потребности клиента и вли.

Конечно же, мои подчиненные знали, что клиентов нужно слышать и

прояснять их потребности. Но между словами «знать» и «применять» — пропасть, в которую падают все наши надежды и мечты на успешные результаты. И сократить расстояние между краями этой пропасти в силах любого руководителя, который готов работать над качеством продаж своих подчиненных.

Новые навыки продаж, которым должен научиться менеджер, работая не только с входящим, но и с исходящим спросом не закрепятся «раз и навсегда» после одного-двух дней тренинга. Эти навыки нужно постоянно тренировать, чтобы они вошли в привычку, и менеджер уверенно использовал их в работе.

Регулярные отработки на ежедневных планёрках или утренних пятиминутках, периодическое присутствие

**Бытуем мнение,  
что контроль  
количественных  
показателей  
продаж — самый  
эффективный,  
а иногда и  
единственный  
способ обеспечить  
результат**

руководителя на встречах с клиентами способны дать великолепные результаты. Но, для этого требуется активность и вовлеченность руководителя отдела продаж, который, зачастую, озабочен выполнением собственного плана.

И это еще одна причина, почему, полученные на тренинге навыки, через пару недель «уходят в песок». У руководителя нет ни времени, ни сил активно развивать навыки работы своих подчиненных, потому что его личный план продаж просто не дает ему возможности уделить пару часов в день на развитие своих подчиненных. Итог — низкие продажи и высокая текучка среди менеджеров, которые не выполняют свои показатели.

Я часто задаюсь вопросом: если сумму, которую тратит компания на постоянное привлечение, набор и обучение новых менеджеров вычесть из суммы прибыли, которую приносит руководитель, выполняя личный план продаж, какая вероятность, что у меня не получится отрицательное число?

**Клиентов нужно слышать и прояснять их потребности. Но между словами «знать» и «применять» — пропасть, в которую падают все наши надежды и мечты на успешные результаты**

**Лучший руководитель — это не тот, кто умеет работать лучше всех, а тот, кто умеет организовать работу своего отдела так, что его подчиненные работали лучше всех**

Другими словами, сколько денег теряет компания, лишая менеджеров качественной поддержки руководителя, который занят выполнением личных планов продаж?

А, если руководитель отдела продаж будет занят задачами развития менеджеров? И, тогда у него будет возможность и слушать звонки, и давать своевременную обратную связь по качеству работы, и отрабатывать навыки продаж с сотрудниками, и сопровождать их на встречах. Сколько тогда можно будет приобрести и сохранить важных клиентов, приумножив прибыль компании? И сформировать профессиональный состав менеджеров, снизить тем самым, затраты компании на подбор и обучение. Ведь, все-таки, самый лучший руководитель — это не тот, кто умеет работать лучше всех, а тот, кто умеет организовать работу своего отдела так, что его подчиненные работали лучше всех.

Поддержка и сопровождение руководителя на пути менеджера к успешной сделке — основа результата. Так же, как и грамотная мотивация сотрудника. В большинстве компаний принято рассчитывать премию менеджеру в зависимости от суммы заключенной сделки. Это вполне обоснованно: сколько денег менеджер принес в компанию, столько бонусов и получил. Но, почему-то, при этом, не учитывается качество коммуникаций с потенциальными клиентами, которые могут конвертироваться в успешные сделки в будущем?

Разработав и внедрив систему мотивации, которая будет ориентирована и на совершенную прибыль и на потенциальные сделки вследствие качественной работы с клиентом, компания обеспечит себе неплохой

задел на будущее, так как менеджеры будут видеть, что их мотивация зависит, в том числе и от их уровня работы с клиентами.

**Поддержка и сопровождение руководителя на пути менеджера к успешной сделке — основа результата. Так же, как и грамотная мотивация сотрудника**

**Таким образом, сохранить высокий уровень продаж на исходящем спросе не так уж сложно. Главное, следовать двум правилам:**

- 1. «Горячий» клиент — это результата грамотно выстроенной работы, а не подарок судьбы.**
- 2. Если компания не контролирует качество работы менеджеров, она теряет деньги. Успешных вам показателей продаж!**

# СЕЙЛЗ — ЭТО ИНСТИНКТ ОХОТНИКА



**Глеб Смирнов**  
кандидат в Номинации премии  
«КАПИТАНЫ РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА 2025»

**Хороший продавец  
очень редко может  
быть хорошим  
созидателем  
«Сейлз хорошо умеет  
транслировать то,  
что создал другой»,  
— считает эксперт.  
ПРЕДСТАВЛЯЕМ  
нового кандидата  
в Номинации  
премии «КАПИТАНЫ  
РОССИЙСКОГО  
БИЗНЕСА 2025»**

«И получается у нас проблема. С одной стороны дефицит, ведь у нас есть кадровый голод в стране, это мы с вами понимаем прекрасно. У нас есть непонятные карьерные перспективы у начинающих сейлзов и огромное количество предложений относительно легких денег в других сферах.

Если в начале 2000-х коммерсанты про них говорили с придыханием, то сейчас, в общем, а, ты продажник?

Ну ладно, окей. То есть, повторюсь, девальвировалась профессия. И если компания серьезно хочет заниматься именно развитием своей службы продаж, им придется начать отчасти делать пиар этой профессии в той области, где они работают», — резонно начинает беседу Глеб.

**Второй важнейший посыл** или нож в сердце тем маркетологам, кто надеется на прежние методы и приёмы:

«Ведь там, где раньше мне нужен был отдел из 50–100 человек для холодного обзвона, чтобы пробиваться через простые секретарские барьеры, доказывать что-то и так далее, то сейчас этот подход будет давать еще меньше конверсии, чем раньше. Если раньше конверсия хорошая считалась 5–7 %, то сегодня 1%!!»

Сейчас на самом деле конверсия от холодных контактов не превышает 1–3%.

### **Третий посыл от Смирнова**

На самом деле современный продавец понимает очень простую истину. Чтобы клиент купил, тебя должно быть минимум 20 разных касаний из разных абсолютно каналов взаимо-

действия. Нет одного универсального, который работает. Нет писем, которые точно сработают. Нет звонка, который точно сработает. Личная встреча сработает не с каждым.

И первое, чему нужно научить, это расширить представление начинающих продавцов о том, какие существуют каналы продаж.

И дальше, собственно говоря, нам нужно научиться в рамках каждого, с одной стороны, канала, какие есть нормы и правила коммуникации и взаимодействия, а с другой стороны, нам нужно научить их строить системы продаж.

### **Итак, 4-й посыл — стратегия**

Нам нужно научить строить именно стратегии, понимая, что одного касания точно недостаточно. Ну, дальше идем в классику. На самом деле,

**Только правила поменялись. Если раньше я должен был говорить там: «Добрый день, Александр Никифорович», то сейчас, возможно, я должен быть чуть более неформальным»**

какое бы касание ни было, будь то социальная сеть, будь то Телеграм, звонок, письмо и так далее, никто не отменял классические семь ступеней. Да, хороший продавец по-прежнему должен уметь готовиться к встрече, он должен понимать детально, кто его клиент. Просто сейчас есть инструменты намного более эффективные, как можно собрать информацию про компанию.

Да, современный продажник точно так же должен уметь правильно устанавливать контакт.

Только правила поменялись. Если раньше я должен был говорить там: «Добрый день, Александр Никифорович», то сейчас, возможно, я должен быть чуть более неформальным».

Где-то надо сразу пытаться находить условных общих знакомых, которые дадут мне возможность преодолеть первый холод любой встречи.

И даже когда мы говорим про установление контакта или тот же самый малый разговор, тот самый small talk, поменялись темы для этих разговоров. Сейчас, скорее, хайповая новость должна быть темой, но ты очень четко должен понимать, что есть темы, которые токсичные, их очень много,



и каждый день они меняются. То, что вчера еще было вроде абсолютно здорово, мы об этом можем поговорить.

Но, увы, сегодня, возможно, это кому-то наступит на мозоль.

Люди стали намного более эмоциональны, менее сдержаны в деловой среде. А значит, я должен уметь почувствовать. Это вроде про тот же старый навык эмпатии. Но он теперь работает в разы быстрее.

**Пятый посыл**, который всё глубже заставил меня смотреть на ГЛЕБА как на реального ГУРУ ПРОДАЖ УМЕЮЩЕГО, и это важно — учить других.

**Шестое** — Смирнов настаивает, по сути, на ПЕРЕУЧИВАНИИ сейлзов. (возможно проще новых учить???)

**Седьмое** — ЗВЕЗДЫ. ОНИ НУЖНЫ... НО НЕ ВЕЗДЕ И НЕ ВСЕГДА.

ОБ ЭТОМ с талантливым экспертом ПОГОВОРИМ В НОВОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА «МАСТЕР ПРОДАЖ».

**Сейчас на самом деле конверсия от холодных контактов не превышает 1-3%**

# ПЕПСИ КОЛА ОБМАНУЛА?

**Pepsi Cola решили разыграть призы: в крышках были баллы. И они выпустили рекламу, что за 10 млн таких баллов они подарят военный истребитель.**

И были поменьше подарки: мерч и так далее. Думали, что никто не наберет 10 млн баллов вообще, что это априори невозможно.

И один студент решил эту систему хакнуть. Он примерно посчитал, что для 10 млн баллов ему нужно инвестировать 700 тыс. долларов. Если он инвестирует 700 тыс. долларов и по 10 центов начнет скупать крышки, то за 700 тыс. он сможет накопить 10 млн баллов. Этот студент набирает кредиты, выкупает эти крышки и бинго! 10 млн баллов!

Когда он это предоставляет Pepsi, оказалось, что Pepsi не может обещанное по нескольким причинам. Происходит суд. И Pepsi Cola выигрывает. Pepsi Cola доказала, что Пентагон не разрешит им купить, эксплуатировать и еще подарить гражданскому лицу военный истребитель.

**Это крупнейший из провалов промо акций.**

Источник: <https://youtube.com/shorts/1RhZs7V84cA?si=ifNxrFPkDkUGdqRL>



# БРЕНД ПОЗВОЛЯЕТ ПРОДАВАТЬ ДОРОЖЕ И МАСШТАБНЕЕ

**Сильный бренд — это про построение доверия, которое является основой для продажи. Когда ты на начальной стадии развития компании, особенно в b2b-продажах, ключевую роль играет не масштаб бизнеса, а доверие. Доверие в продажах — это валюта.**

**Роман Хохлов,  
СЕО и основатель Leadhero.tech  
(Платформа автоматизации продаж  
и клиентского сервиса  
с ИИ-менеджерами)**

У клиента нет времени разбираться, он смотрит на сигналы. И здесь бренд работает как система подтверждений, что с вами можно иметь дело. Но что делать, если имя основателя или компании еще не на слуху?

## **1. Задействуйте клиентов и партнеров**

Если в числе ваших клиентов — уважаемая компания, это уже аргумент.

Если вы прошли акселератор с именем — это тоже сигнал. Даже не-

большая премия на локальном конкурсе инноваций делает вас «не просто очередным стартапом». Эти вещи работают лучше любого маркетинга. Мы увидели это на практике.

Один логотип известного партнёра или публикация в авторитетном издании часто говорят больше, чем десяток презентаций. Это особенно важно, если клиент принимает решение без возможности личного знакомства — например, онлайн или по рекомендации. А если у компании есть понятный, узнаваемый и последовательный стиль — от посадочной страницы до профиля в Telegram — это даёт ощущение системности и серьёзности.

## **2. Сделайте публикации в СМИ — они усилят закрытия сделки**

На завершающей стадии сделки мы часто делаем простую вещь: отправляем подборку ссылок на статьи — не только о компании, но и экспертные публикации от фаундера. Это усиливает восприятие: клиент видит, что вы не просто продукт, а игрок, у которого есть позиция, понимание рынка и признание

## **3. Личный бренд основателя, как катализатор входящих запросов**

Когда основатель активно выступает, пишет, делится инсайтами — бренд компании усиливается. Мы это чувствуем на себе: после выходов экспертных колонок в медиа или постов в телгермканалах к нам приходят новые входящие обращения. Люди

уже «прогреты» контекстом — они не задают базовые вопросы, они уже хотят работать. — На первых этапах продажи, каждый контакт с клиентом — это «питч», и партнерства становятся самым весомым аргументом.

На презентациях, в переговорах, даже в холодных письмах мы используем блок «Достижения»:

- Кто наши клиенты?
- Кто в нас инвестировал?
- Где о нас писали?
- В каких конкурсах мы победили? Кто нас отметил?

Клиенты хотят работать с теми, кто уже что-то сделал и это можно проверить.

Сильный бренд:

- сокращает цикл сделки,
- повышает конверсию в ответ,
- снижает барьеры на старте и финале,
- помогает продавать даже до того, как вы вышли на звонок.

Он позволяет продавать дороже и масштабнее. Он делает вашу компанию «выбором без риска». И да — сильный бренд может быть даже у маленькой команды. Главное — правильно собрать и показать свою историю.

**У клиента нет времени разбираться, он смотрит на сигналы**

# ГЛАВНОЕ ПОНЯТЬ, ЧТО В СОЦИАЛЬНЫХ СЕТЯХ СИЮМИНУТНОГО РЕЗУЛЬТАТА НЕ БЫВАЕТ

**«Наше направление — юридический маркетинг. Я понимаю и знаю, что именно нужно юристам для продвижения, поэтому и выбрала эту сферу», — говорит нам Ольга.**

**Ольга Кондакова,  
юридический маркетолог,  
основатель агентства юридического  
маркетинга КондМар**

Силами команды Ольги контент в аккаунтах клиентов публикуется в связке с набором аудитории, потому что в социальных сетях все решает аудитория.

Чем больше подписчиков и друзей у юриста, тем выше шанс привлечь клиентов.

Если личная страница раскручена и насчитывает 500 или более целевых подписчиков (не ботов), то начинаются обращения. При этом важно не останавливаться в продвижении.

«Главное понять, что в социальных сетях сиюминутного результата не бывает», — дает совет Ольга Кондакова.

**Часто новички ожидают немедленной отдачи. Увы, это огромная ошибка, потому что в социальных сетях люди сначала подписываются, читают, проникаются доверием и только потом обращаются сами или рекомендуют другим.**

То есть по факту все наши друзья и подписчики в социальных сетях — это либо наши потенциальные клиенты, либо потенциальные рекомендатели. И об этом тоже не стоит забывать.

Также важно понимать, что в социальные сети люди приходят не только за полезной информацией, но и чтобы развлечься.

«Я рекомендую в контент всегда включать, в том числе, и личные посты. К примеру, сходили на мероприятие – выложите фотографии. Прочитали интересную книгу – порекомендуйте своим друзьям, подписчикам. Опубликовались в журнале, вышло интервью с вами – обязательно разместите пост. Расскажите подписчикам, что вы эксперт не только в социальных сетях, но к вам приходят и за интервью. Всё это укрепляет доверие, влияет на репутацию и показывает вашу экспертность», — говорит Ольга.

«Теперь о рекламе. ВКонтakte есть два кабинета: старый и новый. Старый по функционалу своему лучше, чем новый. Но это мое личное мнение. Мне нравится работать со старым кабинетом. Он удобнее для рекламы. К примеру, для клиентов мы подбираем точно должности людей. Это может быть менеджер, директор, даже предприниматель. Такой подход позволяет точно настроить рекламу на целевую аудиторию», — делится секретами эксперт.

**Чем больше подписчиков и друзей у юриста, тем выше шанс привлечь клиентов**

«Также возможна реклама по ключевым словам: «услуги юриста», «юридическая консультация. Она нацелена на тех, кто активно ищет решение своей проблемы. Старый кабинет позволяет даже показывать рекламу подписчикам вашей группы, если она у вас есть», — добавляет Ольга.

Для системной работы с социальными сетями Агентство юридического маркетинга «КондМар» составляет контент-план на три месяца. В него входит создание воронки вовлечения: сначала подписчики знакомятся с вами, увлекаются, а затем проходят

**Я рекомендую в контент всегда включать, в том числе, и личные посты**

цикл продающих постов, где подписчики аккуратно подводятся к обращению за услугами.

«Мы работаем в диджитал-маркетинге, то есть в онлайн-продвижении. Соответственно, для успеха мы подключаем несколько инструментов.» — говорит эксперт

Сайт — это лицо вашей компании. Он должен быть презентабельным, удобным и сразу отвечать на вопросы клиента: кто вы? Какие услуги оказываете? Как можете решить проблему клиента?

Важно включить оффер, четкий перечень услуг и фотографии управляющих партнеров.

Тот же предприниматель, заходя на сайт, хочет понимать, кто будет его

сопровождать и с кого спрашивать», — подчёркивает Ольга.

Агентство юридического маркетинга «КондМар» работает как ателье для юристов, где «шьют» костюм, который помогает юридическому бизнесу привлекать клиентов и развиваться.

Это не просто маркетинг, а инструмент, который помогает юристам и адвокатам выстраивать доверие, укреплять репутацию и привлекать новых клиентов для юристов и адвокатов. Применение проверенных стратегий и персонализированных решений позволяют юридическому бизнесу расти. Доверяя агентству, вы получаете надёжного партнёра, который понимает ваши задачи и работает на достижение результата.

# 3 СЛОВА, ЗА КОТОРЫЕ ЗАПЛАТИЛИ 100 ТЫСЯЧ ДОЛЛАРОВ

**Компания Colgate в 50-е годы прошлого столетия из-за стагнации объявила конкурс: Новые идеи.**

**Приходит человек и говорит: «100 тыс. долларов и повысите прибыль аж на 30%».**

Естественно, менеджмент воспринимает это все в штыки, начинают считать, мозгоштурмить, но в течение какого-то периода ничего не придумывают. И на эту идею все-таки соглашаются, посчитав, что месяца за 3/4/5 эта история окупится.

Человек получает 100 тыс. долларов и говорит всего 3 слова... **Сделайте дырку больше.**

**А фишка в том, что у тюбика дырка была всего 5 миллиметров, а он предложил увеличить и сделать 6 мм: выдавливаем больше, паста заканчивается быстрее, покупатель раньше идет за следующим тюбиком. Соответственно, компания получает больше прибыли за более короткий период времени.**

<https://youtube.com/shorts/rLrIyaWGLUM?si=KhjH3ASlbpXsdIk>

# МАРКЕТИНГ ДОЛЖЕН «ПОДНОСИТЬ» СНАРЯДЫ



**Георгий Неклюдов**  
руководитель отдела маркетинга  
компании «Бигам»

**У компании сегодня 40 специализированных центров продаж как розничных, так и по работе с корпоративными клиентами.**

**Их собственный сервисный центр осуществляет ремонт и техническое обслуживание инструмента, строительной и садовой техники. Имеет авторизацию среди ключевых брендов, представленных на российском рынке.**

**На вопрос о том, как компания оценивает свою позицию на рынке в сравнении с конкурентами, эксперт ответил:**

«На сегодняшний день самый мощный игрок на рынке — Все инструменты.ру. Тем не менее на локальном рынке у нас более крепкие позиции, мы уверенно занимаем второе-третье место в категории инструментов и техники, наряду с компаниями ТМК и Кувалда. Мы фокусируемся на качестве сервиса и экспертизе, что помогает нам оставаться конкурентоспособными».

Выстраивая свою рекламную стратегию, Компания использует широкий спектр рекламных каналов: телевидение, радио, наружную рекламу и интернет. Ведь их целевая аудитория — люди от 25 до 65 лет, и они стараются охватить их на всем пути. Мощно настроенный маркетинг позволяет персонализировать коммуникации и удерживать клиентов. При этом активно используются социальные сети и email-маркетинг для взаимодействия с аудиторией.

### **Особое место в компании занимает CRM-маркетинг**

«У нас есть система сегментации клиентов, которая помогает нам запускать целевые коммуникации, бонусные акции и развивать программу лояльности. Мы разделяем клиентов на несколько сегментов, в зависимости от их активности, и разрабатываем стратегии для каждого из них. Это позволяет нам возвращать клиентов, которые давно не совершали покупки, и поддерживать интерес у активных покупателей», — говорит он

Мониторим рекламные активности конкурентов, используя все доступные каналы.

«Это позволяет нам держать конкурентов в поле зрения, отслеживать новые тенденции и креативные подходы в коммуникации. Например, стандартные скидки уже не так эффективны, поэтому мы ищем уникальные предложения. Мы также обращаем внимание на адаптации федеральных акций наших поставщиков», — развивает тему спикер.

У Георгия ранее был опыт организации больших рекламных акций.

«Насколько Вы рискуете деньгами при планировании рекламных кампаний?» — спросил журналист спикера.

«Мы всегда тщательно просчитываем каждую акцию, чтобы минимизировать риски и оправдать ожидания. Это помогает увеличить выручку, хотя иногда и снижает маржинальность. Мы используем как бесплатные, так и платные каналы. Например, push-уведомления и email-рассылки — бесплатные, а SMS-рассылки — платные, но при этом эффективные. Мы оцениваем эффективность каждого канала, чтобы оптимизировать затраты и получить максимальную отдачу. Мы тщательно анализируем экономику каждой кампании, особенно тех каналов, которые можно измерить количественно», — ответил он.

В компании «Бигам» считают, что использование разнообразных рекламных каналов — это ключ к успеху. Хотя цифровые каналы, такие как социальные сети и онлайн-реклама, по-прежнему остаются популярными, традиционные методы продвижения, такие как телевидение и наружная реклама, по-прежнему актуальны.

«Мы адаптируем каждую рекламную кампанию под специфику канала, чтобы сохранить целостность и эффективность. Это позволяет нам охватить более широкую аудиторию. Например, для молодёжной аудитории мы используем диджитал-каналы, а для более зрелой — ТВ и радио», — разъяснил нам детали Георгий.

Роль маркетинга в таком бизнесе, по мнению эксперта, маркетинг должен «подносить снаряды».

Основной продукт отдела маркетинга — это генерация лидов, которые затем обрабатывает отдел продаж. В розничной сети это может быть розничный трафик, а в B2B — запросы, которые также обрабатывают менеджеры.

В компании преследуют общую цель — выполнение плана по выручке и прибыли. Для этого ежемесячно собираются на стратегические сессии, где планируют маркетинг на следующий месяц. В этом участвуют и отдел закупок, и отделы продаж. Это совместная работа.

«Я думаю, что маркетингом должны заниматься все в компании, вплоть до уборщицы, которая также должна быть носителем идеологии и культуры бренда. При таком подходе результат всегда лучше», — интересную идею даёт спикер.

### **А как не перегнуть палку с акциями и скидками, чтобы не испортить репутацию и не отпугнуть клиента?**

Если компания позиционирует себя как дискаунтер, то у нее формируется имидж места, где можно купить дешевые товары. Это привлекает опре-

деленную аудиторию, стремящуюся сэкономить.

Например, «Светофор», «Дикси», «Чижик», «Ярче» экономят на операционных расходах, а «Азбука вкуса», «ВкусВилл» ориентированы на другую целевую аудиторию.

«Приведу другой пример. Фитнес-сеть «Зебра» раз в год устраивала распродажу абонементов. Это в моменте увеличивало выручку, а дальше в течение года у них не хватало средств на операционные расходы. Они приучили своих клиентов к подобным акциям, а потока новых клиентов было недостаточно. В отличие от них, сеть ХХХ использует ежемесячную подписку, обеспечивая равномерное поступление средств без акций. Это разные стратегии, и важно, чтобы рекламные акции были грамотно проработаны и соответствовали целям компании. Если нужна моментальная выручка, то акции — хороший инструмент, но нужно помнить, что, продавая дешевле, мы зарабатываем меньше», — приводит пример руководитель отдела маркетинга компании «Бигам» Георгий Неклюдов.



**mchoice**  
Executive Search

# EXECUTIVE SEARCH АГЕНТСТВО

Подбор мидл- и топ-менеджеров  
для бизнеса в России, СНГ, Европе  
и на Ближнем Востоке

УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ  
НА [WWW.M-CHOICE.RU](http://WWW.M-CHOICE.RU)

+7 (499) 714-61-16 +7 (916) 067-59-03

Россия, Москва,  
БЦ Москва-Сити, Пресненская набережная 12,  
Башня Федерация, «Запад», 33 этаж

# КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ НЕЙРОСЕТИ НА ВСЕХ ЭТАПАХ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ: ОТ ЛИДОГЕНЕРАЦИИ ДО ПРОДАЖ



**Анна Кузнецова**  
Основатель Кузница продаж  
<https://kuznica-pro.ru>



**В современном бизнесе, где конкуренция растет с каждым днем, использование искусственного интеллекта (ИИ) становится не просто модным трендом, а необходимостью для выживания и процветания.**

ИИ уже прочно вошел в нашу жизнь, и сфера продаж не стала исключением. Он помогает автоматизировать рутинные задачи, повысить эффективность работы менеджеров, оптимизировать процессы и, как следствие, увеличить конверсии на 3-5%. В этой статье Анна Кузнецова, эксперт по построению отделов продаж и основатель консалтингового агентства расскажет, как именно ИИ может помочь в лидогенерации и продажах.

### **ИИ в лидогенерации: системная работа над контентом**

Лидогенерация — это фундамент любого успешного бизнеса. Сейчас актуальны бесплатные методы привлечения трафика, а именно короткие ролики в различных социальных сетях. По данным статистики 49% рос-

сиян смотрят вертикальные короткие видео каждый день, а 79% делятся ими с другими.

Но создание контента и стабильное увеличение аудитории требует больших усилий, времени и ресурсов. Кроме того, в 80% случаев контент-план постов и коротких видео создается из головы СММ-специалиста без учета анализа целевой аудитории и в режиме горящих дедлайнов. В итоге в лучшем случае получаем охваты, лайки, репосты и комментарии, но не получаем роста продаж и понижения, как масштабировать процесс привлечения рекламного трафика и увеличивать прибыль.

Чтобы контент приносил деньги, им нужно заниматься пошагово и системно. Для этого необходимо:

1. Создавать контент-план на основе глубокого анализа целевой аудитории, CustDev (исследования), комментариев и вопросов в соцсетях.



Источник: <https://www.cossa.ru/news/328823/>

2. Каждая единица контента имеет четкую задачу: закрыть какую-то боль, потребность, возражение или страх.

3. Эффективность каждого поста оценивается с позиции: “Сколько потенциальных лидов и/или продаж принес этот пост?”

4. Делать выводы на основе анализа, корректировать темы контента на самые эффективные и повторять процесс заново.

Искусственный интеллект предлагает новые возможности для автоматизации и оптимизации этого процесса.

### Примеры помощи ИИ в лидогенерации

- **Таргетинг и сегментация**

ИИ анализирует огромные массивы данных (социальные сети, поисковые запросы, данные CRM) для выявления потенциальных клиентов. Он позволяет более точно сегментировать аудиторию и показывать рекламу только тем, кто с наибольшей вероятностью станет вашим клиентом.

- **Автоматизация контент-маркетинга**

ИИ может генерировать контент (тексты, статьи, посты), который будет привлекать потенциальных клиентов. Он может анализировать тренды и

запросы пользователей, предлагать им релевантную информацию.

- **Reels-завод на основе нейросети**

ИИ собирает все ролики конкурентов со всей статистикой и создает сценарии на основе анализа вашей аудитории и анализа самых эффективных роликов конкурентов. Он позволяет генерировать видео с помощью цифрового аватара без вовлечения собственника и с минимальными инвестициями времени и денег. А также автоматически запишет и проанализирует все метрики вышедших видео (таблицы 1, 2).

- **Персонализация**

ИИ может рекомендовать конкретные продукты, которые с наибольшей вероятностью заинтересуют клиента, основываясь на его предыдущих просмотрах, покупках или запросах. Например, вы — владелец интернет-магазина одежды и используете ИИ для улучшения продаж на главной странице сайта (таблица 3).

- **Аналитика**

ИИ анализирует историю взаимодействий с лидами, прогнозирует их дальнейшее поведение и определяет, на каком этапе воронки продаж требуется больше внимания (таблица 4).

Таблица 1.

#### Операционные расходы на создание Reels-завода

<i>Итого инвестиции на 30 роликов</i>	35.000 рублей (1 ролик = 1.166 руб.)
<i>Итого инвестиции на 60 роликов</i>	50.000 рублей (1 ролик = 833 руб.)
<i>Итого инвестиции на 90 роликов</i>	65.000 рублей (1 ролик = 722 руб.)

Таблица 2.

### Анализ роликов конкурентов с помощью Reels-завода и нейросетей

#### Публикации

Все  Новые \* На согласование  В работе  Обработаны  Не одобрены

Статус	Заголовок публикации	Дата п...	# Охваты	# Репосты	# Комментарии	# Лайки
Новое	Необычные факты про нас: - Мастера спорта по балльным танцам - Вхо	29/09/2024 1	10,380,094	106,286	3,220	677,164
Новое	Тост отца на свадьбе #гребенюк #михаилгребенюк #отношения #отг	29/10/2024 1	5,242,102	57,293	264	137,157
Новое	Эксперимент над отношениями Этот подкаст выходил год назад, по:	27/10/2024 2	4,568,644	101,410	1,882	245,144
Новое	Момент, когда понял что «Она - та самая» Полный подкаст найдете в >	25/09/2024 0	4,003,061	25,481	541	108,939
Новое	Если у вас синдром самозванца - вспоминайте эту историю # Каждый	25/11/2024 1	3,888,532	8,335	814	95,813
Новое	Лучше всех работают те, кому это действительно НАДО # А теперь об	09/11/2024 2	2,814,581	29,865	909	59,215
Новое	Что нужно для найма? Соблюдайте два правила: 1. Собеседование не	29/03/2024 1	2,682,616	22,834	853	29,619
Новое	Как решать любые конфликты в семье #михаилгребенюк #гребенюк	23/09/2024 1	2,442,443	48,584	162	78,596
Новое	Чтобы выйти из кризиса, решить проблемы и вырасти нужно выключи	10/11/2024 2	2,419,657	1,899	179	26,234
Новое	Так работает проверка от вселенной: действительно ли ты этого хоч	20/11/2024 1	2,227,290	5,677	180	36,998
Новое	Ситуация после ухода зарубежных брендов # Больше видео и подкаст	26/10/2024 2	1,933,622	3,670	334	13,683
Новое	Если вы не знаете определение задачи/проблемы, то и не сможете ее	02/10/2024 1	1,659,500	14,625	339	32,901
Новое	Пример вау-эффекта #гребенюк #михаилгребенюк #зарьков #ресто	25/10/2024 2	1,598,928	12,196	251	36,145

счит: 850

Таблица 3.

#### Использование ИИ для улучшения продаж на главной странице сайта

<b>Ситуация</b>	Клиент посещает ваш сайт впервые
<b>Действие ИИ</b>	ИИ анализирует данные о популярных товарах, текущих трендах и на основе гео-данных выводит на главной странице блок "Рекомендации для вас" с несколькими категориями товаров, например, "Тренды этого сезона", "Новинки", "Популярные товары вашего региона".
<b>Результат</b>	Клиент сразу видит подборку товаров, которые могут его заинтересовать. Так повышаются шансы на просмотр большего количества страниц и совершения покупки.

Таблица 4.

#### Прогнозирование поведения лида на разных этапах воронки продаж с помощью ИИ

<b>Ситуация</b>	Лид находится на стадии "квалификация" и менеджер запланировал звонок.
<b>Действие ИИ</b>	ИИ анализирует историю взаимодействия лида с компанией (просмотры сайта, скачивание бесплатных материалов, участие в вебинаре, переписка с менеджером) и прогнозирует вероятность его перехода на следующий этап.
<b>Результат</b>	Менеджер может скорректировать свой подход, подготовить более релевантную презентацию или предложить дополнительные материалы, чтобы повысить вероятность перехода лида на следующий этап.

С помощью искусственного интеллекта работа над контентом становится более автоматизированной, системной и не требует постоянного вовлечения собственника бизнеса, эксперта и SMM-специалистов.

### **ИИ в продажах: повышение эффективности и рост конверсии на 3-5%**

После привлечения лидов следующим шагом является их конвертация в реальных клиентов. От качества работы менеджеров по продажам напрямую зависит ваш бизнес и доход. Но даже опытные специалисты могут допускать ошибки, которые приводят к потере клиентов.

### **5 распространенных ошибок менеджеров по продажам, которые приводят к потере прибыли**

#### **1. Нарушение скрипта**

Отступление от проверенного скрипта часто приводит к потере контроля над разговором и снижению эффективности. Менеджер может забыть о ключевых вопросах, не донести важную информацию или запутаться в аргументах.

#### **2. Слабая работа с возражениями**

Неумение эффективно отрабатывать возражения клиентов — одна из главных причин потери сделок. Менеджер должен уметь слушать, понимать нужды клиента и находить убедительные аргументы.

#### **3. Невнимательность к клиенту**

Отсутствие внимания к потребностям и особенностям клиента явля-

ется серьезной ошибкой. Менеджер должен быть сосредоточен на клиенте, задавать наводящие вопросы и устанавливать доверительные отношения.

#### **4. Затянутые разговоры**

Слишком длинные и излишне детализированные разговоры утомляют клиентов и снижают вероятность заключения сделки. Менеджер должен уметь эффективно и компактно донести информацию.

#### **5. Недооформление сделок**

Неправильное или неполное оформление сделки может привести к проблемам в будущем. Менеджер должен тщательно проверять все документы и убедиться, что все условия сделки четко прописаны.

Каждая такая ошибка менеджера ежесекундно ворует ваши деньги. Давайте посчитаем. Если исправить эти ошибки, то конверсия сразу же вырастет на 3-5%. Допустим, один продукт приносит выручку 2 000 000 рублей в месяц, т.е. вы заработаете сверху от 720 000 до 1 200 000 рублей. Просто вдумайтесь в цифры. Вы теряете миллион рублей в месяц на ошибках менеджеров. А если у вас несколько продуктов?

Постоянный контроль и анализ работы менеджеров необходимы для повышения эффективности отдела продаж. Но выявить такие ошибки самостоятельно может быть очень сложно. Для этого в бизнесе нужен отдел контроля качества, который слушает звонки ваших менеджеров, оценивает их и выдает отчеты. И здесь искусственный интеллект также играет важную роль, предоставляя инструменты для оптимизации продаж.

Таблица 5.

### Преимущества ИИ-ОКК

Низкая себестоимость: 1,5 руб. за звонок
Проверка 100% звонков
Оценка звонков по 5-балльной системе
Находит скрытые связи между действиями менеджеров и результатами продаж
Дает рекомендации: от корректировки скриптов до целенаправленного обучения сотрудников

Таблица 6.

### Преимущества ИИ-ОКК

Характеристика	Человеческий ОКК	ИИ-ОКК
<b>Объективность</b>	Субъективна, зависит от опыта и настроения контролера.	Полностью объективна, оценивает по заданным параметрам.
<b>Проверка звонков</b>	Ограничена ресурсами (5-10%), выборочная.	Оценка 100% звонков.
<b>Время работы</b>	Ограничено рабочим днем и человеческими возможностями.	Работает 24/7 без перерывов.
<b>Себестоимость</b>	Высокая: Зарплата: 30 000/чел. + налоги, обучения и т.д.	Низкая: 1,5 рубля за оценку одного звонка.
<b>Автоматические рекомендации</b>	Отсутствуют или ограничены.	Автоматически генерирует рекомендации по улучшению скриптов и работы менеджеров.
<b>Постоянство качества</b>	Подвержено человеческому фактору (усталость, болезни).	Постоянно высокое качество работы.
<b>Масштабируемость</b>	Сложно масштабировать, требуются дополнительные ресурсы.	Легко масштабируется, обрабатывает любое количество звонков.

### Примеры помощи ИИ в отделе продаж

#### • Умные CRM-системы

ИИ-CRM помогают менеджерам по продажам отслеживать взаимодействие с клиентами, напоминать о важных встречах и задачах, предлагать лучшие тактики продаж для каждого конкретного клиента.

#### • Анализ звонков и переписок (отдел контроля качества на основе ИИ)

ИИ-ОКК может отслеживать, как менеджеры общаются с клиентами, какие фразы они используют, какие возражения обрабатывают и как часто закрывают сделки. На основе этого он может давать рекомендации по улучшению скриптов и навыков продаж сотрудников (таблица 5).

- **Автоматизация рутинных задач**

ИИ может автоматизировать многие рутинные задачи менеджеров (заполнение отчетов, создание документов, напоминания о встречах), освобождая их время для более важных задач, таких как общение с клиентами (таблица 6).

- **Прогнозирование продаж**

ИИ может прогнозировать, какие продукты будут наиболее востребованы в следующем месяце, помогая компании подготовиться к увеличению спроса.

- **Персонализация предложений**

ИИ помогает создавать персональные предложения для каждого клиента на основе анализа его потребностей и истории взаимодействия с компанией.

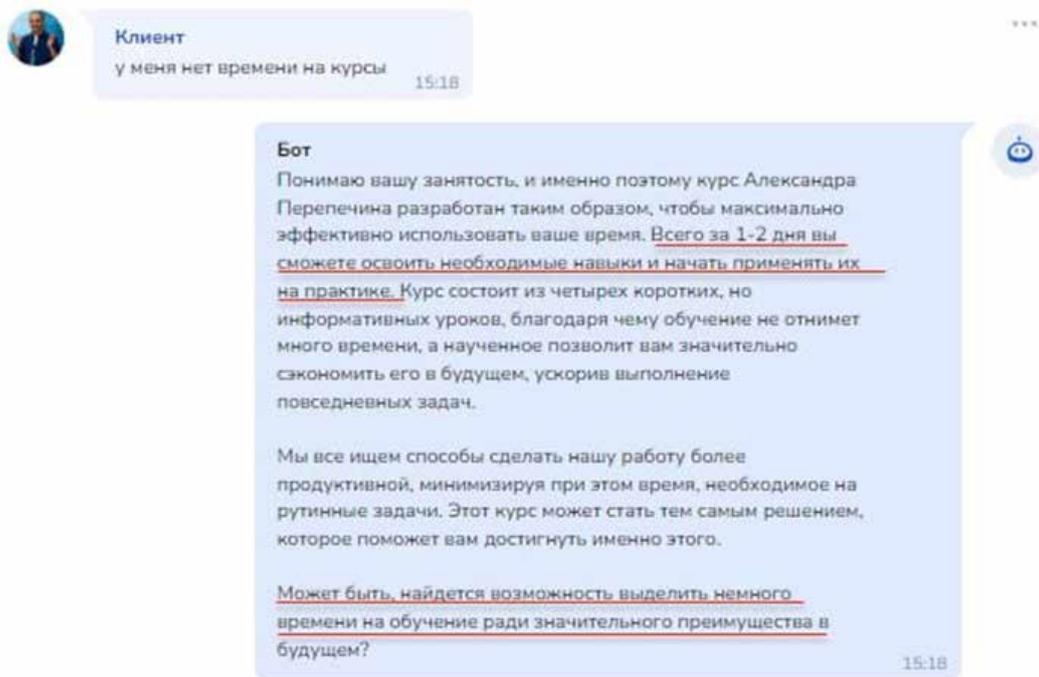
- **Чат-боты и виртуальные ассистенты**

ИИ-боты 24/7 работают на вашем сайте и в социальных сетях, отвечают на вопросы потенциальных клиентов, собирают их контактные данные и квалифицируют лидов.

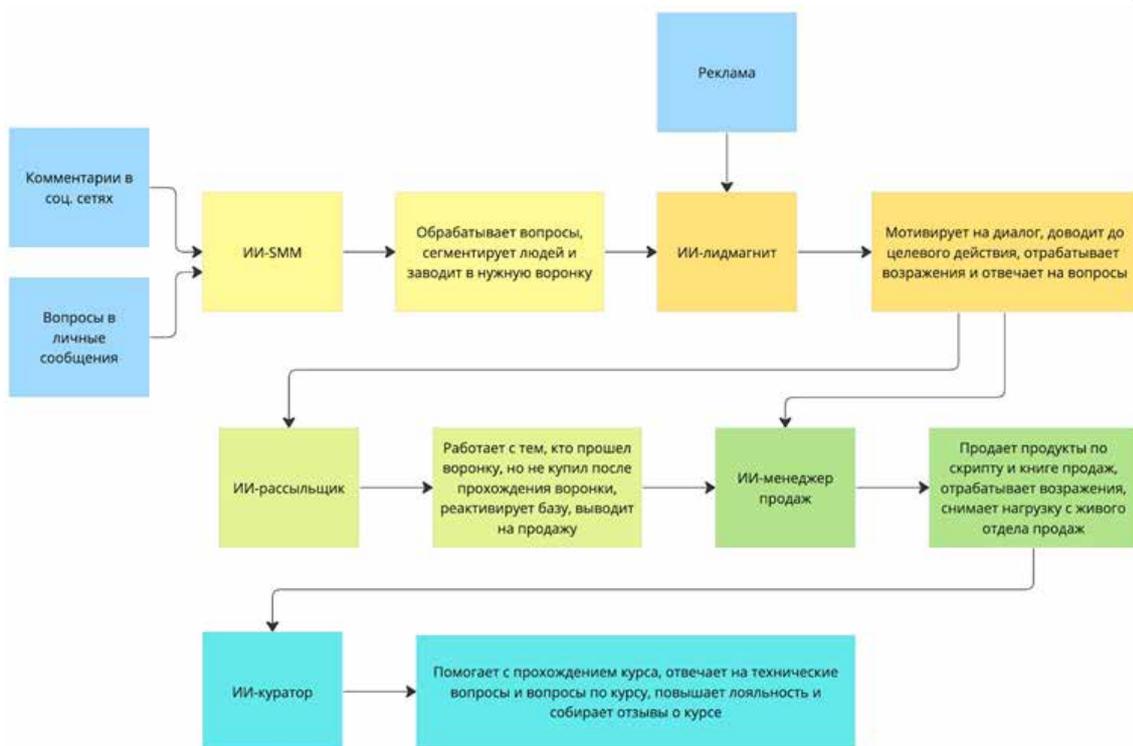
## **Заключение**

Использование искусственного интеллекта в лидогенерации и продажах — это не будущее, а настоящее. ИИ предоставляет компаниям мощные инструменты для привлечения новых клиентов, оптимизации процессов продаж, повышения эффективности работы менеджеров и, как результат, увеличения прибыли от 5% и выше.

Для того, чтобы успешно внедрить ИИ в своем бизнесе, необходимо начать с анализа своих текущих процессов, определить, где именно ИИ



Пример работы чат-бота



Пример внедрения ИИ-помощников в проект по инвестициям

может принести наибольшую пользу, и постепенно внедрять соответствующие инструменты и технологии. В результате вы сможете не только по-

высить эффективность своих продаж и получить конкурентное преимущество на рынке, но и сэкономить свое время и деньги.

# НИКОГДА НЕ ДАВАЙТЕ СКИДКУ ПРЕЖДЕ, ЧЕМ ЕЁ ПОПРОСИТ КЛИЕНТ!



**Лариса Васильева**  
предприниматель, эксперт-практик  
продаж и клиентского сервиса

**Лариса Витальевна Васильева — предприниматель, эксперт-практик продаж и клиентского сервиса, более 25 лет опыта в реальных секторах экономики (b2b, b2c): производство стройматериалов, недвижимость, обучение, издательство, искусство и др. Продала товаров и услуг на общую сумму более 2 млрд. рублей. Бизнес-консультант, автор курсов, тренингов и обучающих материалов по экологичным продажам и дружелюбному клиентскому сервису.**

**ВОПРОС: Почему клиенты просят скидки?**

**ОТВЕТ:** Если клиент просит скидку, это значит, что для него недостаточно ценности продукта. Либо он ее еще не увидел и не уверен, что именно этот продукт решит его задачу/проблему, либо цена изначально завышена была, — начинает беседу Лариса.

А вот если продавец опирается в продажах только на скидки и продает себе в минус, тогда, скорее всего, он сам не верит в то, что он может продать свой продукт по такой цене, которая заявлена, — такое часто наблюдается у начинающих небольших домашних производств, а также у экспертов помогающих профессий (астрологов, психологов и т.д.)

И я бы не рекомендовала скидку использовать постоянно, т.е. прибегать к скидкам необходимо осознанно, с определенной целью, например, скидка на ЛИД-магнит, как элемент маркетинговой кампании для привлечения ЦА.

Необходимо выяснять у конечной целевой аудитории их потребности и запросы, и анализировать, совпадает ли набор качеств продукта/услуги с требованиями целевой аудитории, закрывает ли он цель покупателя. А для этого необходимо четко понимать, кто является ЦА вашего продукта.

**ВОПРОС: Что делать, чтобы минимизировать использование скидок в продажах?**

**ОТВЕТ:** Нужно искать свою целевую аудиторию, изучать ее потребности, изучать ее ценности, задачи, боли, страхи, желания, возражения. И вот это все в комплексе дает понимание своего потребителя, и тогда вы смо-

жете попасть точно в цель — в сердце своему клиенту. И этот клиент, понимая ценность вашего конкретного продукта, придет к вам и купит за ту цену, которую вы поставите, потому что будет уверен, что с помощью именно вашего продукта он закроет свою задачу или решит проблему.

**ВОПРОС: Крупные застройщики сейчас объявили какие-то гигантские скидки на новостройки. Ваш комментарий?**

**ОТВЕТ:** Многие застройщики могут себе позволить, у них достаточно прочная основа внутри. Скорее всего, они дают скидки для того, чтобы поддержать, во-первых, оборот, на текущие расходы. Во-вторых, чтобы не уйти с активного рынка продаж и не выпасть из поля зрения ЦА.

Сейчас они больше не скидками оперируют, а рассрочками и другими инструментами. У застройщиков, кроме скидок в арсенале достаточно широкий инструментарий, который они могут применять, особенно, если у них грамотные руководители отделов продаж. Скидки, как один из вариантов быстро собрать необходимую сумму, либо как ЛИД-магнит, для сбора контактов др.

**ВОПРОС: Как правильно использовать скидки и можно ли их заменить на другой инструмент, и какой?**

**ОТВЕТ:** Всегда изучайте целевую аудиторию, берите обратную связь у каждого клиента и отслеживайте NPS (Индекс потребительской лояльности или уровень удовлетворенности клиента). Обязательно с каждым. Мы же работаем для клиента, именно

клиент платит нам деньги, соответственно, кто наш лучший консультант? Конечно, клиент. Кто, как не клиент скажет нам, что нужно, что не нужно, что ценно, что не ценно. Обязательно разбиваем клиентов на типы целевой аудитории и на подкатегории, т.к. у каждой группы ЦА могут быть свои ценности и причины купить ваш продукт, и именно их и нужно показывать клиентам, тогда необходимость в скидках отпадет.

В консалтинге своим клиентам-предпринимателям я рекомендую прибегать к скидкам в последнюю очередь. Вместо скидок лучше использовать другие инструменты стимуляции продаж, например, «давать меньше», «давать больше», «подарок вместо скидки». Но следует четко понимать цель, для чего вы используете и какого результата ожидаете.

«Давать меньше» — это значит, облегчить продукт, т.е. убрать лишние элементы комплектации, которые не имеют большой ценности для клиента, но добавляют стоимость. Результат: клиент платит меньше, но и получает меньше (себестоимость продукта ниже).

«Давать больше» — наоборот, вместо скидки добавить ценности про-

дукту в виде доп. опции, которая не сильно повлияет на себестоимость, но добавит ценности и стоимости в глазах клиента. Результат: клиент платит заявленную цену, но получает больше, хотя себестоимость ненамного выше.

Аналог предыдущего — «Подарок вместо скидки» — дать что-то в подарок клиенту, не обязательно в виде опции к покупаемому продукту. Это может быть другой отдельный продукт с низкой себестоимостью, но полезный и дополняющий эффект основного продукта или имеющий ценность для данной ЦА. Результат: цена та же, клиент получает больше ценности, хотя себестоимость ненамного выше.

Если скидка все-таки единственное решение, тогда справедливо, если и клиент отдает что-то взамен, например, при 100% оплате сегодня; при определенном количестве штук; накопительная; при уменьшении комплектации (аналог «давать меньше»); при покупке комплекса/набора продуктов; а также «кэшбек» за отзыв/за приведенного друга, например, и т.п.

Естественно, все эти вариации должны быть просчитаны и подготовлены заранее.

***Ну и напоследок, основная заповедь продавцов всех времен и народов — «Никогда не давать скидку прежде, чем её попросит клиент!»***

# СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ЖУРНАЛА



ЭЛЕКТРОННЫЕ ВЕРСИИ ВСЕХ НАШИХ ДЕЛОВЫХ ЖУРНАЛОВ  
(НИЖЕ УКАЗАНЫ И ЕСТЬ НА САЙТЕ [WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU))



[WWW.TOP-PERSONAL.RU](http://WWW.TOP-PERSONAL.RU)  
7447273@ VK.RU

# МЫ СТРЕМИМСЯ КОНКУРИРОВАТЬ ЗА СЧЕТ БИЗНЕС-ЦЕННОСТИ



**Матвей Пак**  
Генеральный директор Metamentor

**Metamentor — возникла примерно полтора года назад, весной 2023 года, когда на рынке появилась первая языковая модель с открытым исходным кодом. Это можно считать началом всех современных решений, подобных ChatGPT.**

## — Как именно работает ваш продукт?

— Мы используем искусственный интеллект для анализа звонков. Он проверяет, идет ли разговор по скрипту, и предоставляет руководителю отдела продаж или собственнику отчет о том, как себя вел тот или иной сотрудник на звонках. В отчете указано, использовал ли сотрудник определенные слова, следовал ли он установленным протоколам и так далее.

## — Есть ли аналоги вашего продукта на западном рынке?

— Да, конечно. Аналоги начали появляться в этом году, и на российском рынке тоже есть решения, которые начинают набирать популярность. Например, решения от Тинькофф и Сбера. На американском рынке таких продуктов достаточно много — это действительно стало настоящим бумом.

## — Как пользователи могут взаимодействовать с вашим продуктом? Можете привести пример?

— Большинство пользователей используют системы, такие как 1С или Битрикс. Наш продукт уже интегрирован во внутренний маркетплейс Битрикс. После подключения вы получаете сводку телефонных звонков, информацию об их завершении, слабые места, основные возражения и многое другое. Некоторые клиенты настраивают так, чтобы получать отчеты о продажах и работе сотрудников прямо в Telegram. Мы проводим

инструктаж и предоставляем необходимые материалы, но, как правило, клиенты справляются самостоятельно.

## — Ваша компания занимается продажами и внедрением технологий искусственного интеллекта. Как вы считаете, отделы продаж изменились за последние 30 лет?

— Безусловно, отделы продаж значительно улучшились. В наше время существует множество метрик и технологий, которые помогают в работе. С приходом искусственного интеллекта у руководителей появилась возможность получать рекомендации по взаимодействию с сотрудниками.

## — Как именно искусственный интеллект помогает в этом процессе?

— Искусственный интеллект позволяет подсвечивать ключевые моменты. Например, на еженедельном отчете руководитель может увидеть, что у Пети были два случая нецензурной лексики, а Вася закрыл трех

**Мы хотим занять  
большую часть  
рынка в России,  
пока это еще  
возможно**

клиентов. Это дает возможность анализировать, кто из сотрудников работает лучше всего и какие аспекты требуют внимания.

**— Как вы планируете конкурировать с другими компаниями на рынке?**

— Мы считаем, что у нас есть преимущества перед мелкими конкурентами, так как мы начали раньше и уже успели привлечь больше клиентов. Что касается крупных компаний, мы рассматриваем варианты партнерства. Например, у МТС есть сотрудничество с технологическими командами, которые разрабатывают продукты, а сама компания занимается дистрибуцией. У нас уже есть несколько крупных партнеров, с которыми мы работаем.

**— А как вы планируете сделать ваш софт уникальным, чтобы клиенты испытывали дискомфорт при переходе на другие платформы?**

**Руководитель может увидеть, что у Пети были два случая нецензурной лексики**

**Мы акцентируем внимание на уникальных метриках, которые отсутствуют у наших конкурентов**

— Мы стремимся конкурировать за счет бизнес-ценности. С технологической точки зрения, задача сводится к расшифровке диалога и проведению аналитики. Мы активно собираем обратную связь от клиентов, чтобы выявить ключевые метрики, которые им важны. Например, мы обнаружили, что клиентам крайне важно распознавать возражения.

**— Когда вы продаете свой продукт, на чем вы делаете акцент?**

— Мы акцентируем внимание на уникальных метриках, которые отсутствуют у наших конкурентов.

Кроме того, мы можем индивидуально доработать продукт под потребности клиента. Например, если кто-то хочет получать уведомления в Telegram или видеть графики с количеством продаж, мы можем это реализовать. Большие компании не

всегда способны учитывать индивидуальные особенности каждого клиента так тщательно, как это делаем мы.

**— Как у вас построена реклама? Используете ли вы интернет или делаете первые звонки?**

— Мы открыли для себя неожиданный источник продаж — Instagram\* (социальная сеть Instagram запрещена на территории РФ). Мы никогда не думали, что наши клиенты, руководители среднего и малого бизнеса, все еще активно сидят в этой социальной сети. Продукт родился из гипотезы о его полезности для рынка, и мы начали записывать видео. Летом мы получили около 130 заявок, когда рассказали о новом продукте, который поможет контролировать сотрудников отдела продаж. Это стало для нас настоящим открытием, хотя конверсия в продажи была ниже ожиданий — всего около 5 продаж.

**— Есть ли у вас планы по масштабированию продукта?**

— Конечно, у нас есть планы по масштабированию именно этого продукта.

Мы хотим занять большую часть рынка в России, пока это еще возможно.

Мы будем активно работать над продажами и маркетингом, и готовы инвестировать в рекламу. За последние полгода мы старались не тратить много средств на маркетинг, так как изучали рынок. Теперь, когда мы видим, что появляются крупные конкуренты, мы понимаем, что нужно

действовать более активно. У нас есть клиент из Узбекистана, сеть кондитеров, который хочет отслеживать все звонки и записи. Они также хотят добавить функцию распознавания узбекского языка и смеси узбекского с русским. Это сложная задача, так как модели не всегда распознают смешанные языки.

**— Как вы планируете внедрить модель freemium?**

— Мы рассматриваем возможность freemium-модели, когда пользователи могут попробовать продукт бесплатно, а затем, при желании, перейти на платный тариф с расширенным функционалом. У нас уже есть две истории: первая — это возможность трижды бесплатно загрузить аудиофайл и протестировать систему. Вторая — интеграция в Битрикс, где пользователи могут одним кликом подключить наш продукт в базовой версии, но с уведомлением о необходимости оплаты для дальнейшего использования.

**Название появилось довольно необычно — его придумал искусственный интеллект**

**— Расскажите, как вы работаете над брендом вашей компании? Название у вас действительно интересное и современное.**

— Да, название появилось довольно необычно — его придумал искусственный интеллект.

Мы подумали, что звучит неплохо, и наши клиенты часто спрашивают, почему именно такое название. Мы объясняем, что «мета» означает цель, а «ментор» — консультант. В целом, название Metamentor отражает нашу суть.

**— Можете рассказать о том, как вы привлекаете специалистов в вашей области?**

— Работа, которую мы выполняем, требует высококвалифицированных специалистов. Разработчики искусственного интеллекта — это не просто программисты, а люди с хорошей математической базой. Я сам математик и учусь на четвертом курсе МФТИ. В России всего несколько вузов, которые готовят таких специалистов, и конкуренция на рынке очень высокая. Многие выпускники уезжают за границу или идут в крупные компании, такие как Яндекс или Тинькофф, где зарплаты начинаются от 150 тысяч рублей для стажеров.

**— Как вы справляетесь с этой конкуренцией?**

— Мы активно работаем с университетами и преподаем в технологических вузах. Это помогает нам не только привлекать талантливых сотрудников, но и укреплять наш бренд. Мы понимаем, что сейчас кандидаты сами выбирают, где работать, и нам нужно заинтересовать их.

**— Как вы видите влияние бренда на продажи вашего продукта?**

— Честно говоря, над силой бренда мы не задумывались так сильно. Мы полагаемся на качество продукта. Если продукт хороший, он сам себя рекламирует. Важно, чтобы наши довольные клиенты рекомендовали нас своим знакомым.

**— Какие тренды вы видите на рынке искусственного интеллекта и в отделе продаж?**

**Когда сотрудник общается с клиентом, ему будут высвечиваться подсказки в реальном времени**

— В отделе продаж я вижу тренд на ускорение процессов. Например, когда сотрудник общается с клиентом, ему будут высвечиваться подсказки в реальном времени.

Это значительно увеличит конверсии. В целом, в искусственном интеллекте сейчас активно работают над созданием так называемого AGI — суперумного искусственного интеллекта, который сможет выполнять сложные задачи.

**— Какое оптимальное соотношение между человеческим трудом и искусственным интеллектом в продажах?**

— В продажах всегда важны человеческие отношения и эмпатия. Искусственный интеллект должен помогать в рутинных задачах, таких как протоколирование встреч и поиск ин-

формации, в то время как сами продажи должны оставаться за людьми.

**— Какие изменения на рынке повлияли на вашу стратегию?**

— Появление генеративного искусственного интеллекта в 2021-2022 годах стало значительным изменением. Мы только начинаем осваивать его возможности и уверены, что впереди нас ждут еще более интересные разработки.

**— С какими сложностями вы сталкиваетесь на пути к развитию?**

— Главная сложность — это человеческий фактор. Найти и удержать талантливых программистов непросто, но мы стараемся справляться с этой задачей и надеемся, что это не станет препятствием для нашего роста.

# ПРОДАЖИ БОЛЬШИХ КОМПАНИЙ — ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА И АНАЛИЗ ОШИБОК, СПОРОВ В СУДАХ



**Создание любого бизнеса связано не только с предпринимательской деятельностью, но и с необходимостью соблюдать нормативные акты, регламентирующие различные сферы деятельности от бухгалтерии и оформления имущества до специфических законов, регламентирующих отдельные виды деятельности. Рост и развитие любого бизнеса позволяют в последствии продавать компании другим участникам рынка, при этом важным аспектом такой сделки будет являться соблюдение норм права, отвечающих за куплю-продажу предприятий и компаний, оформление и регистрацию сделки в целях исключения возникновения споров, разрешение которых придётся рассматривать в суде.**



**Ульяна Зеленая**  
юрист

Важно отметить, что большинство бизнесов продается как предприятие, т. е. объект прав, под которым в гражданском законодательстве понимается имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности. ГК РФ для регулирования вопроса купли-продажи предприятий выделил § 8, в котором отразил особенности продажи предприятий, учитывая, что предприятие в целом или его часть могут быть объектом купли-продажи, залога, аренды и других сделок, связанных с установлением, изменением и прекращением вещных прав.

Договор продажи предприятия заключается в письменной форме путем составления одного документа, подписанного сторонами, с обязательным

приложением к нему следующих документов:

- акт инвентаризации;
- бухгалтерский баланс;
- заключение независимого аудитора о составе и стоимости предприятия;
- перечень всех долгов (обязательств), включаемых в состав предприятия, с указанием кредиторов, характера, размера и сроков их требований.

Необходимо обратить внимание на то, что перечисленные выше документы должны быть составлены до подписания договора продажи предприятия. Однако, большинство покупателей бизнеса, как предприятия допускают большую ошибку, оформляя только документы по передаче доли, например, в обществе с ограниченной ответственностью, не

выясняя всех обстоятельств покупки предприятия в целом.

Помимо прочего, передача предприятия продавцом покупателю осуществляется по передаточному акту, в котором указываются данные о составе предприятия и об уведомлении кредиторов о продаже предприятия, а также сведения о выявленных недостатках переданного имущества и перечень имущества, обязанности по передаче которого не исполнены продавцом ввиду его утраты. Подготовка предприятия к передаче, включая составление и представление на подписание передаточного акта, является обязанностью продавца и осуществляется за его счет, если иное не предусмотрено договором. Предприятие считается переданным покупателю со дня подписания передаточного акта обеими сторонами, с этого момента на покупателя переходит риск случайной гибели или случайного повреждения имущества, переданного в составе предприятия. При этом, право собственности на предприятие переходит к покупателю с момента государственной регистрации этого права.

Для примера рассмотрим несколько дел, в ходе рассмотрения которых были установлены обстоятельства, приведшие к неблагоприятным последствиям для сторон сделки.

При рассмотрении дела № А06-8079/2022 31 января 2023 г. Арбитражным судом Астраханской области было вынесено решение об отказе в удовлетворении исковых требований, по которым были заявлены требования об уменьшении цены организации и взыскании денежных средств. В ходе рассмотрения дела

**Приобретая готовый бизнес, важно определить в ходе подготовки сделки в каком формате приобретается компания, как доля, например, общества с ограниченной ответственностью или готовое предприятие, с оборудованием, имуществом, рабочими, брендом и Т. Д.**

было установлено, что между истцом и ответчиком заключено Соглашение о продаже Общества с ограниченной ответственностью Частная охранная организация «А.», номинальной стоимостью 600 000 рублей на следующих условиях: оплата производится в течение 13 месяцев до 15 числа каждого месяца по 50 000 рублей. Право собственности должно было перейти от продавца покупателю с момента государственной регистрации этого права. В обоснование своих требований истец приводит в иске доводы о том, что после оплаты части выкупной стоимости организации выяснилось, что у ответчика в период осуществления им хозяйственной деятельности в ООО ЧОО «А.» имелась задолженность по заработной плате, задолженность по арендной плате, уплата налога УСН.

По заключенному между истцом и ответчиком Соглашению одна сторона обязалась передать в собственность организацию (предприятие) — «Частная охранная организация «А.» в целом, а вторая сторона обязалась принять его и оплатить его полную стоимость. Однако, как указывает ответчик в отзыве на иск, мероприятий, предусмотренных действующим законодательством (ст. 561 ГК РФ), не производилось. Доказательств проведения соответствующих мероприятий истцом в дело не представлено.

Фактически продавец не захотел проводить инвентаризацию предприятия и аудиторскую проверку и раскрывать перед покупателем долги предприятия. При рассмотрении данного спора судом сделан вывод, что сторонами не было достигнуто соглашение по существенным усло-

виям договора, в том числе не определен его предмет. Суд указал, что рассматриваемый договор является незаключенным.

Еще одним примером спора, когда стороны не урегулировали предмет договора и по-разному понимали совершаемую сделку, что послужило основанием для обращения в суд можно привести Решение Арбитражного суда Московской области от 7 августа 2020 г. по делу № А41-18773/2020. Истец обратился в суд с исковым заявлением к ответчику о признании незаключенным договора купли-продажи, о взыскании неосновательного обогащения. В обоснование иска истец ссылался на то, что между ответчиком (продавцом) и истцом (покупателем) заключен договор купли-продажи, по условиям которого ответчик должен был передать истцу Предприятие «К.», представляющее из себя имущественный комплекс, состоящий из оборудования, перечисленного в акте приема-передачи, права на фирменное наименование, права аренды помещения (переуступка), а также другие средства индивидуализации ответчика и его услуг. После получения денежных средств ответчик сделал на договоре отметку о том, что денежные средства получил в полном объеме. После подписания спорного договора стороны подписали акт приема-передачи оборудования. Акты приема передачи либо договоры уступки, купли-продажи права на фирменное наименование, права аренды помещения, а также на другие средства индивидуализации ответчика и его услуг между сторонами подписаны не были. В рамках

спорного договора ответчик, помимо оборудования, был обязан передать истцу права по договору аренды (переуступка), права на фирменное наименование, а также другие средства индивидуализации Продавца и его услуг.

Однако ничего из вышеперечисленного ответчиком истцу передано не было. Определить, что именно ответчик обязан передать истцу в рамках договора, также не представлялось возможным в силу отсутствия в договоре описания этого имущества.

Возражая против иска, ответчик указал, что ответчик принял на себя обязательства по передаче истцу оборудования, а также по расторжению договора аренды, а истец принял на себя обязательства по оплате принятого оборудования и заключению

договора аренды. Указанные обязательства выполнены ответчиком в полном объеме, что подтверждается подписанным обеими сторонами актом приема-передачи оборудования, а также соглашением о расторжении договора аренды и актом приема-передачи помещения, в связи с чем права истца нарушены не были.

Исследовав и оценив представленные в материалы дела доказательства в их совокупности и взаимной связи по правилам статьи 71 АПК РФ, рассмотрев доводы искового заявления, отзыва на иск, выслушав представителя ответчика, арбитражный суд пришел к выводу об отсутствии оснований для удовлетворения иска исходя из следующего. С учетом анализа заключенного между сторонами договора купли-продажи и акта приема-передачи к договору, суд пришел к выводу о том, что заключенный между сторонами договор является договором купли-продажи оборудования с переуступкой права аренды помещения, в котором размещено оборудование.

Таким образом, ссылка истца на положения норм параграфа 8 главы 30 Гражданского кодекса Российской Федерации является необоснованной, поскольку возникшие между сторонами правоотношения подпадают под действие общих правил о договоре купли-продажи. Как следует из материалов дела, спорный договор заключен на условиях, согласованных сторонами, и сами условия договора не несут двусмысленной нагрузки. Подписав договор, истец добровольно принял его условия без разногласий относительно всех существенных его условий.

**Продавец не захотел проводить инвентаризацию предприятия и аудиторскую проверку и раскрывать перед покупателем долги предприятия**

Под средствами индивидуализации продавца понимается вывеска «К.», которая не является фирменным наименованием в понимании ст. 1475 ГК РФ и как результат интеллектуальной деятельности не регистрировалась, основания для передачи прав на фирменное наименование у ответчика отсутствовали, вывеска носит информативный характер и была указана в акте приема-передачи.

Доводы истца о неосновательном обогащении ответчика подлежали

отклонению, поскольку ответчик исполнил обязательства, предусмотренные договором, а именно передал оборудование истцу в срок, предусмотренный договором, а также исполнил обязательства по расторжению договора аренды. Следовательно, на стороне ответчика не возникло неосновательного обогащения в размере оплаты по договору, регламентированного п. 1 ст. 1102 ГК РФ. Арбитражный суд принял решение в иске отказать.

**Приобретая готовый бизнес, важно определить в ходе подготовки сделки в каком формате приобретается компания, как доля, например, общества с ограниченной ответственностью или готовое предприятие, с оборудованием, имуществом, рабочими, брендом и т. д. От этого зачастую сильно зависит формат сделки, при этом для приобретения предприятия важно соблюсти не только форму сделки, но и процедуру, составить правильно необходимые и закрепленные законодательством документы. Несоблюдение процедуры или формы сделки может повлечь для сторон договора продажи предприятия неблагоприятные последствия в виде, например, недействительности сделки. Как правило, для исключения неблагоприятных последствий продавцы и покупатели бизнеса к подготовке такого рода сделки привлекают квалифицированных и опытных юристов.**

## СОДЕРЖАТЬ ОДНУ «КОФЕ-ТОЧКУ» БОЛЕЕ ПРИБЫЛЬНО, ЧЕМ УПРАВЛЯТЬ ДЕСЯТЬЮ ДОМАМИ

Источник: <https://dzen.ru/a/Z1e9XvNPJDNEB7oP>



**Надежда Маняхина,**  
юрист практики разрешения  
коммерческих споров  
и правового сопровождения  
компаний АО АБ «Земчихин  
и партнёры» Самарской области

В современных реалиях управление многоквартирными домами представляет собой комплексный вид предпринимательской деятельности, сопряженный с существенными правовыми и финансовыми рисками. Парадоксальным образом управление десятью многоквартирными домами зачастую оказывается менее рентабельным, чем содержание единичного объекта общественного питания.

В данной экспертной комментарии будет проанализирован вышеуказанный вопрос с точки зрения нормативно-правовой базы, технических норм, заинтересованности и платежеспособности жителей, экономической эффективности.

• **Законодательные аспекты:**

Управление МКД регулируется строгими нормами жилищного законодательства, основу которого составляет Жилищный кодекс РФ (ЖК РФ). Согласно ст. 161 ЖК РФ, управ-

## Комментарии экспертов юридических фирм

ляющая компания обязана обеспечить надлежащее содержание общего имущества МКД, включая фасады, крыши, подвалы, лифты и инженерные системы. Кроме того, УК должна предоставлять коммунальные услуги (ст. 154 ЖК РФ) и осуществлять капитальный и текущий ремонт (ст. 166 ЖК РФ).

Нарушение этих обязанностей влечет административную ответственность по ст. 7.22 КоАП РФ, которая предусматривает наложение административных штрафов на должностных лиц и юридических лиц.

В случае причинения вреда жизни или здоровью жителей возможно привлечение к уголовной ответственности: по ч. 2 ст. 118 УК РФ ввиду причинения тяжкого вреда здоровью или смерти в случае ненадлежащего выполнения обязанностей по содержанию и ремонту многоквартирного дома, например, обрушения балконной плиты, сход с крыш снега, который не был вовремя убран.

Если УК отключила в квартире электроэнергию, что нанесло крупный ущерб имуществу собственника или всего дома, причинило тяжкий вред здоровью или привело к смерти человека, то виновного в этом привлекут к ответственности по ч. 1, ч. 2 ст. 215.1 УК РФ.

В свою очередь, содержание «кофе-точки» регулируется преимущественно нормами гражданского и налогового законодательства Российской Федерации.

Основные требования сводятся к соблюдению санитарных норм (СанПиН 2.3/2.4.3590-20), получению лицензии на розничную торговлю (если требуется) и уплате налогов.

Юридические риски здесь значительно ниже, например, отсутствие лицензии на торговлю кофе не влечет таких серьезных последствий, как нарушение норм эксплуатации МКД.

### • Технические нормы:

Управление МКД требует глубоких знаний в области эксплуатации инженерных систем, таких как водоснабжение, отопление, электроснабжение, лифтовое хозяйство и т.д.

УК обязана обеспечивать бесперебойную работу всех систем, что предполагает:

- Постоянный мониторинг технического состояния;
- Проведение плановых и внеплановых ремонтов;
- Взаимодействие с ресурсоснабжающими организациями.

Нарушение технических норм может привести к авариям, что влечет за собой жалобы жителей многоквартирного дома, штрафы и судебные разбирательства. Согласно Постановлению Правительства РФ № 491, УК несет ответственность за содержание общего имущества МКД, что включает в себя и обеспечение безопасности жильцов.

В случае с «кофе-точкой» технические требования сводятся к поддер-

## Комментарии экспертов юридических фирм

жанию работоспособности оборудования (кофемашины, холодильники, системы вентиляции) и соблюдению санитарных норм. Эти задачи гораздо проще и дешевле в реализации.

### • **Заинтересованность и платежеспособность жителей многоквартирного дома:**

Одной из ключевых проблем в управлении МКД является низкая платежная дисциплина жителей. Согласно ст. 155 ЖК РФ, собственники многоквартирного дома обязаны своевременно оплачивать коммунальные услуги и содержание жилья. Однако на практике многие жители задерживают платежи или вовсе не оплачивают счета. Это создает временную нехватку денежных средств на регулярные запланированные траты УК, которые вынуждены оформлять кредиты или сокращать расходы на обслуживание.

В случае с «кофе-точкой» платежеспособность клиентов, как правило, выше. Цены на кофе и еду доступны для большинства потребителей, а спрос на такие услуги стабилен.

### • **Экономическая эффективность:**

Содержание «кофе-точки» требует относительно небольших начальных

вложений: аренда помещения, закупка оборудования и сырья. Основные расходы связаны с оплатой аренды, коммунальных услуг и зарплаты сотрудников. При правильной организации бизнеса рентабельность может достигать 20-30%.

### **Управление МКД, напротив, предполагает высокие постоянные расходы:**

- Зарплата персонала (техники, уборщики, диспетчеры);
- Оплата услуг подрядчиков (ремонт, вывоз мусора);
- Налоги и страховые взносы;
- Коммунальные платежи (освещение подъездов, лифтовое хозяйство).

При этом доходы УК ограничены тарифами, утвержденными региональными органами, и зависят от платежеспособности жителей. Рентабельность такого бизнеса редко превышает 10-15%.

Содержание «кофе-точки» действительно может быть более прибыльным и менее рискованным, чем управление десятью МКД. Однако успех в любом бизнесе зависит от грамотного управления, знания нормативной базы и умения адаптироваться к изменениям на рынке.

## КАК НАЛОГОВАЯ ШТРАФУЕТ ПРОДАВЦОВ КВАРТИР И ДОМОВ

Источник: <https://youtu.be/0ZoQleK8jhc>



**Кристина Хайрулина,**  
Юрист практики разрешения  
частных споров  
АО АБ «Земчихин и партнёры»  
Самарской области

Продавец обязан заплатить налог с полученного дохода при продаже любой недвижимости, если она находится у него в собственности меньше пяти лет, либо трех лет, в случаях, когда недвижимость получена по наследству или в дар от родственников, по договору ренты, приватизирована или это единственное жильё.

Продавец недвижимости освобождается от оплаты налога, если недвижимость продается стоимостью меньше 1 000 000 рублей.

Такая обязанность закреплена в Налоговом кодексе РФ, где указано, что доходы от реализации недвижимого имущества, находящегося в Российской Федерации, иного имущества, находящегося в Российской Федерации принадлежащего физическому лицу облагаются налогом, налоговая ставка устанавливается в размере 13 процентов.

Под доходом понимается разница между стоимостью от продажи и стоимостью покупки этой недвижимости. Если отсутствует договор на приобретение отчуждаемой недвижимости

или расходов не было, применяется вычет от стоимости продажи недвижимости в 1 млн. рублей.

### **Расчет налога при продаже недвижимости рассмотрим на примере:**

Резидент в 2024 года продал за 5 млн рублей квартиру, купленную в 2021 году за 3 млн рублей. Минимальный срок владения ещё не истёк, поэтому ему придётся заплатить НДФЛ:  $5 \text{ млн} \times 13\% = 650 \text{ тыс. рублей}$ . Он может применить фиксированный вычет в размере 1 млн рублей, тогда НДФЛ =  $(5 \text{ млн} - 1 \text{ млн}) \times 13\% = 520 \text{ тыс. рублей}$ . Если резидент может подтвердить свои расходы на покупку квартиры, то НДФЛ =  $(5 \text{ млн} - 3 \text{ млн}) \times 13\% = 260 \text{ тыс. рублей}$ .

Важно помнить о сумме, за которую была приобретена недвижимость, и иметь возможность документально подтвердить это. Так можно существенно снизить налогооблагаемую базу.

При продаже недвижимого имущества сумма налога получается довольно значительная, зачастую превышает сотни тысяч рублей. Что бы избежать уплату налога, в договоре купли-продажи указывают не всю стоимость недвижимости, а только какую-то ее часть. Остальную сумму оформляют через дополнительное соглашение о неотделимых улучшениях, либо уплату оформляют как расписку в получении денежных средств.

В таких случаях считаю, что недобросовестным является как продавец, так и покупатель, ведь они сознательно вступили в сговор, совершили налоговое преступление.

Расписка о получении денег в счет оплаты квартиры или дома весомое доказательство против продавца. Она свидетельствует, что продавец скрыл часть своих доходов от налогообложения.

Согласно п. 1 ст. 122 Налогового кодекса РФ неуплата налога или неполная его уплата в результате занижения базы, неверных расчетов штрафуются в размере 20% от сокрытой суммы налога или 40%, если доказано, что такие деяния совершены умышленно.

Также возможно привлечение недобросовестного продавца к уголовной ответственности, если уклонение от уплаты налога происходит в крупном размере.

В соответствии с п. 1 ст. 198 Уголовного кодекса РФ уклонение физического лица от уплаты налогов путем непредставления налоговой декларации наказывается штрафом в размере от ста тысяч до трехсот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от одного года до двух лет, либо принудительными работами на срок до одного года, либо арестом на срок до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до одного года.

В п. 2 вышеуказанной статьи за такое налоговое преступление в осо-

## Комментарии экспертов юридических фирм

бо крупном размере наказывается штрафом в размере от двухсот тысяч до пятисот тысяч рублей или в размере заработной платы или иного дохода осужденного за период от восемнадцати месяцев до трех лет, либо принудительными работами на срок до трех лет, либо лишением свободы на тот же срок.

В таких случаях рискует и покупатель. Основным риском может быть признание сделки недействительной, если затронуты права третьих лиц. Покупатель утратит статус добросовестного приобретателя, что чревато изъятием у него квартиры. Еще один риск — невозможность получения налогового вычета в полном объеме. Покупатель сможет вернуть его толь-

ко с той суммы, которая прописана в договоре.

Кроме того, если покупателю потребуется продать недвижимость ранее, чем через 3-5 лет, вновь встанет проблема налогов, придется заплатить крупную сумму налога, фактически за того, у кого он эту квартиру купил.

Стоит отметить, что с 2025 года налог на доходы физических лиц будут рассчитывать по прогрессивной шкале: ставка налога будет зависеть от размера полученной прибыли. При продаже недвижимости ставка налогообложения останется на уровне 13% до суммы в 2 400 000 рублей, что выше этой суммы, рассчитывается налог 15%.



**ТЧК** | ТИМОФЕЕВ  
ЧЕРЕПНОВ  
КАЛАШНИКОВ

**Бальжина Цыденова,**  
Эксперт, Юридическая фирма  
Тимофеев/Черепнов/Калашников,  
[www.tk-legal.ru](http://www.tk-legal.ru)

### **НАЛОГОВЫЕ ОРГАНЫ ВЫЯВЛЯЮТ ВСЕ БОЛЬШЕ НАРУШЕНИЙ В СФЕРЕ УПЛАТЫ НАЛОГА ПРИ ПРОДАЖЕ НЕДВИЖИМОСТИ В СВЯЗИ С ЗАНИЖЕНИЕМ ФАКТИЧЕСКИХ ЦЕН**

По сообщениям экспертов в сфере недвижимости и заявлениям самой Федеральной налоговой службы (ФНС), налоговые органы все чаще стали направлять претензии с требованиями о сдаче уточненной декларации и, соответственно, с доплатой налога на доходы физических лиц при продаже квартиры.

Для начала, необходимо разобраться в вопросах налогового законодательства в контексте сделок по продаже недвижимости. Так, обязанность по уплате налога при отчуждении квартиры возникает у тех собственников, которые выступали владельцами недвижимого имущества менее трех лет, при этом цена при продаже должна превышать сумму, по которой имущество приобреталось. ФНС подчеркивает, что срок в три года обусловлен тем, что на короткий временной период недвижимость приобретается чаще всего именно для извлечения прибыли. Более того, по сделкам на сумму менее одного миллиона рублей налоговый сбор не предусмотрен.

Чем же обусловлена природа нарушений в данной сфере? Налогоплательщики с неохотой принимают

## Комментарии экспертов юридических фирм

обязанность уплачивать в казну государства налог с продажи квартиры, на которую в свое время тоже потратились. В связи с таким положением, они включают в сделки по купле-продаже недвижимости незаконные «опции», воспользовавшись которыми пытаются существенно снизить уплачиваемую сумму или не платить налог вовсе, указав цену договора ниже миллиона рублей.

Стоит рассмотреть способы выявления налоговыми органами нарушений подобного рода. В основном, как отмечает ФНС, поводом для выявления незаконных схем служат заявления покупателей о налоговом вычете, после чего происходит проверка материалов сделки. Поскольку в пакет документов входит не только договор купли-продажи, доказательствами занижения реальной стоимости квартиры могут служить различные чеки о переводах, расписки о получении денежных средств. Более того, доказательствами реальной стоимости квартиры могут выступать мнения экспертов, информация регистрационных палат по аналогичным сделкам, сведения по кредиту, который выдал банк и, конечно, информация о кадастровой стоимости объекта недвижимости.

Иногда, сведения в расписке говорят о том, что от покупателя к продавцу была переведена сумма, не включенная в договор, но обозначенная как неотделимые улучшения. Тем не менее, налоговая служба акцентирует,

что отделка квартиры, также должна включаться в общую стоимость договора и подлежит налогообложению.

Между тем, необходимо особенно обратить внимание на риски для обеих сторон договора при занижении стоимости квартиры. Относительно продавца основными санкциями будут являться меры надзорных органов, которые могут вызвать в налоговую инспекцию для дачи объяснений, приостановить или отменить сделку, заморозить банковские счета, доначислить налог из расчета 70% кадастровой стоимости недвижимости. Более того, занесение заведомо ложных сведений в налоговую декларацию или другие документы, повлекшее неуплату налогов в крупном размере, является уголовным преступлением и влечет наказание вплоть до лишения свободы.

На первый взгляд, кажется, что именно продавцом квартиры охватывается основная группа рисков при занижении цены, однако покупатель также несет весомые риски и потери при сделках с использованием нелегальных методов. В первую очередь, могут возникнуть сложности при дальнейшей продаже квартиры, поскольку образуется значительная разница между ценой покупки и продажи, что, соответственно, влечет высокий налог. Также, в случае признания сделки недействительной, возврат полученного по сделке будет основан на данных, указанных в договоре. Для получения фактически

## **Комментарии экспертов юридических фирм**

уплаченной суммы придется проходить через судебные споры, где нет гарантии вынесения решения в пользу покупателя.

Стоит отметить, что могут возникнуть определенные проблемы и при получении ипотеки, так как банковская организация может отказать в предоставлении кредита в случае, если заподозрит участников сделки в занижении цены договора. К тому же, покупатель, которому переходит квартира по заниженной стоимости, не сможет претендовать на полагающийся ему законодательством налоговый вычет, максимальный размер которого составляет два миллиона

рублей на саму покупку и три миллиона рублей на уплаченные в банк проценты по ипотеке.

Подводя итог, важно подчеркнуть, что занижение стоимости квартиры в договоре купли-продажи является правонарушением, которое с высокой вероятностью будет выявлено налоговыми органами и несет риски для обеих сторон сделки. При этом продавец понесет потери только в случае выявления нарушения, тогда как покупатель в любом случае теряет определенные преференции в части налоговых вычетов, а также приобретает значительные риски при последующих сделках.

## РОССЕЛЬХОЗНАДЗОР ВЫЯВИЛ ГРУБЫЕ НАРУШЕНИЯ В РАБОТЕ МАГАЗИНОВ СЕТИ «СВЕТОФОР»

Источник: [https://m.dzen.ru/news/story/6af6b4de-e64c-52cb-833a-9eb4969d7bfe?lang=ru&from=main\\_portal&fan=1&annot\\_type=trust&t=1738867646&persistent\\_id=3131090140&cl4url=cdb033c895c3dca1a30aaf324586c8c7&tst=1738868420&story=281f809e-6b8f-5bfc-aaf1-421054cb6c8b&utm\\_referrer=m.dzen.ru](https://m.dzen.ru/news/story/6af6b4de-e64c-52cb-833a-9eb4969d7bfe?lang=ru&from=main_portal&fan=1&annot_type=trust&t=1738867646&persistent_id=3131090140&cl4url=cdb033c895c3dca1a30aaf324586c8c7&tst=1738868420&story=281f809e-6b8f-5bfc-aaf1-421054cb6c8b&utm_referrer=m.dzen.ru)



**Георгий Габолаев,**  
генеральный директор  
юридической компании  
«Группа-А»

История с проверками Россельхознадзора в магазинах сети «Светофор» — это не просто очередной случай с просрочкой и отсутствием маркировки. Это наглядный пример того, как бизнес, работающий в бюджетном сегменте, часто экономит на контроле качества, а потом вынужден разбираться с надзорными органами.

Юридически тут всё довольно прозрачно: выявленные нарушения попадают под действие сразу нескольких норм. Во-первых, это Технический регламент Таможенного союза «О безопасности пищевой продукции» (ТР ТС 021/2011), который требует от продавцов предоставления полной и достоверной информации о товаре. Если в магазине продаётся продукт без маркировки или с истекшим сроком годности, это уже нарушение.

## Комментарии экспертов юридических фирм

Во-вторых, Федеральный закон «О качестве и безопасности пищевых продуктов» №29-ФЗ, где чётко прописано, что продукция с истёкшим сроком годности подлежит изъятию из оборота. А если такие товары продаются — это уже потенциальная угроза здоровью потребителей, что может повлечь не только административную, но и уголовную ответственность (ст. 238 УК РФ — «Производство, хранение, перевозка либо сбыт товаров и продукции, не отвечающих требованиям безопасности»).

Россельхознадзор уже направил материалы проверок в прокуратуру и Роспотребнадзор, а это значит, что дело может закончиться не только штрафами, но и приостановкой работы отдельных магазинов. Для сетей вроде «Светофора» это чувствительный удар, ведь их конкурентное

преимущество — именно доступные цены, которые во многом обеспечиваются за счёт работы с максимально дешёвыми поставщиками.

Что дальше? Если нарушения системные, сети могут выписать серьёзные штрафы, а в отдельных случаях — даже закрыть торговые точки. Владельцам бизнеса стоит готовиться к проверкам со стороны прокуратуры и Роспотребнадзора, а также пересматривать систему внутреннего контроля качества. Отделу юристов сети придётся доказывать, что нарушения устраняются и что компания не представляет угрозы для здоровья потребителей.

Для покупателей же вывод простой: низкая цена — это всегда компромисс. Вопрос только в том, насколько этот компромисс безопасен.

## Образец заполнения платежного поручения

Банк получателя	БИК	044525974
АО «ТБанк»	Сч №	30101810145250000974
Получатель		
Индивидуальный предприниматель Гончарова Надежда Валентиновна	Сч №	40802810400006467172
ИНН 526022935291	КПП	

наименование	ед.изм.	кол-во	цена, руб.	сумма, руб.
Подписка на журнал 2-ое полугодие 2025 г.	номер	20	900,00	18000,00

Всего наименований 1 на сумму (НДС не облагается): Восемнадцать тысяч рублей 00 коп., НДС не облагается

**50** номеров журналов и  
видео-интервью  
с экспертами  
и топами фирм



при оплате до 15 мая 2025 г.  
подписчик получает в подарок  
журналы на сумму 120 тыс.руб.

✓ Электронные версии всех наших деловых журналов



**КЛУБ ГЛАВНЫХ БУХГАЛТЕРОВ, МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА,  
СОБЕСЕДОВАНИЕ, МИССИЯ ФИРМЫ, ЛУЧШИЕ БРЕНДЫ,  
ИИ & БИЗНЕС, СЛОЖНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ, УВОЛЬНЕНИЕ ТОПА,  
ТОП КАНДИДАТЫ, СОЦСЕТИ & ОШИБКИ ВЕДЕНИЯ**

✓ карточку Делового клуба «Капитаны Российского Бизнеса»

(Ваша компания сможет задавать юристам (500 в нашей базе), налоговикам (50), экспертам по управлению, мотивации, коучингу, обучению (100+) любые вопросы и получать письменные ответы неограниченно).

✓ Участие и доступ к видео в zoom бизнес-встреч Делового Клуба «Капитаны Российского Бизнеса» (20 встреч в полугодии).

✓ Videobank бизнес-встреч с экспертами (60 встреч в полугодии).

Контакты: **89263501881** вацап; эл. почта **7447273@bk.ru**

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# РЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№1/2025

A professional portrait of a woman with blonde hair, wearing a dark blue pinstriped blazer over a white collared shirt. She is sitting in a chair with her hands clasped, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred office setting with bookshelves and a desk.

**«ВАЖНО,**

чтобы обучение воспринималось  
как возможность для личного  
и профессионального роста, а не  
как обязательная формальность»

**Н. Белобородова**

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

www.TOP-PERSONAL.ru

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подписные индексы: по каталогу "Ресурсы" - 71052, 71055, 72035

№ 08  
(772)

2025

Главная тема: **МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОМАНДА**

**Мы пытаемся  
разговаривать с людьми  
на их языке**

**Наталья Беляева**  
ООО Смарт Лавка