

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№ 4 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



**Запомните: любые переговоры —  
это продажа, но не любая продажа  
— это переговоры!**

Сергей Былинкин

Объединенная редакция

ИД



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 29.08.2025.  
Формат 60x90 1/8.

Редакторы:  
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 издается при участии Историко-архивного  
гуманитарного университета и Всероссийского  
научно-исследовательского института  
документоведения и архивного дела Росархива

## СОДЕРЖАНИЕ

### ПРОДАЖИ ИЛИ ПЕРЕГОВОРЫ

Продажи или переговоры: чем на самом деле занимаются  
ваши сотрудники и за что получают деньги? ..... 8  
*Сергей Былинкин*

### ТРИБУНА ДИРЕКТОРА

Клиентам важна не только цена ..... 16  
*Дмитрий Мирошников*

### ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ

«Узкие горлышки» в продажах сегодня ..... 20  
*Сергей Киркин*

Почему face-to-face продажи остаются ключевым  
инструментом успешных сделок ..... 28  
*Екатерина Белозерова*

### ПРОДАЖИ

Актуальные тенденции в b2b и b2c продажах ..... 32  
*Анна Флоринская*

### ИИ& БИЗНЕС

Уповать на то, что современный искусственный интеллект  
самостоятельно выстроит или оптимизирует  
бизнес-процессы, преждевременно ..... 36  
*Ирина Шамехо*

### ПРЯМЫЕ ВСТРЕЧИ В ПРОДАЖАХ

Конверсия на личные встречи всегда выше,  
чем в переписке ..... 40  
*Алёна Мельник*

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.

## ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Продукты из опыта: зачем аутсорс-команда создает  
свои решения ..... **44**

*Антон Фокин*

## БАНКИ

Как банкам сохранить доверие клиентов — в хорошие  
и сложные времена ..... **50**

*Татьяна Никитина*

## ЦЕНА

Как красиво продать цену ..... **54**

*Борис Жалило*

Когда клиент выбирает из 10-ти поставщиков ..... **58**

*Евгений Колотилов*

## РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ

Как сделать рекламную кампанию заметной,  
эффективной и... живой? ..... **62**

*Дмитрий Макаров*

## ДИСКУССИЯ

Технологии продаж в соцсетях ..... **66**

*Илья Панкратов*

## СТАРТАП

Проблемы и успехи стартапа Цифровой РОП ..... **68**

*Сергей Чащин*

## ПРОДАЖИ

Иллюзия универсальности — типичная ошибка  
руководителей ..... **72**

*Владислав Белоусов*

## МАРКЕТПЛЕЙСЫ

Маркетплейсы — все дело в тактике ..... **77**

*Елена Тихонова*

## **Колонка редактора**

**За что получают деньги ваши сотрудники? — с такого сильного вопроса начинает свою статью эксперт Сергей Былинкин.**

**Лично у меня этот вопрос встал сразу с началом бизнеса.**

**Смотрим глубоко... За что?**

**7447273@bk.ru**

Сергей Былинкин

ПРОДАЖИ ИЛИ  
ПЕРЕГОВОРЫ: ЧЕМ НА  
САМОМ ДЕЛЕ ЗАНИМАЮТСЯ  
ВАШИ СОТРУДНИКИ И ЗА  
ЧТО ПОЛУЧАЮТ ДЕНЬГИ?

стр. 8

Дмитрий Мирошников

КЛИЕНТАМ ВАЖНА  
НЕ ТОЛЬКО ЦЕНА

стр. 16

Сергей Киркин

«УЗКИЕ ГОРЛЫШКИ  
В ПРОДАЖАХ  
СЕГОДНЯ»

стр. 20

Екатерина Белозерова

ПОЧЕМУ FACE-TO-FACE  
ПРОДАЖИ ОСТАЮТСЯ  
КЛЮЧЕВЫМ ИНСТРУМЕНТОМ  
УСПЕШНЫХ СДЕЛОК

стр. 28

Анна Флоринская

## АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В B2B И B2C ПРОДАЖАХ

стр. 32

Антон Фокин

## ПРОДУКТЫ ИЗ ОПЫТА: ЗАЧЕМ АУТСОРС- КОМАНДА СОЗДАЕТ СВОИ РЕШЕНИЯ

стр. 44

дмитрий Макаров

**КАК СДЕЛАТЬ  
РЕКЛАМНУЮ  
КАМПАНИЮ ЗАМЕТНОЙ,  
ЭФФЕКТИВНОЙ И...  
ЖИВОЙ?**

стр. 62

Евгений Колотилов

**КОГДА КЛИЕНТ  
ВЫБИРАЕТ  
ИЗ 10-ТИ ПОСТАВЩИКОВ**

стр. 58

**Сергей Былинкин\***  
бизнес-тренер, спикер,  
модератор  
[s-bylinkin.ru](http://s-bylinkin.ru)



# ПРОДАЖИ ИЛИ ПЕРЕГОВОРЫ: ЧЕМ НА САМОМ ДЕЛЕ ЗАНИМАЮТСЯ ВАШИ СОТРУДНИКИ И ЗА ЧТО ПОЛУЧАЮТ ДЕНЬГИ?

**Вы замечали, как часто в компаниях не различают два понятия — продажи и переговоры? И если вы сейчас думаете: «А разве это не одно и то же?» — поздравляю, вы тоже попали в ловушку этой путаницы. Поверьте, вы не единоки.**

Работая бизнес-тренером уже более 8 лет, я постоянно сталкиваюсь с ситуацией, когда продавцы пытаются вести переговоры с ключевыми клиентами, а профессиональные переговорщики — занимаются продажами. Результат, как правило, один и тот же: низкая конверсия, потеря клиентов, растущая демотивация и выгорание сотрудников.

В чём тут проблема? Дело в том, что **продажа** — это короткая дистанция с чёткими этапами: от установления контакта до закрытия сделки.

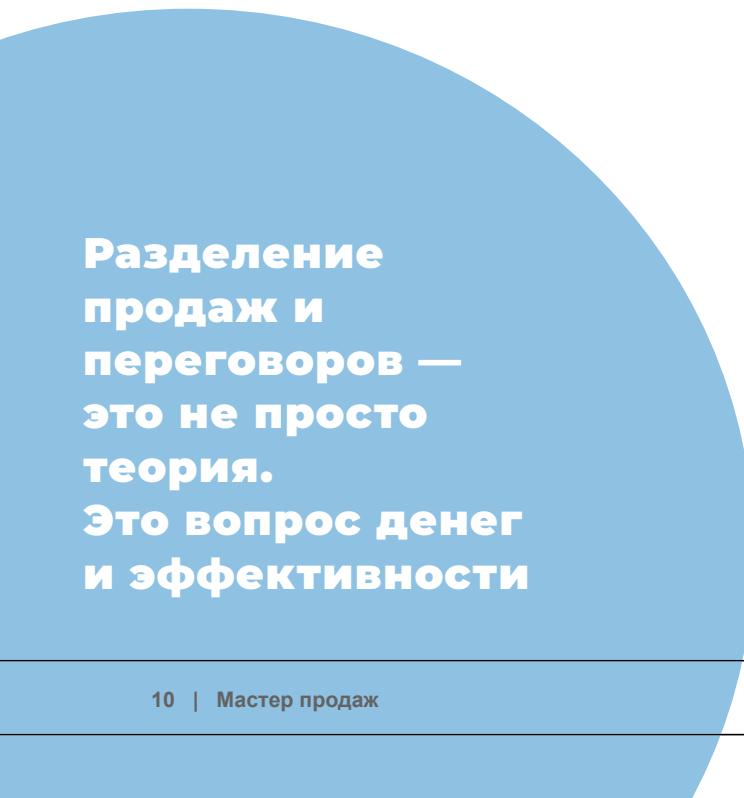
Всё просто и логично, а главное — «здесь и сейчас»: вы звоните клиенту, выясняете потребности, озвучиваете цену, отрабатываете возражения и закрываете сделку.

А **переговоры** — это другая история. Это стратегический процесс, где одна сделка может длиться несколько месяцев и включать десятки встреч. Здесь важны не скрипты и «правильные фразы», а умение играть «в долгую», становиться «своим», продумывать сценарии и учитывать десятки интересов всех сторон.



Представьте компанию из строительной сферы: продавец, который привык работать с короткими продажами, пытается заключить договор с крупным застройщиком на 100 миллионов рублей. Вместо того, чтобы понимать реальные цели клиента и нюансы переговорного процесса, он отрабатывает «возражения» по заученному скрипту. Итог — клиент раздражён, переговоры сорваны, сделка упущена. А руководитель недоумевает: почему опытный сотрудник, который прекрасно закрывает мелкие сделки, провалился на крупном контракте?

Или обратный пример: переговорщик из крупной FMCG-компании, привыкший к многоступенчатым встречам с крупными сетями, вынужден обзванивать клиентов по базе. Итог — он тратит время, энергию, выгорает, а продажи остаются минимальными. Сотрудник демотивирован, показатели падают, компания теряет деньги и репутацию, а также может потерять и сотрудника.



**Разделение продаж и переговоров — это не просто теория. Это вопрос денег и эффективности**

Вот почему разделение продаж и переговоров — это не просто теория. Это вопрос денег и эффективности. И пока компания не понимает, кто за что отвечает и какие инструменты использовать на каждом этапе, сотрудники будут тратить силы и время впустую.

В своей практике я видел десятки бизнесов, которые буквально преобразились после того, как осознали эту простую, но критически важную разницу. Именно поэтому предлагаю разобраться по порядку: что такое продажи, что такое переговоры, какие инструменты работают в каждой из этих зон и как это влияет на конечный результат.

Давайте разбираться.

## **Продажа vs Переговоры: в чём разница на самом деле?**

### **Продажа — это забег на короткую дистанцию.**

Продажа — это процесс «здесь и сейчас», с чёткой структурой и понятными этапами. Классическая модель продаж включает семь шагов.

1. **Установление контакта** — менеджер должен быстро «зацепить» клиента, вызвать доверие, создать комфортную атмосферу. Здесь работают приветствие, короткий small talk, уверенный тон.

2. **Выявление потребностей** — менеджер выясняет, что действительно нужно клиенту, задаёт вопросы (техника SPIN: ситуация, проблема, извлечение, направление). Например: «Что вы хотите получить от продукта?», «Какие проблемы сейчас возникают?»

3. **Формулирование предложения** — это этап, когда менеджер чётко озвучивает, что конкретно он предлагает, опираясь на выявленные потребности. Ошибка многих продавцов — презентация продукта без учёта реальных запросов клиента.

4. **Работа с возражениями** — ключевой момент продажи. Возражения — это сигнал, что клиент не отказывает, а ещё сомневается. Здесь важна техника: «принять-прояснить-ответить». Например: «Я понимаю ваше сомнение по поводу цены, давайте я объясню, почему она такая».

5. **Переговоры о цене** (торг) — здесь речь именно о цене и условиях. В продаже этот этап короткий и конкретный. Продавец не должен уходить в глубокие переговоры — он быстро даёт аргументы и предлагает компромисс, сохраняя интерес компании.

6. **Завершение сделки** — простое, но часто забываемое правило: менеджер должен ясно и уверенно подвести клиента к решению. В продажах важен момент «закрытия»: «Мы оформляем договор?» / «Предоплата 50% или 30%?».

7. **Завершение контакта** — это прощание с клиентом и закрепление результата. В идеале — обсуждение дальнейших шагов (следующая покупка, отзыв, рекомендация).

Например, **в компании из сферы дистрибуции продуктов питания**

**Если переговорщики тратят 80% времени на прозвоны мелких клиентов, а продавцы увязают в долгих многоэтапных согласованиях — значит, что-то пошло не так**

**ежедневная норма менеджера по продажам — 40-50 касаний (звонков, встреч). Из них около 10% доходят до торга и завершения сделки. В таком цикле сотрудник зарабатывает на скорости и количестве сделок.**

И здесь, казалось бы, всё понятно. Но продажи не всегда заканчиваются на этих семи шагах.

**Переговоры — это уже марафон.**

Переговоры — это длинный стратегический процесс, в котором каждая встреча, каждое касание — это лишь звено в цепочке. Переговоры отличаются длительностью, многоступенчатостью и сложностью. Здесь уже не про «продать сейчас», а про «договориться так, чтобы отношения были хорошими долго».

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# КЛИЕНТАМ ВАЖНА НЕ ТОЛЬКО ЦЕНА

**они ожидают, что им быстро ответят,  
вовремя доставят заказ, и не бросят после  
продажи**

**Дмитрий Мирошников**  
**в 2017 году пришёл в компанию**  
**«Семедика» и прошёл путь**  
**от регионального представителя**  
**до генерального директора**  
**за два года**

Когда Дмитрий возглавил компанию, её оборот вырос в 5 раз.

Компания сознательно отказалась от убыточных направлений, делая упор на поставках лабораторного оборудования и расходных материалов для ветеринарного сектора. Именно специализация, по словам Дмитрия, позволила удержаться в кризисные годы и выстроить устойчивую бизнес-модель.

## Сервис важнее скидки

Вместо участия в ценовой гонке, компания сделала ставку на сервис.

Среди конкурентных преимуществ — круглосуточная тех.поддержка, быстрая доставка и обучение клиентов.

«Клиентам важна не только цена, они ожидают, что им быстро ответят, вовремя доставят заказ, и не бросят после продажи», — отмечает Дмитрий Мирошников.

## **Введение минимальной суммы для бесплатной доставки**

(30 000 рублей) не только решило логистическую задачу, но и позволило увеличить средний чек почти в 6 раз — с 16 000 до 100 000 рублей.

## **Личные встречи — не формальность**

Несмотря на удалённый формат работы, особенно после пандемии, в регионах по-прежнему важным остаётся личное присутствие.

«В Москве и Петербурге дистанционное общение уже в норме.

**Личные встречи — не формальность**

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

В номере:

№3  
2025

**Персональные данные в кадрах: что и кому можно обрабатывать, а что грозит миллионными штрафами**

**Работа с аудиовизуальными документами в организации: правовые и практические аспекты**

**Конфиденциальность данных — тоже головная боль**

**Цифровизация породила изощренные способы кражи интеллектуальной собственности, которые сложно квалифицировать в рамках традиционного права**

**Документирование инженерных проектов, переход на ЭДО**

**Электронный архив компании: анализ проблем, создание и ведение**

**Система распознавания лиц: куда идут ваши персональные данные**

**Тренды в сегменте пожарной безопасности в 2025 году**

При поддержке:

# «УЗКИЕ ГОРЛЫШКИ» В ПРОДАЖАХ СЕГОДНЯ

**«Узкое горлышко» в общем смысле — это ситуация, диагностируемая как проблема, которая не дает бизнесу стать максимально успешным.**



**Сергей Киркин**

Понятие bottleneck, в переводе буквально горлышко, или более привычный нам вариант — узкое место, является центральным элементом теории ограничений систем (ТОС) Элияху Голдратта и одним из столпов концепции бережливого производства (рис. 1).

На ведение бизнеса влияет множество факторов от самых глобальных до совсем небольших, не на все мы можем повлиять, но сегодня мы поговорим о тех «узких» местах в продажах, которые важно предусмотреть и самое главное, контроль которых изначально находится в наших руках (менеджмента Компании).

Как говорил когда-то один мой знакомый военком: «солдат, говори четко ясно и лаконично».

Вот и продажи — это своего рода, достаточно жесткое структурированное направление в бизнесе, требующее четкого исполнения для достижения целей, не имеющее права



Рисунок 1

на «полеты в облаках». Ежедневные вызовы и зачастую однообразный/однотонный труд, направленный на формирование и поддержание ежедневных продаж.

## Команда

Но интересен тот факт, что сейчас, по сути, не нужна огромная армия отдела продаж. Это продиктовано в первую очередь трансформацией ритейла: эффективные и точечные решения — вот современные реалии, «знать куда ударить» — вот апогей мастерства. Произвести продукт могут многие, но вот продать его могут только настоящие профессионалы.

Именно поэтому успешному бизнесу необходима команда единомышленников, как бы пафосно не звучало, с наличием интеллекта, и способная:

- принимать взвешенные решения, выстраивать логические цепочки,

упорядочивать и структурировать всю информацию (ментальный интеллект)

- обрабатывать большие объёмы информации, хорошо и доходчиво объяснять, убедительно аргументировать, отстаивая свою позицию (вербально-лингвистический интеллект)

- мыслить абстрактно, оперировать числовыми массивами и строить иерархии, легко сравнивать и анализировать данные (логико-математический интеллект)

- проявлять эмпатию, в совершенстве владеть вербальными и невербальными средствами коммуникации, легко строить коммуникацию с другими людьми — представителями разных социальных групп, с членами команды, каждый из которой, способен работать в команде — подчиняться и руководить, а также обладать яркими организаторскими способностями (межличностный интеллект)

А управлять данной высокоинтеллектуальной командой безусловно должен харизматичный лидер, главной задачей которого при прочих равных является мотивация суперкоманды.

И вот оно первое «узкое горлышко».

Эффективная команда начинается с проработки структуры, чтобы она не походила на «неповоротливую машину». Ведь именно люди приводят стратегию в действие: часто бывает, что людей много, а работать некому и наоборот.

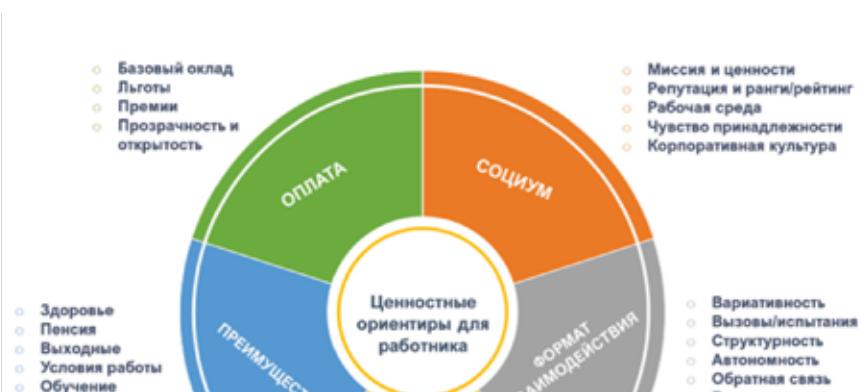
Поиском узких мест и их расширением должен заниматься каждый член команды, вот тут и возникает самый важный вызов — это качество сотрудников. Особенно эта проблематика стала актуальной сейчас: с одной стороны мы имеем физическую нехватку людей, с другой мы видим их новое отношение к жизни и работе к миру...

В 2022 мы ощущали начало «3D кризиса»: досрочного, долгосрочного,

демографического, основной причиной которого явилось наслаждение двух демографических ям: 1 — ВОВ, 2 — «кризис 90-х». На рынке труда сейчас идет ожесточенная борьба компаний и за умы «белых воротничков», и за руки «синих». Немаловажную роль привлекательности играет HR-бренд компании как работодателя с агломератом важных аспектов.

Но все это базовые и довольно простые вещи. А как говорится, «задача не приходит одна» и к «численному голоду» (дефициту кадров) добавляется внутреннее наполнение данных сотрудников их, так сказать, качественный состав, их внутренние ценностные аспекты, их мировоззрение взгляд на жизнь — их модели поведения. Их отношение к жизни, их отношение и мотивация к работе. И уже не важно «белые» или «синие воротнички», так данная проблематика особенна актуальна для молодого поколения.

И здесь нам приходит на помощь теория поколений, где четко отсле-



**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

Олег Блинов

## Уменьшение стоимости недвижимости и недостатки строительства

Оксана Васильева

## Споры покупателей квартир в новостройках с застройщиками — правовой анализ

Александра Бец

## Суд может отступать от определения равности долей супругов исходя из интересов несовершеннолетних детей

Ульяна Зеленая

## Почему опасно покупать квартиры, которые в собственности менее трех лет

Алена Мептаева

## Мошенники отнимают жильё: правовой анализ схем и кейсов

Игорь Иванов

## Что делать? Как защитить себя от мошенников, которые все же возьмут где-то на меня кредит?

# ПОЧЕМУ FACE-TO-FACE ПРОДАЖИ ОСТАЮТСЯ КЛЮЧЕВЫМ ИНСТРУМЕНТОМ

**Современные технологии существенно трансформировали подход к ведению бизнеса, позволив компаниям наладить коммуникацию с клиентами через мессенджеры, e-mail и онлайн-платформы. Тем не менее, несмотря на стремительное развитие цифровых решений, личные встречи с клиентами — так называемые face-to-face продажи — по-прежнему остаются важнейшим инструментом в успешных переговорах и заключении сделок. Почему?**

**Екатерина Белозёрова**  
бизнес-тренер

Ответ лежит как в особенностях восприятия самого клиента, для которого живой контакт с продавцом часто становится решающим фактором, так и в системной подготовке специалистов по продажам. Сегодня HR-отделы всё чаще внедряют обучающие программы, развивающие у

сотрудников навыки эмпатии, активного слушания и управления коммуникацией — именно те качества, которые определяют эффективность личного взаимодействия.

### **Эмоциональный аспект общения и формирование доверия**

Одной из главных причин эффективности face-to-face продаж является эмоциональный аспект. Личное общение позволяет распознавать невербальные сигналы: мимику, жесты, тон голоса. Это создает доверие, которое невозможно воспроизвести в формате онлайн. Установление зрительного контакта, уверенная осанка и искреннее внимание к собеседнику формируют ощущение партнёрства, а не навязчивых продаж.

Яркий пример — история, описанная в *The New Yorker* о Самуэле Таггарте, основателя D2DExperts. Во время одной из встреч он продал пожилому мужчине медицинский кулон (medical pendant). Через некоторое время устройство спасло клиенту жизнь: он смог вовремя вызвать помочь. Этот случай подчёркивает: face-to-face — это не просто техника продаж, это проявление эмпатии и ответственности.

Доверие — неотъемлемый элемент устойчивых бизнес-отношений. Но оно возникает только там, где есть

честный, понятный и персонализированный контакт. И именно личные продажи способствуют этому процессу. *People still buy from people* (Люди все (равно) еще покупают у людей) — клиенты выбирают тех, с кем ощущают человеческую связь и искренность. Это не просто оказание сервиса — это активное проявление человеческой заботы, когда продавец воспринимает проблему клиента как свою собственную. В эпоху цифровизации такие навыки становятся конкурентным преимуществом не только в глазах клиентов, но и внутри компаний.

Пример компании *Faberlic*, изменившей модель дистрибуции и сделавшей ставку на сеть консультантов, подтверждает это. Алексей Нечеев, основатель компании, принял решение об изменении стратегии продаж на прямые продажи через консультантов в начале 2000 года. Этот подход позволил создать атмосферу доверия у покупателей, что способствовало росту продаж и расширению клиентской базы компании. Так, прямые продажи через консультантов стали основой масштабирования компании, а также внедрения внутренних программ обучения для персонала, которые включали навыки общения и построения доверия с покупателями.

Face-to-face продажи способствуют

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В В2В И В2С ПРОДАЖАХ

**Концепция В2В-продаж давно устарела. Мне ближе Р2Р-продажи — в бизнесе решения принимают люди, и человек продаёт человеку. В корпоративных продажах человеческий фактор и доверие партнёру влияют на решения больше, чем в потребительском сегменте, так как ставки здесь выше и риски серьёзнее. Хотите развивать продажи — инвестируйте в человеческие отношения.**

**Анна Флоринская**  
директор по развитию  
в ИТ компании «КОРУС  
Консалтинг», в направлении  
автоматизации финансового  
планирования

Давайте посмотрим на психологические особенности современного потребителя:

1. **Потоки информации создают серьёзную когнитивную нагрузку.** В результате мозг человека включает экономию энергии и ставит фильтр на «свежие поступления» данных. В результате люди ограничивают количество новостных источников, отписываются от лишних рассылок, удаляют ненужные каналы, реже заходят в социальные сети.

2. **Эффект сенсорной усталости.** Повторяющиеся однотипные стимулы снижают чувствительность мозга

к ним. Таким образом, стандартные образы и приёмы убеждения («экономичность», «высокое качество») не оказывают эффекта, становятся фоновым шумом.

**3. Высокий темп жизни и непрерывные изменения.** У людей мало времени, и его ценность возрастает. Если информация требует значительных временных ресурсов для осознания, люди часто выбирают пропустить её ради экономии времени. Люди ожидают быстрые и очевидные результаты от покупок — чем быстрее и нагляднее эффект, тем лучше.

**4. Парадокс выбора:** большой ассортимент заставляет клиентов испытывать чувство тревоги от необходимости принять оптимальное решение. В результате люди могут вообще отказаться от покупки, так как это проще, чем выбирать. В своей деятельности я часто сталкиваюсь с тем, что основной конкурент нашему предложению — это просто ничего не делать.

**5. Снижение способности фокусироваться на предмете, процессе.** Исследование Microsoft показало, что средняя продолжительность концентрации внимания сократилась с 12 секунд в 2000-х годах до 8 секунд сегодня. Спам-звонки, всплывающие уведомления, «напоминающие о себе» продавцы — это дополнительные факторы отвлечения, от которых люди предпочитают избавляться, фокусируясь на важном.

**6. Прогресс искусственного интеллекта**, роботизации и других технологий избавляет от части рутинных процессов, снижает нагрузку, высвобождает время для более интересных, сложных и творческих задач.

Как всё это сказывается на деятельности коммерческих блоков, и что с этим делать?

**1. Традиционные методы продвижения не работают.**

И традиционные, и модные диджитал инструменты продвижения привлекают мало качественных лидеров для продаж. Основные клиенты приходят через личные связи и активность продавцов, рекомендации клиентов и партнеров. Помимо указанных выше причин, это часто обусловлено разнонаправленными действиями двух отделов.

**Возможные треки:**

- объединение усилий маркетинга и продаж под общим руководством, с помощью единых или связанных KPI и систем мотивации;

- интеграция процессов маркетинга и продаж через совместное планирование и использование общих аналитических платформ;

- перевод функций маркетинга на поддержку продаж: помочь в подготовке презентаций, материалов для общения с клиентом, аналитики рынка.

**2. Устаревшие методы продаж не приносят сделок.**

Продавцы продолжают продавать

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# БИЗНЕС-ТРЕНИНГИ ГОВОРЯТ

№ 1 / 2023



Елена  
Качалова



Дмитрий  
Слободин



Мария  
Джалилова



Александр  
Слободин



Джордж  
Костюк



Татьяна  
Рязанько



Гавриил  
Слободин



Ксения  
Норкина



Анна  
Крыжанова



Татьяна  
Баранова



Ольга  
Серикова



Сергей  
Слободин



Анастасия  
Матярова



Михаил  
Молоканов



Елена  
Довголова

издательство журнала

«Бизнес-журнал» «Бизнес-журнал»

Управление  
персоналом

Главная  
тема  
номера:

СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

# УПОВАТЬ НА ТО, ЧТО СОВРЕМЕННЫЙ ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ САМОСТОЯТЕЛЬНО ВЫСТРОИТ ИЛИ ОПТИМИЗИРУЕТ БИЗНЕС-ПРОЦЕССЫ, ПРЕЖДЕВРЕМЕННО



**Владелец бизнеса должен понимать, какие функции должна выполнять автоматизация. «Если в компании происходит хаос и этот хаос автоматизировать, то это будет просто автоматизированный хаос.**

**Ирина Шамехо**  
сооснователь IT-компании  
«Большие продажи» — DQsales

Чтобы получить от искусственного интеллекта корректный ответ, нужно правильно составить запрос, а для этого ИИ нужно настроить, обучить и сформировать. За этим всегда стоит человек».

Наибольший интерес в условиях кадрового голода вызывает возможность замены сотрудников, выполняющих рутинные операции, что весьма эффективно с экономической точки

зрения. Например, канадская холдинговая компания Eberts Holdings смогла вдвое уменьшить количество персонала. Альфа-банк благодаря подобным инструментам сократил число кассиров со 120 тысяч до 50 тысяч.

Еще одним направлением, требующим более творческого подхода, является использование чат-ботов в общении как с клиентами, так и внутри компании. Однако поспешные



**Каждый из 30 тысяч сотрудников в любое время может пообщаться с аватаром HR-директора: спросить, когда будет предоставлен очередной отпуск, или пожаловаться, что в кулере на пятом этаже закончилась вода**

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

ПРАКТИЧЕСКИЙ АДДИСИЙ ЖУРНАЛ

# ITРЕВЮ

СВОДЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№1/2025



«Мы умеем  
слушать заказчиков  
и находить с каждым из них  
общий язык»

Юрий Петров

 Кит-системс

# КОНВЕРСИЯ НА ЛИЧНЫЕ ВСТРЕЧИ ВСЕГДА ВЫШЕ, ЧЕМ В ПЕРЕПИСКЕ

**«Если вы хотите продать БЦ Верейская Плаза, то конечно же, все это надо выводить, напрашиваться на прямую встречу с покупателем» — говорит известный бизнес-тренер и эксперт.**

**Алёна Мельник**  
бизнес-тренер

И конечно же, задача продавца из первого телефонного звонка или из переписки довести человека до салона или довести человека до осмотра квартиры.

Не продашь ты квартиру по телефону, если только ты не в Дубае или если это не инвесторское вложение какое-то.

Например в Сочи покупаем квартиру ради инвестиций, тогда можно онлайн, дистанционный, можно туда не ездить, а через брокера всё делать.

## ПЕРЕПИСКА

Этот способ продаж становится все более популярным у клиентов.

«А переписка в мессенджерах — это асинхронный канал коммуникации, единственный, который асинхронный.

И что касается остальных двух каналов коммуникации — это звонок и встреча, как они были самые высоко-

конверсионные каналы, так и есть.»  
— делится анализом Алёна.

Например, из общего количества касаний ты всё же сделал продажу.

Вот, мы 10 раз попереписывались с клиентом, но он тебя заблокировал, ушел, исчез, игнорирует одна галочка, а это в переписках постоянно.

Опять же, я беру не с потолка с опыта своих менеджеров по продажам из абсолютно разных ниш.

**Поэтому 10 переписок, ноль продаж,  
при этом 10 звонков — одна продажа,  
10 встреч — три продажи**



**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# Секретарское дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



Подписные индексы  
по каталогу «Роспечать»:  
72034, 71851, 80933



Подписные индексы  
по каталогу «Почта России»:  
99723, 99591

№ 3 2025



Корпоративная  
нутрициология: новый  
стратегический  
инструмент управления  
персоналом  
Наталья Матасова



Информационная  
безопасность крупных  
компаний и аутсорсеры  
как причина утечек  
Александр Вайс



Нищета работника —  
следствие  
«обломовщины»  
руководителя  
Елена Яхонтова



В жизни есть четыре  
этапа «стирания»:  
это зависит только  
от тебя, а не от других  
Дмитрий Ткаченко



Ключ к снижению  
угроз — комплексный  
подход  
Дмитрий Беляев



«Золотой легион»  
из 15 топов есть  
во многих компаниях  
Михаил Меркулов



Цифровые архивы:  
в поиске перспективной  
модели развития  
Владислав Тюрин



Цифровизация архивов  
коммерческих компаний:  
проблемы и решения  
Феликс Блай



Увольнять «трудных»,  
но сильных» гораздо  
сложнее, чем слабых  
Сергей Былинкин



Если вы работаете  
персональным  
помощником запомните  
Андрей Вашченко



Утечка персональных  
данных из компаний в Сеть  
— чем это ей грозит?  
Ирина Олифиро



Декрет и Карьера  
Алена Блэздова

Главная тема номера:

Утечки персональных данных

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ

# ПРОДУКТЫ ИЗ ОПЫТА: ЗАЧЕМ АУТСОРС-КОМАНДА СОЗДАЕТ СВОИ РЕШЕНИЯ

## КОГДА ЧУЖИХ ЗАДАЧ СТАНОВИТСЯ МАЛО: ИСТОРИЯ ПРО СВОИ ПРОДУКТЫ

**Компания *Qtim* из Тулы уже 8 лет разрабатывает высоконагруженные цифровые продукты. Команда делает сложные платформы, в основном в сфере *EdTech*. А за последние годы всё чаще запускает собственные проекты — от образовательной платформы до сервиса предзаказа кофе.**

**Антон Фокин**  
директор и основатель  
компании *Qtim*

Ее директор и основатель — Антон Фокин. Антон окончил МГТУ им Н. Э. Баумана по направлению «программное обеспечение вычислительной техники и автоматизированных систем». Начинал карьеру как раз-

работчик в найме, а затем основал свою компанию — Qtim. С самого начала он хотел создать не просто бизнес, а рабочую среду, в которой людям будет комфортно. Где каждый сотрудник чувствует ценность своей работы, не сталкивается с однотипной рутиной и может решать новые, интересные задачи каждый день.

Почему аутсорс-команда решила попробовать силы в продуктовом направлении, какие выводы сделала на пути от первой неудачи до успешного запуска, рассказывает Артём Трушин, операционный директор Qtim.

## **Опора на сильный бэкграунд: 8 лет в аутсорсе**

С самого начала Qtim развивалась как компания заказной разработки полного цикла: проектирование, дизайн, разработка, тестирование и дальнейшая поддержка сервиса. Такой подход обеспечил стабильную загрузку и устойчивость на рынке.

«Нас всё устраивало: интересные задачи, стабильные клиенты, понятные процессы», — вспоминает Артём. Однако с появлением первого большого кейса в EdTech стало ясно, что у компании есть потенциал для собственных разработок.

Это был проект «Онлайн-школа №1» — одна из первых крупных разработок Qtim в EdTech. Заказчик пришел к нам с идеей онлайн-школы для учеников с 1 по 11 класс. Платформа должна была не просто транслировать уроки, а стать полноценной образовательной средой — с дипломом государственного образца, расписанием, дневником, домашними заданиями

и чёткой системой взаимодействия. Для работы школы предусматривались разные роли: учителя, кураторы, администраторы, техническая поддержка. Всё это — в рамках одного цифрового пространства, которое обеспечивает комфортный и гибкий процесс обучения. В Qtim взялись за реализацию проекта, и образовательные технологии постепенно стали ключевым направлением работы. Этот кейс помог команде глубже разобраться в специфике EdTech и увидеть в нём большой потенциал.

«После этого проекта мы поняли, что умеем не просто делать платформы, а можем выстраивать обучающие экосистемы. С технической точки зрения, с методологией, с масштабом», — отмечает Артём.

У Qtim есть еще крупные проекты, например, платформа «Понимаю». Это онлайн-сервис, специализирующийся на психологической помощи для сотрудников крупных организаций. По сути, это российский аналог Zigmund Online или «Ясно», но с фокусом на корпоративный сегмент.

Другой крупный проект — международный сервис Alps. Это платформа для туристов, разработанная по запросу британской компании Alps2Alps. Изначально сервис специализировался на трансферах из аэропортов Франции до горнолыжных курортов, но затем задача расширилась. Новый продукт объединил аренду горнолыжного оборудования, бронирование жилья, заказ трансферов, еды и других туристических услуг в одном приложении.

## Как мы создали свой продукт для сферы EdTech

Опыт «Онлайн-школы №1» дал толчок к экспериментам. В процессе работы с платформой набрались экспертизой и выявили боль для бизнеса. Многие компании хотели запускать собственные обучающие платформы, но не могли позволить себе разработку с нуля — это долго и дорого. В какой-то момент таких запросов стало настолько много, что команда Qtim поняла: рынку не хватает готового решения, которое можно адаптировать под разные задачи. Так родилась идея QtimSpace — коробочной платформы, подходящей как для небольших онлайн-курсов, так и для корпоративного обучения.

Речь шла не только о классических EdTech-проектах, таких как школьное или вузовское образование. Один из кейсов — платформа Бакки, созданная для обучения сотрудников общепита. Она помогает новым официантам быстро влиться в работу, выучить меню и пройти онбординг — всё это без привлечения разработчиков или методистов.

В Qtim рассматривают свое коробочное решение еще и как основу

для глобальных социальных инициатив. Одна из таких — комплектация малокомплектных школ России. В удалённых населённых пунктах часто есть компьютерные классы, но не хватает педагогических ресурсов. Онлайн-формат может закрыть этот дефицит.

«Мы сейчас плотно общаемся с Минцифры по поводу того, чтобы использовать нашу обучающую платформу в малых школах по всей стране, — рассказывает Артём. — Онлайн-формат показал свою эффективность. Например, в «Онлайн-школе №1» стало больше учеников, которые сдают ЕГЭ на 100 баллов — и при этом учатся дистанционно, такой подход решает проблему недостатка учителей, уравнивает возможности детей успешно сдать экзамены».

Если проект будет реализован, он может стать не просто новым витком для самой компании, но и точкой системных изменений для всей школьной системы в отдаленных регионах.

До запуска QtimSpace в команде уже пробовали силы в продуктовом направлении — так появился Wombot, конструктор Telegram-ботов для малого бизнеса. Он стал первым опытом самостоятельной разработки без глубокой экспертизы в выбранной сфере.

## Первый неудачный запуск: история Wombot

# Рынку не хватает готового решения как для продажи, так и для покупки

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# КАК БАНКАМ СОХРАНИТЬ ДОВЕРИЕ КЛИЕНТОВ — В ХОРОШИЕ И СЛОЖНЫЕ ВРЕМЕНА

**Татьяна Никитина**  
начальник управления  
по направлению кредитования  
финансового маркетплейса ВБЦ  
(Всероссийский Бизнес-Центр)



**В стабильные времена клиент не задаёт лишних вопросов. Он привычно пользуется услугами, сохраняет лояльность, терпит шероховатости. Но стоит внешней обстановке измениться — и отношения проходят стресс-тест. Всё, что раньше воспринималось как должное, начинает пересматриваться: от комиссий до интерфейса мобильного банка. В такие моменты становится очевидным: доверие — это не абстракция, а капитал, который надо постоянно обслуживать.**

#### **Почему «доверие по умолчанию» больше не работает**

За последние 5–7 лет отношение к банкам как к неизменным «институтам с колоннами» постепенно сменилось на более утилитарное. Клиент стал активнее сравнивать, экспериментировать, быстрее менять провайдеров. Особенно в сегменте малого бизнеса, а также среди молодёжи, привыкшей к цифровым сервисам и мгновенной обратной связи.

Сегодня клиент выбирает не банк, а удобство, скорость и понятность. Если продукт хорош, но непонятен — не воспользуются. Если платёж задержался, а техподдержка ссылается на регламент — просто уйдут. А если в сложный момент банк не идёт навстречу — доверие теряется мгновенно.

При этом конкуренция в сегменте усиливается. Региональные банки становятся мобильнее. Финтех-компании предлагают кредитование и эквайринг с простыми интерфейсами и гибкой логикой. А маркетплейсы и агрегаторы «раскладывают» предложения по параметрам и дают клиенту возможность выбирать. Выигрывает

**Выигрывает тот, кто умеет быть честным, понятным и отзывчивым**

тот, кто умеет быть честным, понятным и отзывчивым.

### **Что разрушает доверие**

Есть несколько типичных сценариев, когда клиент уходит не потому, что нашёл выгоднее, а потому что почувствовал разрыв:

#### **Недоговорённости и скрытые условия**

Клиент подписывает договор, а через месяц узнаёт, что комиссия «не туда вошла», а уведомления — «по желанию». Это не просто раздражает — это ощущается как обман.

#### **Формальный подход в кризис**

Сложный период — просадка по выручке, проблема с исполнением контракта. Банк отвечает: «не укладываешься в скоринг — ничем не поможем». Вместо «поговорим, поищем решение».

#### **Молчание или отписки при изменениях**

Повышение ставок, отключение услуги, сбой в приложении — и никаких объяснений. Клиенту важно не только, что случилось, но почему и что дальше.

#### **Технические сбои без человеческой поддержки**

Даже идеальный продукт теряет очки, если при сбое невозможно достучаться до живого человека. Чатбот — это хорошо, но не в момент стресса.

#### **Что работает на доверие**

В условиях неопределённости выигрывают банки, которые:

- **Умеют говорить понятно.** Не «в связи с обновлением условий обслуживания», а «мы увеличили комиссию, потому что выросли расходы на инфраструктуру».

- **Объясняют решения.** Не все решения могут быть приятными. Но если клиент понимает логику, у него меньше ощущения несправедливости.

- **Не боятся признать ошибку.** Ошибки бывают у всех. Но когда банк признаёт сбой, извиняется и компенсирует — клиент остаётся. Потому что чувствует уважение.

## **Сегодня клиент**

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# КАК КРАСИВО ПРОДАТЬ ЦЕНУ



**Борис Жалило**  
бизнес-тренер

**цена для клиента звучит слишком громко. И только самые опытные мастера продаж владеют рецептами не только съедобного, но и приготовления цены. Забирайте 10 рецептов как донести цену красиво, логично, убедительно, чтобы клиенты не просто соглашались, а благодарили вас за предложение. Читайте, внедряйте — и счёт будет в вашу пользу.**

**Дантисты шутят, что самая болезненная стоматологическая процедура — оплата лечения. Если вы хоть раз продавали что-то — от фармпрепаратов до квартир, — вы знаете, что именно в этот момент решается: будет продажа или вежливый отказ.**

**Даже тихо сказанная дрожащим голосом**

Вот 10 стратегий, как озвучивать цену, чтобы её воспринимали не как боль, а как выгоду. И для каждой — реальные примеры из пяти отраслей, в которых автор недавно проводил обучение отделов продаж: продажа шин, фармпрепаратов, запчастей, термопластавтоматов (ТПА) и недвижимости. Не придирайтесь к брендам и цифрам в этих формулировках — лучше сразу подставляйте свои примеры.

## 1. Назови цену просто и уверенно

Иногда лучшее — враг хорошего. Прямая цена, сказанная без тени сомнения, — уже полдела.

### Примеры:

- «Комплект шин Cordiant обойдётся вам в 48 000 рублей»
- «Курс препарата стоит 850 рублей — доступное и эффективное решение»
- «Новый редуктор на Komatsu стоит 126 000 рублей, в наличии на складе»
- «Цена термопластавтомата этой комплектации — 7,4 млн рублей, включая ввод в эксплуатацию»
- «Квартира в этом доме стоит 14,8 млн рублей — полностью готова к заселению»

## 2. Сначала ценность, потом цена

Создайте ощущение пользы и только потом озвучьте стоимость — это меняет восприятие.

### Примеры:

- «Эти Michelin заметно сокращают тормозной путь и отлично держат дорогу в дождь. Цена — 138 000 руб.»

- «Препарат даёт быстрый результат и удобен для приёма пациентом. Весь курс стоит 5 100 рублей»
- «Стартер уверенно работает даже в морозы до  $-30^{\circ}\text{C}$ . Стоимость — 14 500 рублей»
- «ТПА этой модели позволяет снизить брак до 1,5%. Цена — 7,4 млн рублей»
- «Уютная квартира с дизайнерским ремонтом и всей мебелью обойдётся в 14,8 млн»

## 3. Привяжи цену к ситуации клиента

Слушайте клиента — и формулируйте цену, отталкиваясь от его слов, потребностей, болей.

### Примеры:

- «С учётом ваших условий эксплуатации и высокой нагрузки, оптимальный вариант — шины Cordiant с гарантией замены, которые стоят 38 000 рублей»
- «Учитывая ваш профиль пациентов и цели терапии — этот препарат за 850 рублей даст оптимальный эффект»
- «Если мотор перегревается на длительных нагрузках, советую радиатор за 34 000 — надёжный и проверенный»
- «Для ограниченного штата операторов подойдёт автоматизированный ТПА за 7,9 млн»
- «Вы упоминали, что важна школа поблизости — эта квартира за 14,8 млн в двух шагах от лицея»

## 4. Сначала — подтверждение интереса, потом — цена

Проверьте, что клиенту всё под-

ходит, — и только потом озвучьте цену.

#### **Примеры:**

- «Если вас устраивает качество и срок службы — комплект этих шин стоит 38 000 рублей. Будем оформлять?»
- «Если вы готовы поменять схему лечения, курс препарата стоит 5 100 рублей. Пригодится пациенту?»
- «Если эта запчасть подходит под ваш узел — стоимость 14 500. Отгружаем сегодня?»
- «Если по характеристикам вас всё устраивает — этот ТПА стоит 7,4 млн. Подходит для вашего производства?»
- «Понравилась квартира? Тогда финальная цена — 14,8 млн рублей»

### **5. Дай клиенту выбор из 2-3 вариантов**

Когда есть выбор — клиент чувствует контроль. И охотнее принимает решение.

#### **Примеры:**

- «Можно взять Michelin за 61 000, а можно Cordiant — надёжные и по цене 38 000. Что выбираем?»
- «Есть оригинал по 2 200 или дженерик за 850 — оба эффективны, какой подходит вам больше?»
- «Контрактный узел за 68 000 или новый — 126 000. Какой вариант актуален?»
- «Базовый ТПА — 5,8 млн, с дополнительными функциями — 7,9 млн.

С чем удобнее работать вашей команде?»

- «Пентхаус за 21 млн или трёшка с отличным ремонтом за 14,8 млн — что ближе к вашим ожиданиям?»

### **6. Разбей цену на мелкие части**

Маленькие числа легче глотаются — дробите!

#### **Примеры:**

- «Выходит всего по 0,37 рубля за каждый километр пробега шин»
- «Это меньше 57 рублей в день — по цене чашки кофе»
- «Если пересчитать на моточасы, вы платите всего 48 рублей за каждый»
- «Каждое изделие с этим ТПА будет стоить на 0,6 рубля меньше в себестоимости»
- «Ипотека на эту квартиру — 43 000 в месяц. Как аренда, только своё»

### **7. Покажи, как ваш вариант вписывается в бюджет клиента**

Дайте сравнение — с его текущими затратами или с рынком.

#### **Примеры:**

- «Сейчас вы тратите около 70 тыс. в год на шины, а с предложенным вариантом это будет 48 тыс.»
- «Обычно пациенты тратят 14 000 за курс, а этот стоит всего 5 100»
- «Вы расходуете 300 тыс. на эти

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# КОГДА КЛИЕНТ ВЫБИРАЕТ ИЗ 10-ТИ ПОСТАВЩИКОВ

**Вы задумывались, каковы ваши шансы  
заполучить клиента, который выбирает из  
нескольких поставщиков?**



**Евгений Колотилов**  
тренер по продажам

Мне нравится проводить аналогии между продажами и спортом. Совсем недавно состоялся финал Лиги Чемпионов по футболу.

Победитель только один. А знаете: сколько всего команд участвует в этом турнире?

Всего в турнире участвует 81 команда из 53 футбольных ассоциаций УЕФА.

Многие команды считают победой уже сам факт участия в турнире, а ещё большей победой — выход в «общий этап», где участвуют 36 команд.

Но, как и в случае с продажами, в конечном счёте есть только один победитель, а все остальные — проигравшие.

## Посчитаем наши шансы?

Шансы на победу в футбольном турнире или в ситуации с продажами можно рассчитать — это простая арифметика.

В футбольной Лиге Чемпионов, если предположить, что все команды были бы одинаковыми по силе, шансы на победу составляют 1 к 81.

В ситуации с продажами они могут варьироваться от 1 к 2 до 1 к какому-то большему числу.

Это подводит нас к первому пункту, который я надеюсь объяснить вам сегодня.

Если вы конкурируете с более чем двумя-тремя другими компаниями-поставщиками, значит, в ситуации, в которой вы участвуете, что-то не так.

Недавно я вел тренинг по продажам, и один молодой человек попросил меня разобрать ситуацию, когда он был одним из 10 участников торгов, из которых потенциальный клиент «выбирал».

Теперь, пожалуйста, спросите себя, зачем покупателю нужны 10 предложений? Наиболее вероятная причина в том, что этот покупатель хочет купить по самой низкой цене и считает, что чем больше предложений, тем выше вероятность снижения цены.

Я не уверен, что так всегда бывает, но здесь есть гораздо более важный вопрос: почему продавец вообще хочет быть одним из 10-ти участников торгов?

Я спросил об этом молодого человека, который просил разобрать эту ситуацию, и он сказал мне, что, во-первых, он не знал, что будет так много участников торгов. Во-вторых, он сказал: «Это будет хороший заказ, если я его получу».

Да, было бы здорово, если бы он выиграл, но шансы здесь явно не в его пользу.

Компания этого парня не использует стратегию продаж по низким ценам.

Он почти наверняка попросил с клиента денег немного больше, чем в среднем по рынку. Да, его шансы были 1 к 10, а не 1 к 81, но все равно это было не лучшее решение участвовать в той игре.

В итоге он потратил более трех часов своего рабочего времени на этот проект, включая подготовку, оформление КП, подачу заявки, а также попытки связаться с этим потенциальным клиентом. Вопрос — была ли у него другая альтернатива как с большей пользой потратить эти 3 часа?

Я посоветовал ему больше ценить своё время. Он потратил более 3-х часов рабочего времени на игру, с очень-очень маленькой вероятностью выиграть этот тендер.

## Что же делать?

Существуют клиенты, которых возможно убедить в покупке по более высокой цене, если будете говорить с ними о ценности, о том, что они получат взамен своих денег, и какие риски могут возникнуть, если они купят там, где дешевле.

Ключевое слово здесь — «возможно», и это не гарантия 100%, что у вас получится так сделать с каждым потенциальным клиентом.

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ЖУРНАЛА

# ПОДАРОЧНАЯ ПОДПИСКА

Электронные версии всех наших деловых журналов (ниже указаны и есть на сайте [www.top-personal.ru](http://www.top-personal.ru))



# КАК СДЕЛАТЬ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ ЗАМЕТНОЙ, ЭФФЕКТИВНОЙ И,,, ЖИВОЙ?



**Дмитрий Макаров**  
SEO digital-агентства 4K&PR,  
Эксперт в области  
digital-маркетинга,  
к.э.н., доцент кафедры маркетинга  
Финансового университета  
при Правительстве РФ

**Реклама — это не просто объявления в соцсетях или баннеры на сайтах. Это инструмент, который может либо привлечь клиентов и увеличить продажи, либо бесполезно сжечь бюджет. Разница между успешной и провальной кампанией часто кроется в деталях: подготовке, анализе аудитории и грамотном выборе исполнителей. О том, как избежать типичных ошибок и добиться максимальной отдачи от рекламы, рассказывает эксперт в области digital-маркетинга к.э.н. доцент кафедры маркетинга Финансового университета при Правительстве РФ Дмитрий Макаров.**

## Что делает рекламу по-настоящему эффективной?

Без правильной подготовки даже самый креативный ролик — деньги на ветер. Хорошая реклама не всегда требует многомиллионных бюджетов или вирусных креативов. Гораздо важнее, чтобы она соответствовала интересам и потребностям целевой аудитории.

Например, экспертный контент, который не просто продаёт, а решает конкретную проблему или задачу, вызывает больше доверия. Объявления, замаскированные под полезные посты, в концепции *Jobs to be done*, воспринимаются лучше, чем прямолинейные призывы к покупке. Также критически важен точный таргетинг: даже самый креативный ролик провалится, если его покажут не той аудитории.

Больше всего цепляют не «рекламные» объявления. Те, что говорят с клиентом как с живым человеком, а не как с кошельком. Где нет кричащего «купи срочно!», а есть польза, контент, решение его задачи, подсказка или информация о том, какую работу выполнит за него продукт или услуга. Это может быть пост в ленте, который случайно ловит интерес, или рекомендация нового музыкального релиза в стиле, который он реально слушает — если таргетолог попал в точку.

Самые удачные кампании — те, которые не «продают» напрямую, а вызывают желание разобраться глубже, получить выгоду или вдохновение. А значит, они должны быть сделаны с пониманием потребностей аудитории.

## Подготовка — основа успешной рекламной кампании

Прежде чем запускать рекламу, необходимо провести тщательную подготовку.

### 1. Проанализировать бизнес клиента

- Цели, KPI и сроки кампании.
- Особенности ниши: цикл сделки, средний чек, сезонность.
- Конкурентная среда и текущий спрос.

### 2. Изучить целевую аудиторию

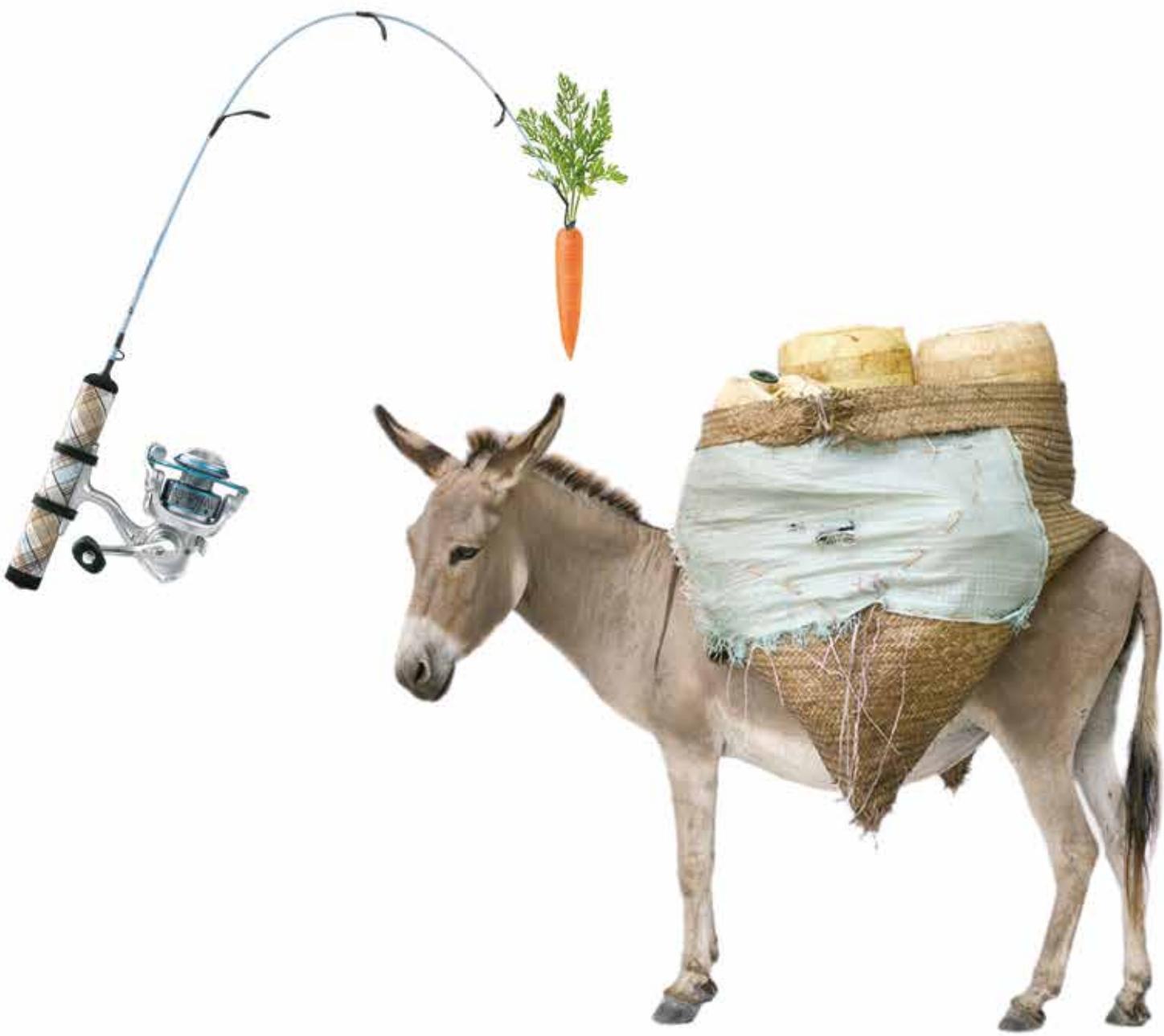
- Где «обитает» ЦА: соцсети, форумы, мессенджеры.
- Поведенческие особенности и мотивы покупок.
- В идеале — личное общение с отделом продаж для составления точного портрета клиента.

### 3. Проверить ресурсы

- Готовность сайта и посадочных страниц к приёму трафика.
- Наличие и настройка рекламных

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.  
Остальным желающим на платной основе.  
Пишите: 7447273@bk.ru**

# АЛЬМАНАХ МОТИВАЦИЯ



# ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ В СОЦСЕТЯХ

**Илья Панкратов**  
Генеральный директор  
ООО «Группа компаний «ТВИМ»

## **UGC и микро-инфлюенсеры как двигатель доверия в социальных сетях. Как мы выбираем продукт сегодня?**

Решающий фактор — уже не лицо знаменитости на билборде, а реальный опыт людей из нашего круга: отзыва соседа, обзора коллеги, честного рассказа такого же пользователя в соцсети.

Реклама с селебрити теряет эффективность не просто так — мы живем в эпоху, где доверие формируется через аутентичность и релевантность, а не глянец.

Идеальная картинка, конечно, хороша, но в настоящее время в информационном потоке очень много фейков

и лжи, и уже давно всем понятно, что вряд ли актер, снимающийся в сотнях фильмов, пришел за кредитом в очередной банк.

Нашему мозгу просто необходимы координаты в новом пространстве информационного шума, и вопрос идентификации всегда стоит на первом месте.

Мы привыкли доверять людям из своего круга, тем кому не выгодно обманывать, делая многомиллионные продажи крупному бренду.

Нам нравятся истории, и многие

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# ПРОБЛЕМЫ И УСПЕХИ СТАРТАПА ЦИФРОВОЙ РОП

**Сергей Чащин**  
IT-предприниматель

**Меня зовут Чащин Сергей, я IT-предприниматель. Параллельно я работаю коммерческим директором в семейном бизнесе — крупном производственном холдинге ГК «Эпотос» (производство средств и систем пожаротушения). Сейчас я занимаюсь вторым IT-стартапом — «Цифровой РОП». Это сервис речевой аналитики на основе ИИ для отделов продаж, предназначенный для контроля качества коммуникаций и обучения сотрудников. Здесь я хочу поделиться своим опытом: что получилось со второй попытки, что пошло не так в первом стартапе и где я все еще ищу позитивные решения.**

Говоря об ошибках и успехах, я выделяю несколько ключевых сфер, где возникают типичные проблемы и формируются истории успеха. Расскажу обо всем на своем примере.

## Продажи

Основная причина большинства проблем стартапа — отсутствие ценности для конкретного потребителя. Ценность возникает только тогда,

когда продукт решает конкретные проблемы клиента или приносит ему выгоду в виде новых эмоций или ресурсов. Многие компании начинаются с того, что основателя (или нескольких) осеняет идея, основанная на жизненном опыте или решении конкретной ситуации. Вместо того чтобы пойти и поговорить с рынком, найти людей с похожими проблемами, которые готовы платить за их решение, основатели бросаются в разработку продукта. Конечно, бывает, что везет и идея «взлетает». Но недаром уже сформировался устойчивый продуктовый подход, который позволяет минимизировать ошибки на этом этапе. Крайне важно подтвердить реальные проблемы клиентов, например, с помощью проблемных интервью, а также укрепить уверенность в клиенте, получив предоплату, пусть даже символическую, за гипотетическое решение.

Успех ждет тех, кто сначала подтвердил спрос, а потом начал делать продукт. В своем первом стартапе по бизнес-аналитике для ритейла мы пошли по первому пути. В итоге не смогли выйти на стабильные продажи, а клиенты не продлевали использование продукта. В «Цифровом РОПе» мы решили действовать наоборот: сначала провели около 40 проблемных интервью, уточняя идею, затем получили предоплату и только потом приступили к разработке про-

дукта. Так мы уже знали, что решаем реальную задачу, подкрепленную монетизацией.

## **Разработка и техника**

Проблемы в разработке возникают по нескольким причинам:

1. Продукт создается на немастабируемых решениях.
2. Архитектура ограничивает скорость работы сервиса при добавлении новых функций.
3. Мало внимания уделяется вопросам интеграции продукта с другими системами и источниками данных пользователя.

В первом стартапе мы столкнулись с этой проблемой при подключении к «1С» клиента. Мы построили систему так, что пользователям нужно было настроить выгрузку данных на удаленную папку. Хотя нам казалось, что это просто, а инструкция занимала всего 1–2 часа для администратора «1С», на деле процесс затягивался на недели. В «Цифровом РОПе» мы сразу предусмотрели, чтобы интеграция занимала несколько минут, поэтому работаем через API с «Битрикс», AmoCRM и популярными телефониями. В итоге клиенты подключаются почти мгновенно, а сейчас мы вообще автоматизируем процесс подключения и онбординга пользователей.

## **Отношения и основатели**

**Полные тексты статей доступны только для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Подпись на конверте из каталога "Роспечать" - 71052, 70855, 72155.

Главная тема: **ТОРОКРАТУА**

Главная тема:



**Мой принцип по жизни:  
Если чем-то занимаешься – стань лучшим,  
не можешь стать лучшим – стань уникальным**

**Андрей Курч**

# ИЛЛЮЗИЯ УНИВЕРСАЛЬНОСТИ — ТИПИЧНАЯ ОШИБКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Владислав Белоусов  
директор по развитию  
Innovator cosmetics

**Почему продавцы в магазине, по телефону и в B2B-встречах должны быть разными?**  
**Одинаковый подход к подбору продавцов для розницы B2B продаж по телефону и на встречах — системная ошибка, стоящая бизнесу прибыли. Эти каналы продаж имеют радикальные различия в типе контакта, длительности сделки, профиле клиента и психологии коммуникации.**  
**Игнорируя это, руководитель рискует потерять эффективность, конверсию и, как следствие, деньги.**  
**В этом материале разберем, какие именно психотипы эффективны в каждом канале, какие ошибки допускают при найме и как строить команду с учетом каналов сбыта.**

## 1. Природа контакта: краткий, среднесрочный и доверительный

### Розничные продажи (магазин)

**Контакт с клиентом:** спонтанный, краткосрочный.

**Цель:** максимально быстро расположить клиента и перевести интерес в покупку.

**Уровень доверия:** изначально низкий, создается на месте.

Часто покупатель не знает, чего хочет, или выбирает между несколькими вариантами.

### B2B Телефонные продажи

**Контакт:** холодный или теплый звонок, ограниченное время на удержание внимания, многократная повторная коммуникация

**Цель:** быстро зацепить, вызвать интерес, продать экспертью и получить согласие на повторную коммуникацию.

Работа с возражениями, много отказов.

### B2B встречи

**Контакт:** чаще всего запланированный, на равных.

**Цель:** выстроить доверие, понять задачи клиента, показать ценность решения, правильно и красиво провести встречу учитывая невербальные инструменты коммуникации

Продажи через логику, взаимовыгодность, кастомизацию, язык жестов и тела.

## 2. Разные психотипы — разные успехи

**Розница:** экспрессивные, быстрые, эмпатичные, дружелюбные, позитивные. Наилучшие результаты в рознице показывают экстраверты с высокой эмпатией и развитой интуицией на поведение с базовой эмоцией радости.

Им важно:

- Быстро считывать настроение клиента.
- Улыбаться, расположить к себе.
- Уметь предлагать, не раздражая.
- Уметь общаться с незнакомым человеком заинтересованно.

**Примеры:** DISC-профиль I (Influence, Влияющий).

Ошибки: нанимать интроверта или логика, которые не умеют «войти в контакт за 3 секунды».

**B2B Телефон:** настойчивые, стрессоустойчивые, речевые бойцы, хладнокровные аналитики

**Игнорируя это, руководитель рискует потерять эффективность, конверсию и, как следствие, деньги**

## Идеальный b2b продавец по телефону:

- Спокоен к отказам.
- Не принимает негатив на свой счет.
- Умеет продавать голосом, варьировать темп, ритм, интонации.
- Работает по речевым сценариям, но гибко отходит от них.

**Примеры:** DISC-профиль D/I (Dominance, Доминирующий/Influence, Влияющий).

**Ошибки:** берут «ярких зажигалок», которые быстро сгорают от отказов и не могут системно выполнять ежедневный объем звонков.

**B2B встречи:** стратеги, фасилитаторы, партнеры, предприниматели

На переговорах важно:

- Умение слушать и вычленять ключевое.
- Видеть ситуацию в комплексе.
- Верно определять основного ЛПР (лицо принимающее решение) и ЛВПР (лиц влияющих на принятие решения).

- Не продавать, а обсуждать задачи и пути решения.

- Быть спокойным, компетентным, заслуживающим доверие.
- Уметь фасилитировать диалог, вовлекать клиента в соавторство.

**Примеры:** DISC-профиль C/S (Compliance, Соответствие/Steadiness, Устойчивые)

**Ошибки:** отправляют на встречи «разговорчивых» или напористых, которые выглядят как навязчивые «впариватели».

## 3. Один человек — три канала: провал

Иллюзия универсальности — типичная ошибка руководителей. Есть хорошие менеджеры, которые успешно закрывают B2B телефонные продажи и на встречах. Но попытки адаптировать продавцов из торгового зала к B2B продажам пустая трата времени. В целом, конечно, возможно, но игра не стоит свеч. Еще чаще проваливается история, когда один и тот же человек должен звонить, встречаться и еще дежурить в магазине (как например в некоторых дизайн студиях, архитектурных бюро).

### Почему это не работает:

- **Разные типы энергии:** розничный продавец заряжается от общения лицом к лицу, B2B продавец — от подготовки, анализа, для него каждая продажа это маленький проект.

**Ошибки:**  
нанимать  
интроверта  
или логика,  
которые не

Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.

Остальным желающим на платной основе.

Пишите: 7447273@bk.ru

**Продавец — это не просто «продажник».  
Это адаптированный под среду  
инструмент влияния**



# МАРКЕТПЛЕЙСЫ – ВСЕ ДЕЛО В ТАКТИКЕ

**Управление и технологии интернет-продаж на маркетплейсах (Wildberries, Ozon, Яндекс Маркет и др.) – это комплексный процесс, требующий стратегического подхода и использования современных инструментов.**



**Елена Тихонова**  
генеральный директор **Buddy&Sol**

Он включает в себя много подпроцессов, в том числе:

1. **Выбор маркетплейсов и правильная стратегия.** Это и изучение аудитории, категорий, комиссий, логистических моделей (FBY/FBS), правил площадки, и выбор портфеля площадок, и определение ценовой ниши, УТП (уникальное торговое предложение) на фоне конкурентов.

2. **Определение ассортиментной политики.** Сюда обычно включается подбор «локомотивов» и доп. товаров, анализ спроса, тенденций и конкурентов. Помимо этого, ведется работа с карточками товаров (листингом), то есть создание качественных карточек (SEO-оптимизированные названия и описания, профессиональные фото/видео, полные характеристики). Немаловажно и управление остатками: своевременное пополнение скла-

дов маркетплейса, прогнозирование спроса, предотвращение «вылетов» из поиска из-за отсутствия товара.

**3. Работа с клиентским опытом и рейтингами.** Работа с отзывами (мониторинг, ответы на отзывы, управление рейтингом продавца) и контроль качества обслуживания: скорости обработки заказов, решение претензий через службу поддержки маркетплейса.

Говоря о технологиях для эффективных продаж, можно выделить:

**1. ERP-системы и системы управления (PIM)** — централизованное управление данными о товарах (описания, фото, характеристики) для синхронной выгрузки на все каналы:

- **Интеграция систем:** связь внутренней системы учета (1С, МойСклад и др.) с маркетплейсами через API.

- **Автоматизация:** единая точка управления остатками, ценами, заказами, отгрузками на всех площадках. Предотвращение ошибок ручного ввода.

**2. Использование сервисов аналитики и мониторинга:**

- **Глубокая аналитика** по товарам, категориям, выручке, прибыли, динамике. (Примеры: Ozon.Rocket, Wildberries Data, аналогичные сервисы для других площадок, сторонние решения типа JustAnalytics, Popsters).

- **Мониторинг позиций:** отслеживание позиций товаров в поисковой выдаче по ключевым запросам.

- **Анализ конкурентов:** мониторинг ассортимента, цен, акций, рейтингов конкурентов.

**3. Инструменты для РРС-Рекламы** (внутримаркетплейс):

- **Управление кампаниями:** сервисы для создания, запуска, оптимизации и анализа рекламных кампаний внутри маркетплейсов (поиск + рекомендации). (Примеры: встроенные инструменты Ozon/WB/ЯМ, либо сторонние платформы типа Competera, Upvio).

- **Автоматизация ставок:** настройка правил для автоматического повышения/понижения ставок в зависимости от KPI (ставки за клик, бюджет, ROAS).

- **А/В-тестирование:** тестирование разных креативов, стратегий ставок.

**4. Инструменты динамического ценообразования и автоматическая корректировка цен.** Для этого существуют специализированные сервисы, которые на основе заданных правил (конкуренты, спрос, остатки, минимальная маржа) автоматически меняют цены на товары. (Примеры: Competera, Priceva, Datawiz).

**5. Инструменты для генерации и оптимизации контента:**

- **SEO-оптимизация:** сервисы подбора ключевых слов, анализа трендов поисковых запросов на маркетплейсах.

- **Генерация описаний/заголовков:**

**Полные тексты статей доступны только  
для подписчиков.**

**Остальным желающим на платной основе.**

**Пишите: 7447273@bk.ru**



**Дмитрий Сёмин**  
Ведущий  
бизнес-тренер РФ  
по продажам  
и созданию  
команды



**Оксана Набок**  
Бизнес-тренер и  
коуч команд  
Эксперт по HR и  
организационному  
развитию



**Наталья Беляева**  
генеральный  
директор  
ООО «Смарт Лавка»



**Надежда  
Гончарова**  
директор по  
развитию  
ИД «Управление  
персоналом»



**Сергей Былинкин**  
бизнес-тренер,  
спикер



**Дмитрий  
Мирошников**  
генеральный  
директор «Семедика»



**Ирина Шамехо**  
сооснователь  
IT-компании  
«Большие продажи»



**Борис Жалило**  
бизнес-тренер



**Евгений  
Колотилов**  
тренер  
по продажам



**Дмитрий  
Макаров**  
SEO digital-  
агентства 4K&PR



**Елена Тихонова**  
генеральный  
директор  
Buddy&Sol



**Сергей Киркин**  
директор по  
развитию бизнеса  
АО «Прогресс»

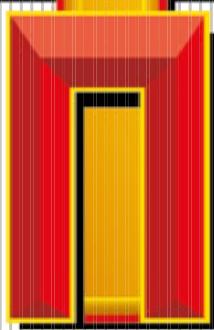
# Коммерческие Споры

№ 2 / 2025

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



Разделяйте деловые  
и личные отношения  
Елена Родионова



# ГРУДОВОЕ ПРАВО

№ 9 (302)

СЕНТЯБРЬ 2025

Подписные индексы: «Почта России» – 99724 Урал-Пресс: 47489

Татьяна Кочанова

**Изменения в законодательстве в сфере трудовых правоотношений август-сентябрь 2025**

Татьяна Чумикова

**Мнимые больничные**

Ульяна Зеленая

**Анализ судов с «декретницами»**

Чина Аржанникова

**Срок договора подряда и его просрочки. Анализ споров**

Александр Вайс

**Свидетель — все не так просто**

Марина Шевченко

**Низкая безопасность: узкое место компании**

Максим Сагайдачный

**У вас есть три года чтобы зафиксировать права на служебные произведения?**

Павел Бородкин

**Все эти ситуации объединяет одно: собственник доверял, но не контролировал**

Стас Пикалов

**Коррупция среди топов компаний — явление системное**

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

23  
(199)  
2025

**УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

www.TOP-PERSONAL.ru  
Бизнес-журнал о управлении персоналом. 1800-8000-700

Главная тема: **ЧИЛЛ И МЕНЕДЖМЕНТ**

**Внедряй ИИ –  
возвращай управляемость**

Дмитрий Мирошников



БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

24  
(199)  
2025

**УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

www.TOP-PERSONAL.ru  
Бизнес-журнал о управлении персоналом. 1800-8000-700

Главная тема: **ЭКОНОМИКА**

**ЭПИКРИЗ  
нынешнего состояния  
нашей экономики:**

**Средства у нас есть,  
у нас ума не хватает.**  
Кот Матроскин

**А еще совести.  
Но это лечится!**  
Сергей Прокат



**WWW.TOP-PERSONAL.RU**

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

25  
(199)  
2025

**УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

www.TOP-PERSONAL.ru  
Бизнес-журнал о управлении персоналом. 1800-8000-700

Главная тема: **ЧЕЛОВЕК + ИИ**

**Будущее за «человек +  
искусственный интеллект»**

Дмитрий Семин  
бизнес-тренер



БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

26  
(199)  
2025

**УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

www.TOP-PERSONAL.ru  
Бизнес-журнал о управлении персоналом. 1800-8000-700

Главная тема: **СТРЕСС И ВЫГОРАНИЕ**

Роман  
Бонч-Бруевич

Каро  
Жамкочян

Ильнур  
Ибрагимов

Александр Казак

Юлия  
Мамыркина

Дмитрий  
Мирошников

Елена  
Тувашева

Татьяна  
Федорова

Александр  
Шуйский

