

МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 2 / 2026



Павел Володин
Биллион Бизнес
Консалтинг



Павел Мокеров
собственник
агентства Clickberry



Елена Уварова
собственник
hrbusiness.ru



Евгений Воронин
предприниматель,
ИП Воронин Е.М.



Ольга Калашникова
PR-агентство Beyond
Brands



Татьяна Смайлина
директор
по маркетингу Global
Coaching



Артем Зюрюкин
управляющий
партнёр компании
Zurukin&Partners



Алина Жукова
CEO Консалтингового
агентства
«Жук-Консалт»



Михаил Жучков
независимый эксперт
Построение систем
продаж в B2G, B2B, B2C



Олеся Шаркова
руководитель
IT-интегратора
«Экспресс лаб»



Никита Лагода
эксперт
по продвижению
лекарственных
препаратов



Арсен Султаниян
учредитель
и генеральный
директор Digital
Caramel



Ирина Невзорова
психолог,
консультант
в направлении
транзактный анализ



Дмитрий Ткаченко
бизнес-тренер



Ефим Чеботарев
бизнес-консультант

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

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 15.01.2026.
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», 2026.

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

СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ КОМПАНИИ

Сокращение расходов компании — сложная дилемма ... **4**

Ирина Андреева

НАСТАВНИЧЕСТВО

Наставники большого фармацевтического бизнеса:
как опыт формирует успех **7**

Никита Лагода

КЛИЕНТЫ КАК ПАРТНЁРЫ

Когда клиент воспринимает тебя как союзника,
он остаётся рядом дольше **10**

Арсен Султанян

ОБУЧЕНИЕ

Как правильно выстроить систему обучения сотрудников
отдела продаж? **13**

Михаил Жучков

ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

Диверсификация бизнеса — волшебство развития **16**

Евгений Воронин

УПРАВЛЕНИЕ

Абсентеизм на работе: как реагировать и что делать? **20**

Ирина Невзорова

РЕКРУТМЕНТ

Они где-то рядом притаились **27**

Олеся Шаркова

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.

Благодарим Pressfeed за предоставленные материалы

ЦЕНА

- Переговоры о цене: как минимизировать потери от скидок **28**
Дмитрий Ткаченко

ТЕХНОЛОГИИ ПРОДАЖ В СОЦСЕТЯХ

- Предприниматели считают, что ВКонтакте не работает или в принципе работает, как получается, и, наверное, это норма **36**
Павел Мокеров

СВЯЗЬ & БИЗНЕС

- Качество и скорость связи – это один из важнейших факторов успеха современного бизнеса **41**
Павел Кондратьев

РЕКЛАМА

- Когда речь заходит о рекламе, я никогда не ставлю вопрос «где дешевле» **44**
Татьяна Смайлина

СБИТЫЕ ЛЕТЧИКИ

- «Сбитые лётчики» — как им вернуться в небо? **46**
Артем Зюрюкин

КОММЕНТАРИИ ЭКСПЕРТОВ ЮРИДИЧЕСКИХ ФИРМ

- Комментарии экспертов юридических фирм **53**

ДЕЛОВОЙ БРЕНД

- В моей компании должна продавать даже уборщица ... **83**
Павел Володин

СОРЕВНОВАНИЯ В ПРОДАЖАХ

- Анатомия токсичной конкуренции **86**
Елена Уварова

- Неужели «звёзды» и соревнование в отделе продаж чаще губят бизнес, чем помогают ему расти **92**
Ефим Чеботарев

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КОМПАНИИ

- Никогда не жертвуйте качеством **94**
Ольга Калашникова

ПРОДАЖИ ЧЕРЕЗ ПЕРЕПИСКУ

- Только переписка: приемы, проблемы, особенности продаж **96**
Алина Жукова

БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА

- Стратегические закупки **99**
Эдуард Трымбовецкий

Дайджест

СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ КОМПАНИИ — СЛОЖНАЯ ДИЛЕММА



Ирина Андреева

В условиях нестабильной экономической ситуации вопрос сокращения издержек становится для многих компаний ключевым. Однако этот процесс представляет собой сложную дилемму: бездумное урезание затрат может не помочь, а навредить, вплоть до потери позиций на рынке или даже банкротства.

КОГДА КЛИЕНТ ВОСПРИНИМАЕТ ТЕБЯ КАК СОЮЗНИКА, ОН ОСТАЁТСЯ РЯДОМ ДОЛЬШЕ



Арсен Султанян
учредитель и генеральный директор Digital Saramel, Москва

Сегодня в бизнесе всё чаще говорят: «Клиенты — это не просто покупатели, а партнёры». Но как это работает на практике? Как превратить сделки в дружбу, а звонки в настоящее сотрудничество — без давления и бесконечных скидок?

Какие клиенты и как могут стать партнёром, а не только покупателем?

— Сегодня мы смотрим на качественное сотрудничество как на ос-

КАК ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ СИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?



Михаил Жучков
Независимый эксперт
Построение систем продаж в B2C, B2B, B2C

Каждый руководитель хотя бы раз задавался вопросом: «Как правильно выстроить систему обучения сотрудников отдела продаж?» И это абсолютно закономерно. Если вы стоите во главе компании и отвечаете за развитие бизнеса, то прекрасно понимаете: прибыль напрямую зависит от компетенций продавцов. А с учётом того, что текучесть кадров в продажах остаётся одной из самых высоких, вопрос системного обучения новых сотрудников становится критически важным. Даже при качественном отборе кандидатов через HR-службу без регулярного обучения не обойтись.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА — ВОЛШЕБСТВО РАЗВИТИЯ

В современном бизнесе важно не только развивать основные направления, но и искать новые возможности для роста. Диверсифицированный подход в ведении бизнеса позволяет адаптироваться к рыночным условиям и создавать более устойчивую бизнес-модель.



Евгений Воронин
предприниматель,
ИП Воронин Е.М.,
г. Алматы, Казахстан

Я Евгений Воронин — предприниматель с богатым опытом ведения 6 разных направлений бизнеса. Мой путь в бизнесе начался в 2017 году с развития франшиз чужих брендов. Среди первых проектов — сеть такси «Максим», которую развивал несколько лет, а также пункты выдачи заказов, работающие с платформами «Wildberries» и «Яндекс.Маркет», «Сдэк». Этот опыт стал хорошей школой для дальнейших шагов.

В 2022 году при переезде в Казахстан сразу же приступил к развитию новых бизнес-идей. Первоначально планировал открыть коворкинг, однако вскоре передумал и переквалифицировался на разработку IT-сервиса для сдачи коммерческой недвижимости в аренду и субаренду, автоматизирующего этот процесс. Параллельно инвестировал в салон красоты, который удалось вывести из

АБСЕНТЕИЗМ НА РАБОТЕ: КАК РЕАГИРОВАТЬ И ЧТО ДЕЛАТЬ?



Ирина Невзорова
психолог, организационный консультант в направлении транзактный анализ,
25 лет руководящей работы,
MBA — стратегический менеджмент и предпринимательство

Лариса Витальевна Василева — 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. Продажа товаров и услуг на общую сумму более 2 млрд. рублей. Бизнес-консультант, автор курсов, тренингов и обучающих материалов по экологичным продажам и дружественному клиентскому сервису.

ОНИ ГДЕ-ТО РЯДОМ ПРИТАИЛИСЬ



Олеся Шаркова
Руководитель IT-интегратора
«Экспресс лаб»

Искали программиста под проект с нетиповой задачей — нужно было обрабатывать большие объёмы данных и внедрить ИИ-модуль в уже работающий сервис. На собеседовании пригласили умнее ребята, но почти у всех не хватало практики или глубины. Кто-то пробовал по гайдам, кто-то делал диплом, но реального опыта не было.

Публикации в чатах и на сайтах не дали результата. В итоге сработал личный пост в профессиональной группе: откликнулся разработчик, который впрямую не искал работу, но заинтересовался проектом. Именно он в итоге и закрыл нам ключевой блок. С тех пор я не верю в массовый найм на такие задачи. Самые сильные разработчики не висят на HeadHunter — они где-то рядом, просто надо уметь вовремя зацепить.

ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ: КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ ПОТЕРИ ОТ СКИДОК



Дмитрий Ткаченко
Бизнес-тренер

«Заяц начал продавать рубли по 90 копеек. К нему выстроилась огромная очередь. Лиса вечером отводит зайца в ресторан. Подпивает и спрашивает: «Заяц, скажи, сколько заработал?» Захмелевший заяц с довольной улыбкой: «Прибыль не считал, но оборот колоссальный!»
Анекдот

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СЧИТАЮТ, ЧТО В КОНТАКТЕ НЕ РАБОТАЕТ ИЛИ В ПРИНЦИПЕ РАБОТАЕТ, КАК ПОЛУЧАЕТСЯ, И, НАВЕРНОЕ, ЭТО НОРМА



Павел Мокеров
собственник агентства Clickberry

Мы продвигаем больше 20 клиентов в соцсети VK и не понаслышке знаем, как организовать продажи в соцсетях, чтобы это приносило результат. Знаем весь путь, сложности и проблемы, которые возникают на этом пути и именно поэтому в данной статье, я расскажу о технологиях продаж в соцсетях.

КОГДА РЕЧЬ ЗАХОДИТ О РЕКЛАМЕ, Я НИКОГДА НЕ СТАВЛЮ ВОПРОС «ГДЕ ДЕШЕВЛЕ»



Татьяна Смайллина
директор по маркетингу
Международного Университета
Global coaching, стратегический консультант российских и зарубежных онлайн-проектов,
бизнес-коуч

Я задаю другой: где будет сильнее отдача на вложение. И именно это мышление привело меня к мощным результатам на двух, казалось бы, очень разных платформах — YouTube и Яндекс. Директ.

СОКРАЩЕНИЕ РАСХОДОВ КОМПАНИИ — СЛОЖНАЯ ДИЛЕММА



Ирина Андреева

В условиях нестабильной экономической ситуации вопрос сокращения издержек становится для многих компаний ключевым. Однако этот процесс представляет собой сложную дилемму: бездумное урезание затрат может не помочь, а навредить, вплоть до потери позиций на рынке или даже банкротства.

Грань между здоровой оптимизацией и губительной экономией крайне тонка. Как же провести эту операцию так, чтобы сохранить жизнеспособность и потенциал бизнеса?

Первый и главный шаг: глубокая диагностика

Осознанное и правильное сокращение расходов начинается с всесторонней диагностики всего бизнеса. Нельзя управлять тем, что нельзя измерить. Поэтому необходимо собрать и проанализировать данные по всем направлениям деятельности:

- Подбор и подготовка персонала.
- Производственные циклы.
- Логистические цепочки.
- ❖ Маркетинг и продажи
- Работа обслуживающих подразделений

Важно собрать не просто абстрактные ощущения, а конкретные метрики — в рублях, штуках, часах, процентах. Цифровой срез помогает выявить настоящие «узкие места» и точки наибольших потерь ресурсов.

Цель — найти именно те статьи затрат, сокращение которых не повлияет критически на выручку, производительность, качество обслуживания клиентов и не создаст новых проблем в виде «бутылочных горлышек» или падения лояльности команды.

И только после того, как «болевые точки» найдены, необходимо сгенерировать несколько возможных подходов к сокращению расходов и тщательно их взвесить. Критерим для выбора:

- Стоимость внедрения (не превысит ли экономия затраты на саму оптимизацию?);

Бездумное урезание затрат может не помочь, а навредить, вплоть до потери позиций на рынке или даже банкротства

- Сроки реализации (как быстро решение даст эффект?);
- Вероятность успеха (насколько решение реалистично в условиях конкретной компании).

Вот лишь несколько проверенных путей для сокращения издержек:

1. Автоматизация

Замена рутинного ручного труда программным обеспечением — один из самых популярных и эффективных методов. Однако подходить к нему нужно крайне тщательно. Успех автоматизации зависит от качества описанных бизнес-процессов, готовности команды и масштабов задачи. Непродуманная автоматизация может, наоборот, привести к увеличению затрат и созданию новых проблем.

2. Совмещение функций и перераспределение нагрузки

Этот метод позволяет оптимизиро-

вать фонд оплаты труда без волновых увольнений. Речь идет о пересмотре зон ответственности, дозагрузке сотрудников и исключении дублирующих функций. Зачастую это не только экономит деньги, но и мотивирует команду, давая сотрудникам возможность развивать новые навыки и брать на себя больше ответственности.

3. Аутсорсинг и консалтинг

Передача непрофильных или специализированных функций внешним подрядчикам может быть значительно выгоднее, чем содержание собственного штата. Сегодня на аутсорсинг передают не только бухгалтерию и юридическое сопровождение, но и функции финансовых, операционных директоров, IT-поддержку. Это позволяет платить только за конкретный результат и не нести затраты на содержание рабочего места.

4. Налоговая оптимизация

Это не уход от налогов, а о законный выбор наиболее эффективной системы налогообложения (ОСНО, УСН, патент и т.д.). Для разработки такой стратегии необходима консультация грамотного финансового директора или налогового консультанта, который сможет проанализировать отчетность и предложить легальные пути снижения фискальной нагрузки.

Сокращение расходов — это не разовая акция, а сложный стратегический выбор. Слепое урезание бюджетов всех подряд — верный путь

Сокращение расходов — это не разовая акция, а сложный стратегический выбор

к стагнации и потере конкурентоспособности. Выход из этой дилеммы — вдумчивый и аналитический подход на основе объективных данных и метрик.

Так рождаются взвешенные решения: что резать можно, что — нельзя, а во что, возможно, стоит, наоборот, инвестировать. Автоматизация, аутсорсинг, оптимизация штатного расписания и налоговой нагрузки — это лишь инструменты. Их эффективность зависит от точности предварительного «диагноза» и целей руководства — не просто сэкономить, а укрепить бизнес, сделав его более устойчивым и гибким.

НАСТАВНИКИ БОЛЬШОГО ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА: КАК ОПЫТ ФОРМИРУЕТ УСПЕХ



Никита Лагода
эксперт по продвижению
лекарственных препаратов
с опытом работы больше 10 лет

Исследования показывают, что новому сотруднику отдела продаж в фармацевтической компании требуется около 3 месяцев обучения и адаптации, прежде чем он будет готов к полноценному взаимодействию с клиентами. А для достижения уровня базовой компетенции нужно в среднем 9 месяцев. Конечно, если сотрудник раньше работал в аналогичной сфере, его адаптация будет проходить легче и быстрее.

Как правило, наставниками становятся высококвалифицированные сотрудники компании с опытом на аналогичной позиции и хорошими результатами. При этом наставничество позволяет закрыть сразу две проблемы компании: обучение и адаптация новых сотрудников, а также мотивация опытных специалистов и развитие у них лидерских способностей.

Я проработал в международных фармацевтических компаниях более 10 лет и провел множество тренингов и индивидуальных коуч-сессий для сотрудников отдела продаж. Я с уверенностью могу сказать: наставники — драйвер роста компании. Именно благодаря наставничеству мы можем передавать опыт следующему поколению и выращивать эффективных специалистов внутри компании. Тем самым мы сами формируем мощную и эффективную команду, которая тянет бизнес в гору.

Условно наставничество можно разделить на две категории. Давайте разберем плюсы и минусы каждой (см. таб. 1).

Многие компании используют гибридный метод наставничества, когда

сотрудников обучают на групповых сессиях. А после к каждому приставляется свой наставник, который занимается индивидуальным развитием. Я считаю, что это оптимальный вариант для крупного бизнеса с большим количеством персонала и сложной технологией продажи продукта. В этом случае на групповых сессиях следует давать теоретический материал, а практические навыки отрабатывать индивидуально с наставником. Но качество обучения напрямую зависит, в том числе, и от качества работы наставника. Давайте разберём, какие типичные ошибки может совершить наставник на примере обучения сотрудников отдела продаж фармацевтической компании:

1. Отсутствие плана развития сотрудника

Любое обучение должно проходить поэтапно: от простого к сложному и от общего к частному. В своей работе я часто обучаю сотрудников навыкам продаж и позиционирования лекарственных препаратов. Чтобы обучение было максимально эффективным, я составляю план развития для каж-

Таблица 1

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ НАСТАВНИКИ — работают персонально с каждым сотрудником	НАСТАВНИКИ ГРУППЫ — курируют сразу несколько человек в компании и проводят групповые сессии
Плюсы: индивидуальный подход к каждому сотруднику. Четкое выявление слабых и сильных зон, индивидуальный план развития сотрудника.	Плюсы: обмен коллективным опытом. Быстрый и более доступный вариант.
Минусы: высокая трудозатратность и стоимость для бизнеса.	Минусы: отсутствие индивидуального подхода к каждому сотруднику. Ниже эффективность обучения.

дого сотрудника и двигаюсь по нему, сначала обучая более простым и базовым вещам, не акцентируя внимания на сложном, а затем переводя сотрудника на продвинутый уровень компетенции. При этом план развития должен быть представлен новичку, чтобы он видел, что ему предстоит пройти и какая у него цель.

2. Применение одного плана развития для всех сотрудников

Часто люди приходят работать в компанию, уже имея тот или иной опыт работы в продажах и взаимодействия с клиентами. Соответственно, я корректирую план развития исходя из текущих навыков человека. Есть ли смысл тратить время на технику отработки возражений, если человек и так прекрасно ею владеет?

3. Недостаточная обратная связь

Порой неопытные наставники не предоставляют адекватной обратной связи о работе подопечного. Важно указывать на ошибки и слабые стороны, а также давать способы и инструменты для их исправления. При этом обратная связь должна быть конструктивной и обширной.

4. Фокус только на слабых сторонах

При обучении персонала важно не только фокусироваться на сторонах, требующих развития, но и не

забывать укреплять сильные стороны сотрудника. Ведь обратная связь, основанная только на ошибках, может подорвать уверенность в себе и снизить мотивацию. Не забываем правило: сначала говорим о плюсах, и только потом о минусах.

5. Микроменеджмент

Я встречался с тем, что наставники чрезмерно контролируют каждый шаг подопечного, не давая ему возможности проявить самостоятельность. Несомненно, это тормозит скорость обучения и адаптации сотрудника. Порой, чтобы научиться, нужно набить собственных шишек.

Также хотелось бы отметить, что наставники не только обучают и адаптируют новичков в компании, но и помогают опытным сотрудникам выйти на следующий уровень: освоить новые навыки, поставить краткосрочные и долгосрочные цели развития и в конце концов получить повышение в компании. Обучая, наставники проявляют свои лидерские качества, прокачивают тренерский навык и развиваются как коучи. Тем самым в компании рождается симбиоз опытных и новых сотрудников, из которого каждый выносит свою пользу.

Никита Лагода — эксперт по продвижению лекарственных препаратов с опытом работы больше 10 лет. Автор уникального руководства по продвижению лекарств: «Rx для успеха». Он является членом Московской Ассоциации Предпринимателей, советником Российской Академии Естественного знания, членом ассоциации «Я — лидер», постоянным экспертом крупных СМИ, автором и рецензентом научных статей. В 2024 году Никита стал лауреатом премии «Время инноваций» за разработку и внедрение методики продвижения лекарств.

КОГДА КЛИЕНТ ВОСПРИНИМАЕТ ТЕБЯ КАК СОЮЗНИКА, ОН ОСТАЁТСЯ РЯДОМ ДОЛЬШЕ



Арсен Султанян
учредитель и генеральный
директор Digital Caramel, Москва

Сегодня в бизнесе всё чаще говорят: «Клиенты — это не просто покупатели, а партнёры». Но как это работает на практике? Как превратить сделки в дружбу, а звонки в настоящее сотрудничество — без давления и бесконечных скидок?

Какие клиенты и как могут стать партнёром, а не только покупателем?

— Сегодня мы смотрим на качественное сотрудничество как на ос-

нову совместного развития. Клиенты для нас — не просто пользователи услуг, а партнёры, с которыми можно строить долгосрочные проекты, усиливать друг друга и находить новые точки роста. Настоящий партнёр выбирает не «короткий спринт», а «марафон». С ним мы не просто решаем задачи, а идём бок о бок, как в походе в горы: шаг за шагом, помогая друг другу справляться с подъёмами и сложными участками.

Нашим партнёром может стать любой владелец сайта или мобильного приложения, который рассматривает монетизацию как путь к развитию и для которого важен не только «сегодняшний результат», но и построение системы на будущее. Процесс выстраивается естественно: сначала подключаются технологии и сервисы, затем начинается совместная работа над стратегиями, эксперименты и обсуждение результатов.

Со временем отношения выходят за рамки формата «клиент — поставщик» и превращаются в полноценное партнёрство, основанное на доверии. Почти каждое новое решение в нашей компании — будь то рекламный формат, обновление личного кабинета или новая функция — сначала проходит бета-тестирование у партнёров. Это позволяет учитывать их мнение и адаптировать продукты под реальные потребности.

Так, когда агентство создавалось, у нас было свое видение услуг и их преимуществ для клиента. Но в ходе рабочих процессов стратегия Digital Caramel претерпевала изменения, так как наши партнеры указывали нам на ошибки системы и недоработки. Например, при создании информа-

**Мы верим:
когда клиент
перестает быть
«покупателем»
и становится
«соратником»,
выигрывают все**

ционной панели мы представляли себе один вид отчета, который бы отображал все ключевые моменты. На практике некоторые клиенты отказались от подробных отчетов, другие потребовали более точного анализа и формата статистики. Мы пришли к выводу, что нам нужна гибкая платформа и система, которые можно было бы адаптировать к предпочтениям клиентов.

Что компания может получить как бонус от таких клиентов-партнёров?

— Бонусов много, но выделю три главных:

❖ Стабильность

Когда клиент воспринимает тебя как союзника, он остаётся рядом дольше. Это как надёжный напарник в команде: вместе легче пройти дистанцию и выдержать любые «штормы».

❖ Опыт

Партнёры делятся своими инсайтами, и это иногда ценнее любых исследований. Одно их наблюдение может подсказать нам новое направление, которое повлияет на всю индустрию.

❖ Рекомендации

Если клиент доволен, он обязательно расскажет о тебе другим. У нас в системе зарегистрировано более 2500 сайтов, из которых почти 130 активно пользуются нашей реферальной программой, привлекая в нашу систему новых пользователей.

Что если дружба с клиентом потребует слишком больших скидок, времени для общения и т.д.?

— Хорошая дружба не означает «работай бесплатно». Если клиент начинает требовать слишком многого, баланс нарушается, а это уже не партнёрство.

Мы в Digital Caramel всегда стараемся говорить о ценности, а не о цифре в счёте. Когда клиент видит, что решение реально работает и приносит результат, внимание смещается со «скидки» на «эффект». А общение, пусть иногда и занимает больше времени, чем хотелось бы, помогает быстрее выявлять потребности, уточнять детали и принимать решения, которые действительно работают для обеих сторон.

Возможно, вы расскажете кейсы о вашей работе и клиентах, которые стали вашими партнёрами?

— Один из самых ярких примеров партнёрства — клиент, который прак-

тически стал частью нашей компании. В начале 2020 года он зарегистрировался у нас для монетизации сайта. Наши алгоритмы увеличили его доход на 80% по сравнению с предыдущими инструментами. Это его впечатлило. Позже он начал активно рекомендовать наш сервис в профессиональных сообществах, привлек уже 64 новых активных клиентов. А со временем стал помогать тестировать продукты, делиться обратной связью и оставаться важным участником нашей экосистемы.

Другой пример показывает, как глубина партнёрства важна для Digital Caramel. У одного из наших крупных клиентов возникли проблемы с контентом на платформе, которые могли ограничить работу площадки и усложнить нашу совместную работу. Мы не оставили партнёра один на один с проблемой: совместно обсуждали решения, готовили документы и выстраивали стратегию корректного реагирования. Благодаря этому мы вместе справились с трудностями, укрепив доверие и показав, что Digital Caramel — надёжный партнёр, который поддерживает клиентов даже в кризисных ситуациях. Мы верим: когда клиент перестаёт быть «покупателем» и становится «соратником», выигрывают все.

КАК ПРАВИЛЬНО ВЫСТРОИТЬ СИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОТДЕЛА ПРОДАЖ?



Михаил Жучков
Независимый эксперт
Построение систем продаж
в B2G, B2B, B2C

Каждый руководитель хотя бы раз задавался вопросом: «Как правильно выстроить систему обучения сотрудников отдела продаж?» И это абсолютно закономерно. Если вы стоите во главе компании или отвечаете за развитие бизнеса, то прекрасно понимаете: прибыль напрямую зависит от компетенций продавцов. А с учётом того, что текучесть кадров в продажах остаётся одной из самых высоких, вопрос системного обучения новых сотрудников становится критически важным. Даже при качественном отборе кандидатов через HR-службу без регулярного обучения не обойтись.

Есть разные подходы к организации учебного процесса. Для начала стоит определить, кто именно будет проводить обучение. Можно взять эту функцию на себя, поручить РОПу (что нежелательно, так как у него и без того достаточно обязанностей), нанять штатного тренера или привлечь внешнего специалиста.

Не менее важен вопрос регулярности. Разовые тренинги не работают. Чтобы результат закрепился, обучение должно проходить системно — как минимум раз в месяц, а лучше чаще.

Грамотно построенная программа обучения включает четыре ключевых блока:

1. Знание внутренних регламентов.
2. Знание продукта.
3. Правильное ведение сделок в CRM.
4. Техники продаж и коммуникация с клиентом.

Эти направления охватывают всё, что нужно менеджеру для успешной работы.

Этап 1. Знание внутренних регламентов

Этот пункт особенно важен при введении новых сотрудников в должность или внесении изменений в существующие процессы работы.

В каждой компании есть регламенты работы отдела или сотрудника, в которых прописаны все нормы взаимодействия с клиентом, а также между различными подразделениями компании. Чтобы не возникали сбои в работе, менеджеры должны знать эти нормы и правила.

Данное обучение проводится в формате самостоятельного изучения с последующей аттестацией РОПом.

Этап 2. Знание продукта

Цель этого обучения — дать сотрудникам полное понимание продукта или услуги, которую они продают. Менеджер, который хорошо знает продукт, способен донести до клиента реальные выгоды и грамотно ответить на любые вопросы. Только через уверенность в собственных знаниях появляется ощущение экспертности, которое чувствует и клиент.

Обучение продукту может проводить сам РОП — особенно при вводе новых сотрудников или запуске нового продукта.

После завершения блока необходимо проводить аттестацию (устную или письменную), чтобы убедиться, что менеджер действительно готов работать с клиентами.

Этап 3. Ведение сделок и работа в CRM

Эта часть обучения часто проходит в формате самообучения по внутренним регламентам и инструкциям, однако контроль обязателен. Менеджеры должны понимать, что корректное ведение сделок — это не формальность. От этого зависит прозрачность процессов, контроль стадий сделки и аналитика. А при смене сотрудника сделки легко передаются новому менеджеру, что снижает риски потерь и простоев.

Перед допуском к CRM также стоит проводить проверку знаний и затем

периодически контролировать качество заполнения данных.

Этап 4. Техники продаж и работа с клиентом

Здесь важно уйти от шаблонных тренингов «для галочки». Гораздо эффективнее проводить обучение, исходя из конкретных слабых мест команды. Чтобы выявить эти зоны роста, нужно анализировать реальные разговоры менеджеров с клиентами — для этого создаётся отдел контроля качества.

Его задача — прослушивать звонки, заполнять чек-листы, давать рекомендации по улучшению речи, аргументации и технике работы с возражениями. Кроме того, отдел контроля качества выявляет системные ошибки в процессах и помогает корректировать их, чтобы повышать лояльность клиентов и увеличивать повторные продажи.

Работу над индивидуальными ошибками может взять на себя РОП,

но организацию прослушек, анализ звонков и проведение тренингов разумнее доверить внешним экспертам или внутреннему отделу контроля качества. Важно, чтобы люди, оценивающие звонки, не были лично знакомы с менеджерами — это гарантирует объективность. На основе их отчётов и обратной связи тренер формирует программу обучения и проводит занятия.

После каждого обучения нужно обязательно проводить итоговую аттестацию. Это может быть тест или практическая проверка, по итогам которой сотрудник допускается (или не допускается) к работе.

Такой формат не только помогает поддерживать высокий уровень знаний в команде, но и становится мощным мотиватором. Ведь менеджеры понимают: без подтверждения квалификации работать с клиентами они не смогут. А вы, как руководитель, можете быть уверены, что отдел продаж представляет компанию профессионально и компетентно.

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕСА — ВОЛШЕБСТВО РАЗВИТИЯ

В современном бизнесе важно не только развивать основные направления, но и искать новые возможности для роста. Диверсифицированный подход в ведении бизнеса позволяет адаптироваться к рыночным условиям и создавать более устойчивую бизнес-модель.



Евгений Воронин
предприниматель,
ИП Воронин Е.М.
г. Алматы, Казахстан

Я Евгений Воронин — предприниматель с богатым опытом ведения 6 разных направлений бизнеса. Мой путь в бизнесе начался в 2017 году с развития франшиз чужих брендов. Среди первых проектов — сеть такси «Максим», которую развивал несколько лет, а также пункты выдачи заказов, работающие с платформами «Wildberries» «Яндекс.Маркет», «Сдэк». Этот опыт стал хорошей школой для дальнейших шагов.

В 2022 году при переезде в Казахстан сразу же приступил к развитию новых бизнес-идей. Первоначально планировал открыть коворкинг, однако вскоре передумал и переключился на разработку IT-решения — сервиса для сдачи коммерческой недвижимости в аренду и субаренду, автоматизирующего этот процесс. Параллельно инвестировал в салон красоты, который удалось вывести из

полуубыточного состояния и увеличить его выручку втрое. К этим бизнесам подключился бизнес — современные канализационные системы экологического характера. Открытие студии электропиляции. Старт был мощным: за полгода работы бизнес набрал обороты, а недавно переехал в новое помещение — в три раза больше предыдущего.

По какому принципу выбираю ниши под бизнес на примере косметологии

Когда я задумываюсь том, в какую нишу войти, вариантов всегда множество — десяток разных сфер. Я двигаюсь постепенно от одного бизнеса к другому, провожу тщательный анализ, примеряюсь, обсуждаю со своим помощником, считаю, изучаю целевую аудиторию, прошупываю почву, менталитет, привычки людей. Я ищу всегда неочевидную узкую нишу, где нет конкуренции. Но самое важное я оцениваю — по душе ли мне этот бизнес или нет. Я могу погрузиться досконально в любую нишу и масштабировать ее, но если нет внутреннего ощущения, что это оно то самое, мне это неинтересно.

Идея развиваться в нише красоты пришла довольно просто. На старте были определенные компетенции, которые я мог применить и усиливать, что добавляло бонусов к сфере. А также потому что ниша современна, актуальна и очень понятна для меня, здесь я мог оказать качественные услуги. Несмотря на стереотипы о том, что бьюти-услуги — это женский бизнес, у меня нет гендерных предпочтений на этот счет, я открыт к

любым направлениям без ограничений. Главное для него — возможность масштабировать его. Я адепт экстремального масштабирования. Хочется как можно быстрее, как можно больше.

Конечно, на рынке красоты существует огромное количество ниш — от масс-маркета до премиум-сегмента. Но я понимал, что у меня есть сильные стороны именно в управлении и организации бизнес-процессов. В этом сегменте есть потребность не только в качественной услуге, но и в эффективной системе работы салона.

Я заметил одну важную вещь: многие начинающие предприниматели сталкиваются с проблемами делегирования задач, выстраивания процессов, управления командой. И тут я увидел свою возможность — применить свой опыт и помочь себе и другим.

На старте у меня уже был определенный багаж знаний: умение организовать работу команды, выстроить бизнес-процессы, управлять финансами. Но самое главное — я понимал, что управление — это не только контроль, а создание системы, которая работает без моего постоянного вмешательства.

Методы управления 6 бизнесами

Могу сказать, что диверсификация бизнеса — это не просто модный тренд, а важная стратегия для повышения устойчивости и роста бизнеса в наше непростое время. Особенно это актуально для малого и среднего бизнеса, где управленческие структуры зачастую слишком разветвлён-

ные и неподконтрольные, а цепочки решений — слишком длинные. В таких условиях сложно обеспечить эффективное делегирование и контроль, что зачастую приводит к тому, что бизнес теряет свою гибкость и способность быстро реагировать на изменения.

Личный опыт показывает, что ключ к успешной диверсификации — это правильный подбор партнёров или управленцев, которые не только разделяют стратегию бизнеса, но и имеют личную заинтересованность в его росте. Например, у меня есть практика делегирования ответственности: я формирую команду из профессионалов в своих областях — маркетинге, продукте, финансах — и даю им возможность влиять на развитие бизнеса. Взамен я получаю доверие и возможность сосредоточиться на стратегических задачах.

Однако найти таких людей — непростая задача. Это требует тщательного отбора, понимания их мотивации и целей. Важно не только дать им ответственность, но и обеспечить стимул для личного роста: долю в бизнесе или возможность приумножить свой капитал. Такой подход мотивирует управленцев вкладываться по-настоящему.

На практике я убедился: когда у тебя есть команда из мотивированных профессионалов, способных управлять своими зонами ответственности без постоянного контроля сверху, бизнес становится более гибким и устойчивым к внешним потрясениям. Например, недавно я запустил проект по установке септиков — крупный капиталовложение с высоким риском. Там важно было правильно

выбрать партнёров: я понимал свои сильные стороны как специалиста по строительству и развитию бизнеса, а также осознавал необходимость найти людей с нужными компетенциями.

В итоге я понял важность тщательного подбора партнёров ещё на этапе договорённостей: важно понять их ожидания и мотивацию заранее. Не стоит гнаться за деньгами или быстрым результатом — лучше искать тех, кто разделяет ваши ценности и готов вкладываться не только деньгами, но и личным временем и усилиями.

Мой опыт показывает: диверсификация возможна только при наличии правильных людей внутри команды или среди партнёров. Идеальный сценарий — это когда управленцы заинтересованы в росте бизнеса так же сильно, как и владелец. Тогда бизнес становится более стойкий к возможным угрозам способен развиваться даже при воздействии внешних факторов.

В целом можно сказать: успешная диверсификация требует не только стратегического планирования, но и умения находить правильных людей с нужной мотивацией. И именно это отличает успешные бизнесы от тех, что остаются узкоспециализированными или слишком зависимыми от одного руководителя или направления.

Другой вопрос, где взять этих самых людей? Самое интересное — это можно сделать благодаря нетворкингу, бизнес-клубам. Без активных связей бизнес невозможен. Чем больше ты знаешь людей вокруг себя, тем больше возможностей появляется. Общаясь с десятком человек, можно найти тех, кто нуждается в помощи

или готов к партнерству. Стараясь ярко проявлять свои сильные стороны: рассказывать о своих проектах, показывать свою экспертизу можно не только найти новых клиентов или партнеров, но и получить ценные советы. Бизнес-клубы, встречи по интересам — иногда из случайных встреч вырастают крупные проекты или цепочки связей. Так, однажды меня познакомили с человеком через спорт — это привело к развитию одного из моих бизнесов.

Итоги

Я человек, который диверсифицирует бизнесы, так как считаю это сильным стратегическим решением в современных реалиях. Я двигаюсь достаточно быстро, но при этом мне важно быть уверенным перед тем, как сделать следующий шаг. Несмотря на это, я часто допускаю ошибки. Можно сказать, что я человек-эксперимент: стараюсь как можно быстрее проверить гипотезу — получится или

нет — и, в случае неудачи, просто двигаюсь дальше. Однако при этом мне важно не тратить время впустую и сосредоточиться именно на тех возможностях, где потенциал хотя бы чуть выше нуля и приближается к единице.

Я занимаюсь множеством направлений и сфер деятельности. Но сейчас я понимаю, что моя главная цель — найти ту самую нишу, в которой я смогу масштабироваться до больших размеров. Я пробовал себя в разных сферах: третья, четвертая, пятая попытка — и только сейчас чувствую, что достиг той точки, где мой бизнес может стать крупным и сформировать сильную репутацию. Раньше я гонялся за идеей правильного направления — искал ту единственную «правильную» нишу. И кажется, наконец-то пришел к тому пониманию: важно не только найти свою нишу, но и развивать ее так масштабно и уверенно, чтобы она стала узнаваемой и имела свое мнение на рынке.

Этот опыт стал для меня важным этапом — понять, что концентрация на одной перспективной сфере с потенциалом роста действительно может привести к большим результатам. Тем не менее, я не останавлиюсь на достигнутом и продолжу развивать новые направления в своей предпринимательской деятельности.

АБСЕНТЕИЗМ НА РАБОТЕ: КАК РЕАГИРОВАТЬ И ЧТО ДЕЛАТЬ?



Ирина Невзорова
психолог, организационный
консультант в направлении
транзактный анализ,
25 лет руководящей работы,
МВА — стратегический менеджмент
и предпринимательство

**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.**

Возникший в процессе развития институтов государственных выборов, термин абсентеизм долгое время обозначал уклонение избирателей от участия в голосовании. В 20 веке этот термин все чаще начали упоминать экономисты в связи с уклонением работников от выполнения трудовых обязанностей и присутствия на рабочем месте.

— Что вы считаете основными причинами абсентеизма в современных организациях? Как эти причины могут различаться в зависимости от отрасли?

— С точки зрения транзактного анализа абсентеизм — это вид психологической игры, форма выражения протеста, сопротивления или защиты из позиции Ребенка в отношении ответственности. Страх принятия на себя какой-либо ответственности, включая ответственность признаться в своих переживаниях, заставляет человека выбирать стратегию избегания, а желание привлечь к себе внимание через отказ от ответственности — стратегию демонстративного бунта. В основе поведения лежат скрытые мотивы, которые по каким-то причинам человек не может выразить напрямую, вслух. Чаще всего это — 1) несогласие с требованиями работодателя; 2) опасение за собственную безопасность. На эмоциональном уровне это переживание 2-х чувств — гнева и страха. На психологическом уровне триггер может затрагивать следующие состояния из раннего жизненного опыта человека:

— страх порицания — когда человек не знает, как выполнить работу, боится ошибок;

— гнев против власти — несправедливость со стороны работодателя, обесценивание работодателя (считает, что работа организована неправильно);

— страх успеха — страх стать заметным и не справиться с успехом;

— желание стать заметным — паттерн получения внимания через деструктивное поведение;

— страх принятия решения — например, решения об увольнении, перекладывание этой ответственности на работодателя;

— гнев на себя — вызывание наказания со стороны работодателя возможно за что-то совершенно не связанное с работой).

Такое поведение свойственно детям или людям, не чувствующим себя автономными, склонным к зависимостям. В организациях, где присутствует авторитарный стиль управления, жесткое проявление власти и гиперконтроль, эти факторы способствуют развитию как страха, так и гнева. Системы штрафов, неизбежное тяжелое наказание вызывают у таких людей желание дистанцироваться от всего, что может повлечь за собой удар по и без того неустойчивой самооценке. Однако, отсутствие контроля, избыточные либерализм и попустительство, также могут способствовать проявлению абсентеизма, создавая питательную почву для этого явления.

Я бы не стала ставить причины абсентеизма в зависимость от отрасли. Скорее отрасль влияет на то, как в ней организован процесс передачи, принятия и контроля ответственности. Отрасли с творческой деятельностью, как правило организованы с высокой долей либерализма и слабым кон-

тролем. И мы нередко можем видеть срывы сроков завершения творческих проектов по причине отсутствия кого-то из участников.

Самый жесткий контроль и железные правила встречаются на предприятиях военной промышленности. Там это является необходимой и абсолютно оправданной мерой. И те же самые железные правила способствуют тому, что там с подобными сотрудниками быстро прощаются.

Там же, где система контроля и ответственности не выстроена или непоследовательна, например, такое встречается в строительстве, или она неоправданно жесткая и избыточно властная, а такую организацию можно обнаружить в любой отрасли, распространению абсентеизма способствуют именно эти особенности управления.

— Какие аспекты культуры могут способствовать или, наоборот, снижать уровень отсутствия сотрудников?

— Роза Крауз, доктор философии из Бразилии, коуч руководителей международного уровня, лауреат премии

Эрика Берна в области организационного транзактного анализа, говорит, что от того, какова идеология людей в компании зависит ее организационный климат. Она выделила 4 типа идеологии людей, которые могут присутствовать в корпоративной культуре:

Взаимодействие. Эта идеология ориентирована на сотрудничество, партнерство, уважение к другим людям как к личностям, а не как к должностям.

Избавление. Эта идеология стимулирует эксплуататорские, манипулятивные отношения и отсутствие доверия, уважения, лояльности и ограничение личного участия в жизни организации.

Бегство от всего. Для этой идеологии характерны зависимые отношения, чувство неполноценности, отсутствие власти и ограничения в размере личного вклада, а также в способности принимать решения.

Ни к чему не стремиться. Для этой идеологии характерны бесплодные, пассивные и отчужденные отношения, апатия и отсутствие интереса и цели в жизни. Также не хватает приверженности и вовлеченности в работу с людьми и в результаты работы организации.

Только идеология взаимодействия максимально способствует снижению абсентеизма. Присутствие всех остальных идеологий людей в корпоративной культуре организации может провоцировать эту деструктивную форму поведения. Организационный климат, позволяющий снижать негативные чувства и способствующий проявлению открытости, дающий возможность просить помощи, в большей

Игнорирование явления, как и усиленная борьба с ним не самые лучшие стратегии

степени будет способствовать решению проблем людей, практикующих абсентеизм.

— Как найти баланс между гибкостью и необходимыми стандартами?

— Если ответить коротко, то стандарты лучше делать гибкими. И здесь, пожалуй, основная проблема не в том, как построить гибкие стандарты, а в том, как их внедрить. Работа по моделям гибких стандартов предполагает предоставление сотруднику выбора из некоего набора допустимых условий труда. И здесь есть риск столкнуться со страхом управляющего или владельца бизнеса ослабить властные нити управления, предоставляя сотрудникам больше свобод. При этом люди, стоящие у руля компаний, в большинстве своем весьма разумны, их убеждают экономические выкладки. И да, если убытки от абсентеизма окажутся меньше затрат на внедрение гибких стандартов — идея может не сработать.

Но если необходимость таких стандартов будет принята руководством, то на плечи службы персонала ляжет забота по обучению людей выбору. Именно ситуация выбора больше всего стимулирует людей к принятию ответственности. Люди, избегающие ответственности, как правило не умеют делать выбор, поэтому так важно обучение.

— Как вы считаете, могут ли внешние факторы, такие как экономическая нестабильность или пандемии, влиять на уровень абсентеизма? Как организации могут подготовиться к таким ситуациям?

— Любые внешние факторы, если они воспринимаются как сигнал

опасности, угрозы, могут запустить реакцию стресса. При стрессе мобилируются все ресурсы человеческого организма для отражения нападения врага и/или для существования в режиме повышенной опасности. Истоциение — это стадия стресса, которая, в случае если опасность продолжает присутствовать, а ресурсы уже исчерпаны, приводит к весьма негативным последствиям — неврозу, выгоранию, депрессии и т.д. В ситуации истощения ресурсов как правило наступает отказ от ответственности. И да, в этом случае абсентеизм могут проявлять даже люди, которые в своем нормальном состоянии к нему не предрасположены.

Как и люди, организации не могут быть идеальны, а значит не могут предусмотреть все без исключения критические события. Да, можно придумать инструкции, предполагающие действия в тех или иных ситуациях, но невозможно предусмотреть абсолютно все. Однако если посмотреть на то, как организации в принципе справляются с различными кризис-

Абсентеизм, как безответственное поведение может способствовать развитию анархии, но никак не свободы

ными явлениями, то можно заметить, что там, где доверия друг другу больше, где выше сплоченность команды, где высокая степень вовлеченности, стресс переживается легче. Люди не теряют опору — опираются друг на друга, люди разделяют ответственность — она не растворяется в панике, люди не чувствуют себя одинокими — срабатывает синергетический эффект коллективного разума, позволяющий вырабатывать лучшие решения. Если организация заранее позаботится о развитии у себя идеологии взаимодействия, то вероятность успешного прохождения любой непредвиденной ситуации сильно повысится.

— Каковы наиболее распространенные мифы об абсентеизме, и как они могут повлиять на управление персоналом в компании?

— Пожалуй, самый главный миф — это убеждение, что трудового абсентеизма как широкого социального явления не существует, что это редкое, не сильно распространенное проявление лени отдельных человеческих индивидов. Второй миф — это представление о том, что люди, демонстрирующие такое поведение, относятся исключительно к определенному социальному слою, являются выходцами из маргинальной среды. Также к мифам можно отнести следующие мнения:

— организации никак не могут повлиять на абсентеизм, поскольку это исключительно проблема воспитания;

— с абсентеизмом нужно бороться жестко и беспощадно;

— абсентеизм полезен, потому что поддерживает развитие свободы.

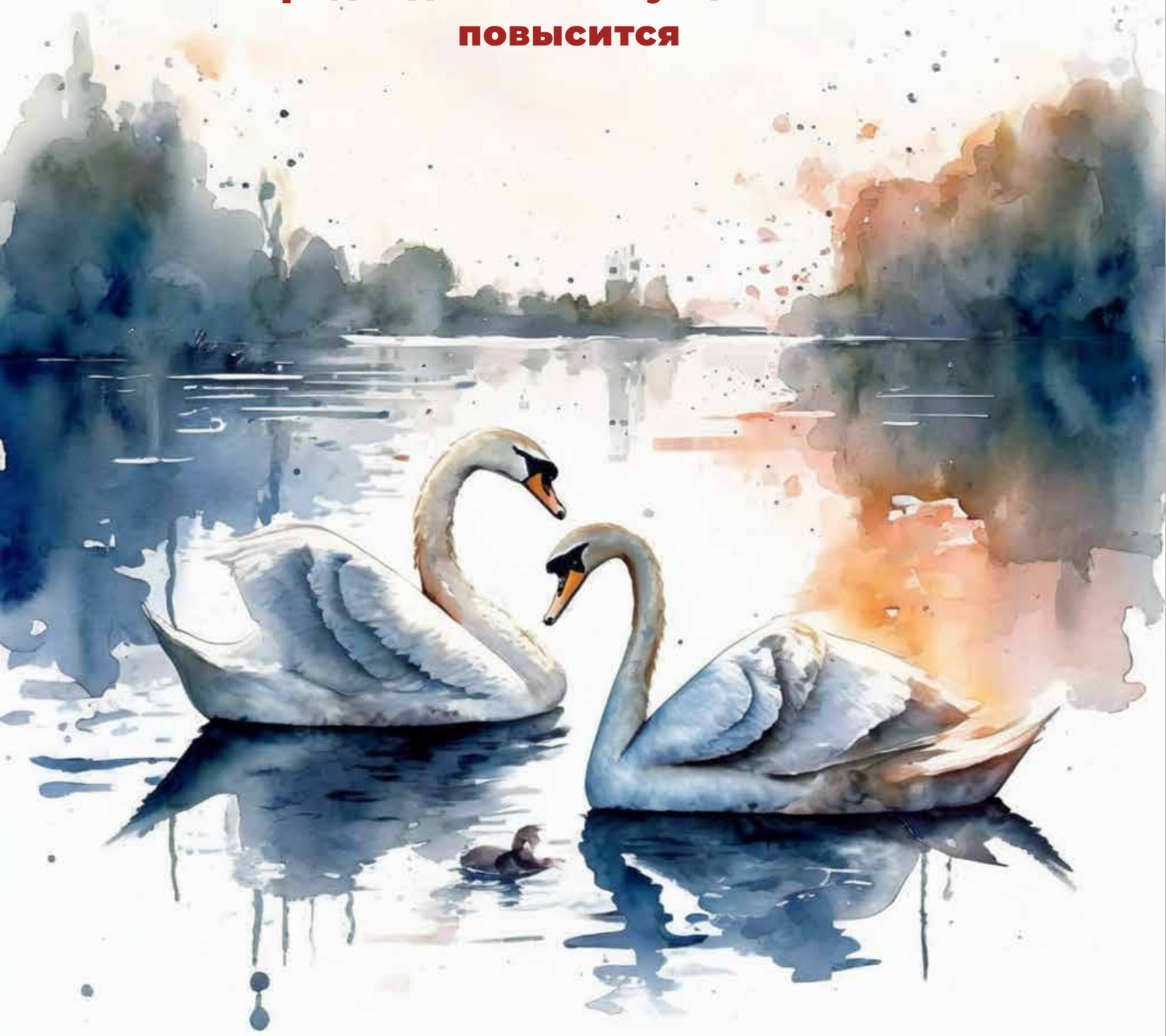
Все эти представления никак не

способствуют устранению основных, провоцирующих проявление абсентеизма, факторов организаций — перегибы с властью и контролем, непоследовательность управления. Вера в эти мифы может привести к 2-м неприятным последствиям — попустительству, или предвзятости. Первая ситуация опасна тем, что может произойти заражение других членов коллектива, а вторая — тем, что коллектив начнет расслаиваться, повысится турбулентность конфликтов. Нет сомнений, что это не лучшим образом повлияет на производительность и эффективность общего труда.

Игнорирование явления, как и усиленная борьба с ним не самые лучшие стратегии. Если учесть, что в корне явления лежит отказ от ответственности, то основным фактором, влияющим на формирование ответственного поведения, безусловно является отношение к ответственности в семьях. Но несмотря на то, что избегающее поведение формируется в детстве, это не значит, что организации не имеют никаких возможностей на это влиять. У семьи и организации много общего. Большинство людей бессознательно проецирует на организацию свою семейную модель. И в этом случае организация может задействовать свой функционал влияния для того, чтобы расширить или изменить взгляды и паттерны поведения. Альтернативной борьбы является сотрудничество по изменению системы взглядов и поведения. Это безусловно труднее, но однозначно результативнее.

Отдельно хотела бы сказать про свободу. Люди часто путают свободу и анархию. Свобода отличается от

**Если организация заранее позаботится
о развитии у себя идеологии
взаимодействия, то вероятность
успешного прохождения любой
непредвиденной ситуации сильно
повысится**



анархии тем, что анархия — это хаос, а свобода — это порядок. Свобода невозможна без ответственности, этого важного компонента, который и обеспечивает порядок. Абсентеизм, как безответственное поведение может способствовать развитию анархии, но никак не свободы.

— Как вы оцениваете влияние гибкости рабочего времени и удаленной работы на уровень абсентеизма? Существуют ли риски, связанные с этими моделями?

— Гибкий рабочий график и удаленная работа могут быть компонентами гибких стандартов. И если выбор в сторону такой организации работы был сделан с принятием ответственности обеими сторонами трудового договора, т.е. это был осознанный и добровольный выбор со стороны всех участников (и работника и работодателя), то это вполне себе хороший вариант. Риск этих моделей тот же, что и у любых моделей гибких стандартов — отсутствие добровольности и навыка делать ответственный выбор может привести к тому, что такая форма работы может быть воспринята как уменьшение контроля и значит уменьшения риска наказания за абсентеизм. И тогда такой вариант организации труда вполне может провоцировать игнорирование трудовых обязанностей.

— Есть ли различия в подходах к работе и отсутствию на работе среди разных поколений?

— Работодатели отмечают наибольшую выраженность абсентеизма у

поколения Z.

20-летние как правило более критичны к тому, как другие проявляют себя по отношению к ним, работа для них имеет меньшее значение, чем для предыдущих поколений, они больше внимания уделяют удовлетворению своих потребностей и, одновременно, менее склонны решать свои вопросы путем открытых переговоров. Многие отмечают, что люди поколения Z более интровертированы и стараются дистанцироваться от людей других поколений. Пренебрегая интересами других, люди поколения Z могут с легкостью отказаться и от ответственности по отношению к другим.

Люди возраста 50+, чье воспитание проходило в парадигме советских идей о долге и ответственности, обычно менее склонны пренебрегать трудовыми обязанностями, и в случае возникновения каких-то проблем, предпочитают открыто о них заявлять и решать эти проблемы в прямом диалоге.

Между 20-летними и 50-летними сотрудниками в рамках одной организации нередко возникают жесткие, порой непримиримые конфликты, идентичные конфликтам отцов и детей в семьях. И эти конфликты, остающиеся без внимания лидеров, также могут провоцировать абсентеизм.

Говоря о 2-х поколениях, я не хочу быть категоричной, т.е. я не отрицаю присутствие этого явления среди людей всех поколений без исключения. Я имею в виду прежде всего частоту проявления такого поведения.

ОНИ ГДЕ-ТО РЯДОМ ПРИТАИЛИСЬ



Олеся Шаркова
Руководитель IT-интегратора
«Экспресс лаб»

Искали программиста под проект с нетиповой задачей — нужно было обрабатывать большие объёмы данных и внедрить ИИ-модуль в уже работающий сервис. На собеседования приходили умные ребята, но почти у всех не хватало практики или глубины. Кто-то пробовал по гайдам, кто-то делал диплом, но реального опыта не было.

Публикации в чатах и на сайтах не дали результата. В итоге сработал личный пост в профессиональной группе: откликнулся разработчик, который напрямую не искал работу, но заинтересовался проектом. Именно он в итоге и закрыл нам ключевой блок. С тех пор я не верю в массовый найм на такие задачи. Самые сильные разработчики не висят на HeadHunter — они где-то рядом, просто надо уметь вовремя зацепить.

ПЕРЕГОВОРЫ О ЦЕНЕ: КАК МИНИМИЗИРОВАТЬ ПОТЕРИ ОТ СКИДОК



Дмитрий Ткаченко
бизнес-тренер

**«Заяц начал продавать
рубли по 90 копеек.
К нему выстроилась
огромная очередь.
Лиса вечером отводит
зайца в ресторан.
Подпаивает и
спрашивает:
«Заяц, скажи, сколько
заработал?»
Захмелевший заяц с
довольной улыбкой:
«Прибыль не считал, но
оборот колоссальный!»
Анекдот**

«Какие возможны скидки?», «Сколько готовы уступить?» — спрашивает покупатель-«физик» или профессиональный закупщик. В течение нескольких следующих секунд происходит то, что не поддается никакой логике: продавцы идут на значительные, ничем не обоснованные скидки и уступки, часто «снимая последнюю рубашку». После сделки горе-продавцы разводят руками — мол, «ну как-то так получилось», и убеждают себя и руководство, что на лучших условиях договориться было невозможно.

Выше сказанное относится и к покупателям: неумение грамотно вести переговоры о снижении цены приводит к недополученным скидкам — сделка заключается не на оптимальных условиях. И если покупателя-физика после такой сделки мучают уколы его же эго («что же я так лоханулся — так дорого купил»), то профессиональный закупщик неумением вести торг наносит прямой ущерб своей организации — ведь он закупает по завышенной цене сырье, товары и услуги, и это повышает себестоимость товаров и услуг его предприятия, что, в свою очередь, делает их неконкурентоспособными.

Но давайте перейдем от высоких материй к практике и оценим ваши навыки ведения торга.

Представьте

Вы — продавец квартиры. Заявленная вами цена продажи — 8 млн рублей. Минимальная цена, ниже которой вы не опустите цену ни при каких обстоятельствах, — 7,7 млн.

Потенциальный покупатель после показа говорит:

«Сколько готовы уступить?»

Нельзя давать скидки и уступки и вступать в переговоры, пока не известна причина, по которой покупатель начал торг

Ваш ответ: _____

Теперь давайте перейдем от бытового торга к профессиональному.

Вы — менеджер по продажам. Максимальная («менеджерская») скидка, которую вы можете дать клиенту — 5%. Есть еще «директорская» скидка (до 10%), но ее можно предоставить только после согласования с шефом.

Клиент в конце встречи спрашивает:

«Какие возможны скидки?»

Ваш ответ: _____

Ответили? Отлично! Давайте разберем на примере этих ситуаций типовые ошибки, допускаемые продавцами при ведении торга, и оценим ваши ответы по пятибалльной шкале.

Ответ на «единицу».

Начинающие и неподготовленные продавцы сразу «снимают последнюю рубашку» — с самого начала называют нижний порог, идя на максимальную уступку.

В наших ситуациях это уступка 300 000 в ситуации №1 и 5% в ситуации №2. По школьной пятибалльной системе — это оценка «кол»! Надеюсь, что вы так не поступили!

Кто-то гордо сказал: «Скидок нет!» — и победно взглянул на контрагента. Правда, тем самым поставил под угрозу сделку и будущее сотрудничество. Встреча может закончиться словами: «Вас понял. Спасибо, что пришли. До свидания!». Это ответ на «двойку с минусом». Ведь «эго» партнера по переговорам было уязвлено: «Как это мне — и не сделали никаких уступок!».

Ответ на «двойку»

Позвольте угадать, что сделали 80% читателей этой книги. Вы сделали первую небольшую уступку. Например, около 50 000 в ситуации №1 и

1-3% в ситуациях 2 и 3. Угадал? По более чем 15-летнему опыту проведения тренинга «Переговоры о цене: как минимизировать потери от скидок и уступок» знаю, что именно так поступает большая часть участников и при этом... гордится собой. Давайте задумаемся, что произошло за те несколько секунд, которые вы проносили ваш ответ? В ситуации №1 («Продажа квартиры») вы потеряли сумму, сопоставимую с месячной зарплатой большинства россиян, в ситуации 2 («Скидка клиенту») — серьезно «срезали» рентабельность сделки и нанесли ущерб своей организации.

Почему так категорично? В таблице 1 «Потери от скидок вы можете увидеть, какой ущерб наносят «скидочки» рентабельности сделок. Например, 5% скидка при 15% наценке приводит к сокращению рентабельности сделки на 39%.

Правило: нельзя давать скидку в ответ на первое требование покупателя/закупщика.

«Троечники» отдали скидку не деньгами, а дополнительными услугами. Такими, как бесплатная доставка, расширенная гарантия, дополнительная отсрочка и т.д. Но ведь эти бонусы тоже стоят денег для вашей компании, а, отдав их клиенту и ничего не попросив взамен, вы нарушили изначальное равновесие и повысили риск дальнейшего требования уступок и торга со стороны клиента.

Правило: скидки не отдают «просто так». Их меняют на уступки со стороны клиента.

Начинающие и неподготовленные продавцы сразу «снимают последнюю рубашку» — с самого начала называют нижний порог, идя на максимальную уступку

Потери от скидок

Ваша		Сколько % прибыли недополучает компания												
Наценка, %	Себестоимость, %	Скидка, которую продавец дает клиенту												
		1%	3%	5%	7%	10%	15%	20%	30%	50%				
10	90,9	11 (%)	33	55	77	Нерентабельно								
15	87,0	8	23	39	54						77			
20	83,3	6	18	30	42						60	90		
30	76,9	4	13	22	39						43	67	87	
50	66,7	3	9	15	21						30	45	60	91
100	50,0	2	6	10	14						20	30	40	60
400	20,0	1	4	6	8						13	19	25	38

«Хорошо» получают те, кто использовал «пакетирование» — выдвинул встречное требование, предложил обмен уступками. «Четверку с плюсом» заслужили читатели, предложившие обменять не скидку в деньгах, а уступку в виде дополнительной услуги или малоценного для вас ресурса.

Например:

«Если в договоре купли-продажи квартиры мы укажем «заниженную» стоимость, я смогу оставить вам часть мебели».

«Если вы увеличите заявку на 10 000 рублей, я смогу организовать бесплатную доставку».

«Если будете забирать товар самовывозом, я договорюсь с руководством о предоставлении вам дополнительного торгового оборудования».

Если так, вы молодец! Не отдали уступку просто так, а начали искать взаимовыгодное решение. Такая модель поведения характеризует гра-

мотного переговорщика и успешного продавца. И все же существует еще более эффективный алгоритм действий.

«Пятерку» получают те из вас, кто сначала повысил ценность, а потом «перевел мяч» на сторону покупателя.

В таблице 2 рассмотрим на примерах.

Нужно понимать причины, по которым покупатель спросил о скидке.

Кто-то из клиентов в ответ на ваш вопрос о причинах торга выдаст что-то не внятное типа:

— Ну как же, все-таки миллионная сделка...

Или

— Ну как же не поторговаться, я даже с банками торгуюсь...

Эти ответы показывают, что оппонента все устраивает, и он ведет торг, как обязательный этап переговоров, а все, что нам нужно сделать — создать

Таблица 2

Ситуация	Фраза покупателя/закупщика	Создание ценности	Мяч на сторону поля покупателя
«Продажа квартиры»	«Сколько готовы уступить?»	«Квартира после ремонта, не требует вложений, «заезжай и живи». К тому же подходит под ипотеку».	«А почему вообще зашла речь о снижении цены?»
«Скидка клиенту»	«Какие возможны скидки?»	«Иван Иванович, весь товар есть в наличии, можем доставить хоть завтра. Вам не надо будет собирать заявку у трех поставщиков и тратить время и нервы, волнуясь о том, что часть товара могут не привезти в нужный срок. К тому же это сырье уже одобрено вашим главным технологом».	«Кстати, а почему возник вопрос о скидках?»
«Большая скидка»	«Нам нужна скидка 30%!»	«Петр Петрович, давайте подытожу. Внедрением будут заниматься наши специалисты, имеющие опыт аналогичных проектов на предприятиях вашей отрасли. Это позволит избежать ошибок и сократить время внедрения. Мы не будем «изобретать велосипед», а используем опыт и удачные решения из прошлых проектов».	«И раз речь зашла о стоимости, подскажите, с чем связан вопрос о ее изменении?»

видимость уступки и чувство победы у оппонента.

И совсем другое дело, если в ответ на вопрос о причинах торга вы услышите ответ в духе:

— В другом месте я могу купить дешевле. Если не дадите скидку, смысла покупать у вас нет.

В этом случае за требованием о скидке прячется ценовое возражение, которое нужно снять, а вовсе не давать уступки или вступать в переговоры.

Всего причин, которые могут скрываться за «Дайте скидку» и «Дорого», минимум 13.

Правило: нельзя давать скидки и уступки и вступать в переговоры, пока не известна причи-

на, по которой покупатель начал торг.

Ниже приведен полный алгоритм торга — «6П» ценовых переговоров.

Шаг 1. «Понимай» причины торга и позицию оппонента

Шаг 2. «Продавай» — повышай ценность предмета торга

Шаг 3. «Поменяй» — пакетируй условия сделки

Шаг 4. «Подменяй» — скидки на неценовые уступки

Шаг 5. «Прибеднись» — покажи, что проиграл

Шаг 6. «Проанализируй» свои ошибки

Ограниченный объем статьи позволяет мне подробно раскрыть только шаг 3 этого алгоритма — «Поменяй».

Существуют два основных вида торга: компромиссный (он же «однофакторный») и профессиональный («многофакторный»).

Покупатель: Нам нужна скидка 10%!

Продавец: Мы вообще скидок не даем!

Покупатель: Если не будет хотя бы 7% скидки — я встаю и ухожу!

Продавец: Ладно, дам 3%, хотя и останусь без премии.

Покупатель: Дайте еще 3%, и мы сработаемся!

Продавец: 4% — это предел.

Покупатель: Черт с вами, 5% — и по рукам.

Продавец: Ладно. Договорились.

В приведенном выше диалоге продавец и покупатель, как бараны, упершись лбами, пробовали столкнуть друг друга с места и, в конечном итоге, вышли на компромисс, который плох тем, что чаще всего он не устраивает обе стороны: одному пришлось сделать скидку, второму — заплатить дороже, чем планировал. Переговоры велись только по одному параметру — «размер скидки».

Что же собой представляет профессиональный, он же «многофакторный» торг? Давайте разберем его для начала на бытовом примере.

Ситуация: продается квартира за 8 млн рублей, была куплена 4 года назад за 3 млн. В настоящий момент в квартире проживают арендаторы, которые каждый месяц платят 50 000 рублей.

Потенциальный покупатель заявляет: «Готов приобрести за 7,5 млн!»

Большая часть продавцов в этот момент переходят в режим «бараньего» торга, делая встречные пред-

ложения типа «7,9 млн!» и снижая тем самым свой доход и вероятность того, что продажа состоится.

А как же нужно поступить?

«Да, такая цена возможна, но в этом случае мы занижаем стоимость в договоре до 4 млн рублей, а остальные деньги передаем через расписку. Как вам такой вариант?»

Давайте посчитаем: при продаже по полной стоимости продавец заплатит 13% подоходного налога (НДФЛ) с разницы между ценой, по которой он купил объект, и ценой, которая будет указана в договоре купли-продажи. Занижая стоимость в договоре на 4 млн рублей, он как раз «экономит» 520 000 рублей на налогах.

А давайте представим, что покупатель выставил еще более жесткое требование — 7,3 млн. Возможно ли сказать ему «да, согласен» и при этом не потерять ни копейки?

Конечно! В этом случае собственник заявляет:

«Да, это возможно, но тогда в договоре мы указываем стоимость 3 млн рублей, а передача вам квартиры состоится через 30 дней после регистрации договора купли-продажи.»

Давайте посчитаем: в этом случае «экономия» на налогах составит 650 000 рублей и еще 50 000 поступит от дополнительного месяца сдачи квартиры в аренду. Итого ровно те 700 000 рублей, о снижении на которые просил покупатель.

А если покупатель скажет 7,2 млн? Тогда к озвученным выше требованиям может добавиться «тогда мы забираем мебель, бытовую технику» или «тогда передача через три месяца после заключения договора». Думаю, логику вы поняли.

«Пример»

Март 2022 года. Я выступаю в роли покупателя квартиры по переуступке в строящемся доме. Стоимость, о которой договорились с продавцом — 28,65 млн рублей. Договор аванса не заключали, так как в сделках по переуступке его фактически «не под что» давать — нет собственности. За день до сделки у меня раздается звонок от продавца. Поднимая трубку, я уже догадывался, о чем пойдет разговор — опыт инвестора, совершившего около 30 сделок купли-продажи недвижимости, меня не подвел — началась стандартная попытка «поднять» меня по цене:

— *Дмитрий, вы знаете, мы, конечно, с вами договорились, но есть другой покупатель, он правда ипотечник, но готов заплатить 29 млн. Я вам сейчас пришлю скрины из WhatsApp... Понимаю, что там ипотека, а это более длинные деньги, поэтому готов выйти с вами завтра на сделку, но за 28,85 млн.*

Первое, что я сделал практически на автомате — пресек «аукцион на повышение»:

— *Антон, я понимаю, как дальше будут разворачиваться события. Если я сейчас соглашусь на увеличение цены, вы сообщите об этом второму покупателю и таким образом начнется соревнование между нами. Так?*

Этот прием называется «Оракул»: вы предсказываете негативные для вас действия другой стороны и описываете самый неприятный для вас сценарий развития событий. Соответственно, снижаете вероятность того, что оппонент его использует — проговоренный сценарий не реализуется.

Продавец начал уверять, что у него такого и в мыслях не было и что если я принимаю его предложение, то это будет финальная цена, и он больше не предпримет попыток ее увеличить.

Не скрою, первым моим желанием было смалодушничать — торговаться и скостить разницу: договориться о том, что мы увеличим стоимость на 100 000, а не на 200 000, но я быстро взял себя в руки и попросил о короткой паузе.

Что бы вы делали в этой ситуации? Остановите чтение и решите этот кейс.

Как же дальше развивались события?

Я перезвонил через пять минут и сделал следующее предложение:

— *Я готов на сделку по цене 28,85 млн, но в этом случае мы указываем в договоре проведение расчетов в течение 33 дней с момента заключения договора, а не в течение трех, как мы оговаривали изначально. Вы в этом случае ничего не теряете, так как срок, в который с вами рассчитается ипотечник, такой же, а то и еще длиннее. Плюс риски, что сделка с ипотечником сорвется. А я этот месяц подержу деньги на депозите.*

Я неспроста начал этот кейс с даты. Напомню, ставки по депозитам на тот момент доходили до 22%. Дополнительный месяц размещения такой суммы на депозите принес бы мне 525 000 рублей дохода. После того, как я донес эту логику до продавца, он снял свое требование об увеличении цены. Мол, не подумал. На следующий день мы провели сделку на условиях, о которых изначально договорились.

Правило: ничто в переговорах не отдается просто так. Каждое требование оппонента мы уравниваем встречным требованием.

И кратко расскажу о «бП» торга — «Прибеднись»

В сознании большинства россиян победа возможна только при условии, что кто-то проиграет. Идеальные переговоры в России — это те, в которых каждая сторона считает, что наколола другую. И когда после сложных переговоров два шефа или продавца приходят к себе в офисы

и говорят коллегам и сотрудникам: «Как я этих лохов сделал!» — это безупречный вариант.

Что это значит на практике?

Что ни в коем случае нельзя показывать другой стороне радость от достигнутых договоренностей. Следует всем своим видом демонстрировать, что сделка для вас крайне невыгодна, и только сила сложившихся обстоятельств вынудила вас принять такое бесперспективное предложение. Это значительно снизит вероятность реванша и попытки пересмотра соглашения.

«Правило»: Дай оппоненту стать победителем — покажи, что проиграл.



**ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ СЧИТАЮТ,
ЧТО В КОНТАКТЕ НЕ РАБОТАЕТ
ИЛИ В ПРИНЦИПЕ РАБОТАЕТ,
КАК ПОЛУЧАЕТСЯ,
И, НАВЕРНОЕ, ЭТО НОРМА**



Павел Мокеров
собственник агентства Clickberry

Мы продвигаем больше 20 клиентов в соцсети ВК и не понаслышке знаем, как организовать продажи в соцсетях, чтобы это приносило результат. Знаем весь путь, сложности и проблемы, которые возникают на этом пути и именно поэтому в данной статье, я расскажу о технологиях продаж в соцсетях.

Почти все компании есть в ВКонтакте, поэтому будем рассматривать технологии продаж в контексте данной соцсети. У некоторых из этих компаний даже есть продажи из ВК. При этом, они ведут контент (часто развлекательный) и как-то, как умеют, настраивают рекламу. Может быть, нанимают специалистов по рекламе, но тем не менее, какой-то понятный результат они получить не могут. Точнее не могут его измерить.

Тем не менее, когда к работе подключаемся мы, у большинства компаний появляется новый бизнес-процесс, который называется переписка в ВКонтакте. Часто компании к этому не готовы. Но, давайте по порядку. Когда компания представлена в ВК, как я выше написал, то действительно им могут писать сообщения, иногда звонить или заходить благодаря тому, что компания в соцсети представлена. Тем не менее, ни специалисты по продажам, ни менеджеры, ни администраторы, ни руководители, не в курсе того пути, который прошёл данный непосредственно покупатель перед тем как совершить это целевое действие. Как правило, обращения такие приходят по сарафанному радио. Люди самостоятельно «прогрелись» и обращаются или пишут сообщения часто уже с намерением купить. Поэтому продавцы привыкли к таким нечастым, но «горячим» обращениям и легко продают. Когда же подключается реклама, то новые обращения и вопросы становятся совсем другого уровня. У этих пользователей нет предыдущей истории взаимодействия с компанией. Часто после запуска рекламы предприниматель говорит, что лиды не те, какие-то не

На самом деле технологии продаж должны выстраиваться именно на базе рекламного трафика

платёжеспособные люди, мне такие не нужны. Я думаю, что во множестве из того, что написано выше, вы могли узнать и своё положение дел. Не переживайте. Это не исправить. К этому нужно правильно подготовиться. Ниже расскажу в чем подвох.

На самом деле технологии продаж должны выстраиваться именно на базе рекламного трафика. Как правило, повторю, продавать без продвижения получается, а с началом продвижения — не получается. Те предприниматели, которые научатся доводить до продаж людей, пришедших с рекламы, будут получать прибыль. Остальные будут сливать рекламные бюджеты. Что часто и происходит. Нужно подчеркнуть ещё 1 факт.

Мир уходит в переписки

Всё меньше и меньше людей выбирают телефонную связь, предпочитают переписываться. Предпринима-

тели, которые это понимают, уделяют время образованию своих продавцов продающим перепискам, у тех высокие шансы на счастливое будущее.

Итак, первое, что нам нужно сделать, чтобы оттачивать технологии продаж — это полностью настроить воронку от рекламы до получения первого обращения. Как это выглядит? Нужно максимизировать конверсию группы так, чтобы люди, которые переходят с рекламы либо оставляли заявку в моменте, либо превращались в отложенный спрос, то есть в подписчика. Те, кто стали подписчиком, постепенно через контент (через правильный контент — не только развлекательный, весёлый и интересный, а правильный продающий контент) должны опять-таки превращаться в людей, которые оставляют заявку. Таким образом, мы делаем некий поток обращений: рекламы и потом из отложенного спроса через контент.

Обращаю внимание, что заявки тоже бывают нескольких уровней:

1. Заявку может оставить «горячий» человек сарафаны, к которому, кстати, менеджеры привыкли. Обычно такие люди просто пишут сообщения. Также это могут быть и те покупатели, которые ранее покупали ваш продукт. Им в принципе не нужно ничего изучать в группе, им не нужна никакая дополнительная информация. Им нужно снова оформить покупку. Как правило они используют для этого мессенджер.

2. Следующая ступенька людей, которые готовы совершить некий промежуточный шаг. Обычно это пробное занятие, пробный урок, замер, выезд специалиста и так далее, где в нише существует такое действие. Для таких

людей обычно используются формы обратной связи. Отмечу, что при настройке рекламы этих двух типов людей не так уж и много. Большинство людей в принципе потенциально рассматривают ваш продукт, но прямо сейчас в моменте, когда они видели рекламу, им это не гипер актуально. Для таких людей мы должны предусмотреть ещё одно промежуточное действие.

3. Как правило это консультация, которая называется примерно так: «мы вам порекомендуем или мы вам рассчитаем стоимость» и так далее. Например, есть ли речь идёт о продаже мебели на заказ, то «ответьте на 3 вопроса за 1 минуту, и мы вам рассчитаем предварительно стоимость вашей будущей кухни». Обратите внимание что это ещё один промежуточный шаг до целевого действия следующего уровня.

Таким образом, мы с группы собираем все возможные варианты взаимодействия и все три этих сегмента будут довольно разными. Повторю: первые, кого я описал готовы купить или заказать замер. Третьи готовы получить консультацию, и менеджер должен их закрывать на замер, но не продавать. И вот теперь вы наверняка прекрасно понимаете, где происходит сложность. Сложность происходит именно с третьим сегментом. Первый и второй легко либо покупают, либо готовы назначить время замера. Третьи не готовы. И как раз к третьим (так раньше реклама в вк не была запущена) менеджеры по продажам не готовы. Именно этих людей они и сливают. Какие есть правила, чтобы максимизировать конверсию таких людей в замер. Нужно понимать во-

первых, что этот человек оставляет заявку на консультацию. Сходу говорить ему: — «давай номер телефона и я все расскажу», не подходит, потому что он написал это сообщение. Если

бы он был готов принять звонок, то он бы написал об этом. Как правило современные формы обратной связи спрашивают удобный способ получения обратной связи. Практика



Мир уходит в переписки. Всё меньше и меньше людей выбирают телефонную связь, предпочитают переписываться

показывает, что 9 и 10 выбираю переписку. Во-вторых, нужно понимать, что этот человек ещё не готов что-то покупать или даже заказывать замер, согласовывать его дату, поэтому ни в коем случае не надо давить в эту сторону. Иначе человек посчитает вас навязчивым продавцом, что вы не понимаете его боль, не понимаете с каким запросом он пришёл и перестанет отвечать. Пользователь слит! Если стоимость такого лида, допустим, 1000 руб, то можно считать, что 1000 руб вы смыли в унитаз. Менеджер должен общаться понимая вышеизложенное. В целом правила общения такие: 1. Поздороваться. Сообщить, какую должность вы занимаетесь. Зачем это нужно? Чтобы человек понимал, что переписку ведёт теперь менеджер, а не робот. 2. Далее вы должны подтвердить, что вы понимаете, что человек хочет получить. Например: — «Вы оставили заявку на расчёт стоимости кухни. Вас интересует угловой вариант с длинами стен 3 на 4 м». 3. Далее вы должны дать предварительный ответ с диапазоном цен. Примерно так: — «Угловые кухни в таком размере могут варьироваться от 170000 р до 250000 р в зависимости от исполнения и наполнения, от количества ящиков или полок, выдвижных или открывающихся шкафов. Поэтому именно для таких размеров ваша кухня будет находиться примерно в таком ценовом диапазоне». 4. Далее менеджер должен попытаться закрыть его на замер: — «Чтобы рассчитать точную стоимость кухни, мы должны выполнить замер вашего помещения, подготовить дизайн-проект, учесть

ваши пожелания, и тогда мы сможем посчитать стоимость со 100%-ой точностью». 5. Далее вы задаёте вопрос: — «Скажите, пожалуйста, устраивает ли вас ценовой диапазон и готовы ли вы пригласить нашего дизайнера, чтобы он выполнил замер?».

Вот такие длинные сообщения нужно будет писать менеджеру и в таком случае технология продаж подходит для рекламного пользователя, чего мы и хотим добиться. Конечно, это не все и не исчерпывающие правила. Лучше обучать менеджеров по продажам в переписках с большим акцентом на то, что работать придётся с большим и «холодным» трафиком. Также я рекомендую не забывать, что во многих нишах существуют повторные продажи. Тогда нужно заточить свою технологию продаж и на этот сегмент аудитории. То есть, те, кто купил один или более раз. С ними тоже нужно коммуницировать, мотивировать их совершить повторную покупку, мотивировать их рекомендовать вас другим. Для этого точно так же используется контент в виде постов и рассылок, используются программы лояльности, используются чаты, где ваши адвокаты бренда общаются между собой и тем самым подогревают интерес друг друга к продукту, приглашают своих друзей, растят сарафанное радио. Кстати, уже без вашего участия.

На этом всё, надеюсь, вам понравился мой доклад, желаю вам больших продаж, минимум слива рекламного бюджета и хорошего будущего.

С уважением, Мокеров Павел — собственник агентства Clickberry®

КАЧЕСТВО И СКОРОСТЬ СВЯЗИ — ЭТО ОДИН ИЗ ВАЖНЕЙШИХ ФАКТОРОВ УСПЕХА СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА

Павел Кондратьев
гендиректор федерального
оператора связи Плюсфон

— Куда движется бизнес благодаря росту качества и скорости связи?

— Уровень и темпы жизни в России постоянно растут и сегодня потенциальные покупатели не готовы долго ждать на линии в ожидании ответа оператора. Чем быстрее будет принят входящий звонок и чем быстрее будет решена проблема, тем выше будет лояльность покупателя. А, как известно, 20% клиентов делают 80% прибыли. И вопрос удержания лояльных клиентов особенно актуален в ситуациях, когда экономика стремительно меняется и растёт конкуренция. Так что качество и скорость связи — это один из важнейших факторов успеха современного бизнеса.

Тут же отмечу, что современные технологии как, например, автоматическая переадресация звонков и голосовые меню, позволяют эффективнее обрабатывать входящие звонки. И при этом бизнес получает больше

прибыли и сокращает затраты на секретарях, которые раньше занимались приёмом и переадресацией звонков клиентов.

Более того, современная IP-телефония обладает функциями сбора статистики по звонкам по каждому отдельному сотруднику и записью разговоров. Это позволяет вовремя определять периоды, когда бизнес может просесть, например, из-за нехватки сотрудников, которые принимают входящие звонки (например, в горячий сезон продаж), а также анализировать эффективность каждого отдельного сотрудника и эффективность скриптов. Далее, корректируя выявленные узкие места, бизнес может повысить эффективность телефонного общения с клиентами без увеличения затрат на работу с персоналом или рекламу.

— Управление фирмой и связь — как все изменилось с 1995 г за 30 лет?

— 30 лет — это очень большой срок для бизнеса. И за это время связь претерпела огромные изменения. Так, например, в 90-ых для организации телефонии в компании необходимо было устанавливать громоздкое оборудование, протягивать километры проводов и иметь специально обученного сотрудника, который может всем этим управлять, настраивать и ремонтировать. Внедрение любых обновлений было сложным и дорогостоящим процессом. И вообще телефония была дорогим удовольствием и не была массово доступна малому бизнесу.

Сегодня телефония организуется через Интернет (IP-телефония). Её подключение и первичная настройка занимают не более 10 минут. Спра-

виться с подключением может практически любой сотрудник фирмы. Она не предполагает установки громоздкого оборудования и протягивания проводов. Более того, у компании может даже не быть своего офиса, а телефония всё равно будет работать и любой клиент сможет связаться с нужным сотрудником, даже если этот сотрудник находится в рабочей поездке или вообще в другой стране. И стоимость телефонии начинается от 0 рублей, если вам нужен совсем базовый набор функций.

И, конечно, технологии автоматизации значительно упрощают работу с телефонией и повышают её эффективность. Тут же стоит отметить, что современную IP-телефонию легко интегрировать с другими сервисами, например, CRM или сервисами сквозной аналитики, что также позволяет автоматизировать множество рутинных процессов, предоставляя менеджерам больше времени для работы с клиентами и выполнения других важных для бизнеса задач.

— Какой будет связь и бизнес в 2055 г?

— Технологии стремительно развиваются и сложно предсказать, какой будет связь через 30 лет. Но, судя по современным тенденциям, в неё будет сильно интегрированы технологии искусственного интеллекта. И, вполне возможно, 90% вопросов клиентов будут решаться с помощью ИИ-ассистентов, ИИ-менеджеров и так далее.

— ИИ и связь — коллаборация, скорость...?

— Технологии искусственного интеллекта активно проникают почти во все сферы нашей жизни. И сегодня

голосовые помощники на основе ИИ уже помогают решать множество вопросов клиентов. Это позволяет не отвлекать менеджеров, а значит повышает эффективность их работы. А эффективность напрямую сказывается на прибыли компании.

Также технологии искусственного интеллекта активно используются для анализа данных. Сейчас это внедрено не во все системы аналитики, но, полагаю, в самом обозримом будущем мы увидим повсеместное распространение ИИ в анализе данных, анализе записи разговоров и так далее.

— **В чем стратегия вашего лич-**

ного роста знаний в бизнесе? Какие знания вы планируете получить?

— Это интересный вопрос. Сегодня вообще для руководителя важно иметь навыки к обучению, если он хочет развития своего бизнеса. Лично я регулярно читаю новую литературу, позволяющую развивать как Hard, так и Soft Skills. Помимо этого, регулярно читаю профильные статьи в СМИ от экспертов и периодически посещаю профильные мероприятия, где знакомлюсь с новинками отрасли как в техническом, так и в управленческом плане.

КОГДА РЕЧЬ ЗАХОДИТ О РЕКЛАМЕ, Я НИКОГДА НЕ СТАВЛЮ ВОПРОС «ГДЕ ДЕШЕВЛЕ»



**Я задаю другой:
где будет сильнее
отдача на вложение.
И именно это
мышление привело
меня к мощным
результатам на двух,
казалось бы, очень
разных платформах
— YouTube и Яндекс.
Директ.**

Татьяна Смайлина
директор по маркетингу
Международного Университета
Global Coaching, стратегический
консультант российских
и зарубежных онлайн-проектов,
бизнес-коуч

Во времена роста онлайн-бизнеса с 2019 по 2021 год мы с командой тестировали вообще всё, что можно. Прямо все каналы, все гипотезы, все трафиковые истории. И как только понимали, что источник даёт ROMI в 200–350% — мы масштабировали его до тех пор, пока не начинал проседать. Мы были в этом очень дисциплинированы: всё тестировали на цифрах, быстро отсекали нерабочее, усиливали то, что работает.

Без фанатизма, но с системным подходом.

Работали по модели типичной автовебинарной воронки — лидмагнит, регистрация, вебинар, потом дожим. В какой-то момент запуск трафика на YouTube стал просто спусковым крючком. Холодный трафик окупался сразу — иногда на 350%, иногда даже на 500%. Это было лучшее, что мы видели на тот момент. Проект рос x2 от месяца к месяцу, и так продолжалось почти два года, без остановок и провалов. Всё, что мы делали — это масштабировали. Увеличивали количество рекламных объявлений.

Настройки уже работали как часы. Воронка была отлажена. Всё было предсказуемо.

Правда, должна сказать: огромное значение имел специалист, который этим занимался. У нас было две команды, и разница между ними была колоссальная. Одна показывала результаты сильно лучше. Причем, при тех же вводных. Так что техническое исполнение — это реально половина успеха.

Сам проект проработал 3,5 года на холодном трафике и одном вебинаре. И стабильно приносил результат. Я не видела больше ни одного проекта, где бы всё так устойчиво держалось: одна и та же воронка, один и тот же оффер, и всё продолжает работать.

Причём долго. Никаких ежемесячных перестроек, прогревов, сложных механик.

В чём был секрет? Да всё просто: удачный оффер, рабочая воронка и хорошее ценообразование.

Никакой магии. Просто всё совпало. И для меня тогда это стало настоящим открытием — что проект может так уверенно расти на холодном трафике, без сложных воронок и

накрученных механик. Без блогеров. Без репутации. Просто с хорошим продуктом и понятной системой.

Это, пожалуй, мой лучший рекламный опыт за все годы.

Да, сейчас такая реклама уже не даёт таких результатов, особенно у нас, в России. Это больше невозможно, поэтому мы адаптируемся к текущим условиям. И мой личный вывод — сегодня лучше всего работает органический трафик, живой PR, соцсети, вовлечение, работа с базой и подписные модели. Всё стало сложнее, но это не отменяет главного: как только ты находишь свою масштабируемую связку — всё начинает двигаться. Именно она решает всё. А дальше уже просто наращиваешь объём.



Артем Зюрюкин
управляющий партнёр
компании Zurukin&Partners

«СБИТЫЕ ЛЁТЧИКИ» — КАК ИМ ВЕРНУТЬСЯ В НЕБО?

Неформальный термин «сбитый лётчик» обычно используют для описания некогда успешного руководителя, который остался за бортом, не может найти новую работу, войти в новый проект или спасти свой стагнирующий бизнес. Традиционно принято считать, что знания и методы работы «сбитых лётчиков» безнадежно устарели, а их компетенции и достижения остались далеко в прошлом. Признанные карьерные эксперты описывают состояние таких руководителей как потерю актуальности в современном, быстро меняющемся мире. Естественно, связывают это во многом с «выгоранием». Куда же без него сейчас! Ну а дальше начинается череда «уникальных» рецептов по саморазвитию, приобретению новых знаний и компетенций, расширению сети контактов и, конечно же, снижению требований и запросов при поиске новой работы.

Здесь важно не столько то, что они сами не соответствуют прошлому уровню, а то, что их компетенции и знания устарели, а также то, что у них нарушается адекватность самооценки и самовосприятия. Уверен, что большинство традиционных карьерных советов работают плохо именно потому, что их собственное представление о себе искажено. Они живут прошлым и не понимают, насколько сильно они не актуальны. Многие из них хотят «вернуться на небо» — попасть в давно ушедшие дни.

Безусловно, в таком состоянии они являются отличным объектом для заработка «карьерных консультантов», но этично ли это?

— Есть ли действительно хоть какой-то шанс изменить такую ситуацию?

— Чтобы попытаться ответить на эти вопросы, давайте взглянем чуть глубже на причины.

Начнем с представления моей типологии руководителей, которую я изобразил на графике №1. За основу

я беру комбинацию факторов «компетенции» и «потенциала» и выделяю четыре типа сотрудников. За точку «0» принимаю средний уровень компетенций и потенциала. Положительная область соответствует значениям выше среднего, а отрицательная — ниже среднего.



График №1 «Типология руководителей»

Руководители, перешедшие из категории «успешные» в группу «доступные», — на мой взгляд, — это самое короткое и понятное определение понятия «сбитые летчики».

Почему это так и только так?

«Звезды» обладают высоким уровнем компетенций и потенциала, а значит, прежде чем стать «доступными», они должны растратить и то, и другое.

Потеря компетенций происходит медленнее, и ей всегда предшествует потеря потенциала, а значит, происходит их переход в категорию «успешных».

«Успешные» — это, как правило, высокооплачиваемые руководители. Они обладают высоким уровнем развития компетенций как профессиональных, так и лидерских.

Многие из них ставят своей личной

«Звезды» обладают высоким уровнем компетенций и потенциала, а значит, прежде чем стать «доступными», они должны растратить и то, и другое

задачей «как можно дольше оставаться такими и монетизировать свои знания и опыт». С одной стороны, это звучит логично — кто хочет растерять свой успех. С другой — всё дело в методах и нюансах. Необходимым условием сохранения своего статуса становится подтверждение «успешности».

Если результаты высокие, а работа, проекты и компании остаются актуальными — все хорошо. В противном случае мы начинаем наблюдать негативные шаги: приписывание чужих заслуг, создание искусственных пре-

град коллегам, усиление ориентации на высокое вознаграждение, «кривое» поддержание имиджа и многое другое. Они начинают повторять то, что делали ранее, использовать методы и инструменты, которые работали раньше.

В этой ситуации движение вниз неизбежно. Мы наблюдаем явный индикатор того, что «летчика скоро собьют». Точнее, он сбивает себя сам. Со временем почти у всех падает уровень энергии, способности к обучению, а знания и подходы устаревают. Движение в квадрант «доступные»

у них нарушается адекватность



**Только приняв и осознав, что ты уже
не тот, кем был раньше, ты получишь шанс
на новое начало**



может ускорить карьерные ошибки, неправильно выбранные компании или роли, с которыми руководитель не справился.

Что же делать? Все на самом деле просто: необходимо балансировать между категориями «звезды» и «успешные», предвосхищая сваливание в категорию «доступных». И пусть утверждение звучит в стиле «капитана очевидности», но не спешите судить строго.

В качестве иллюстрации приведу пример руководителя с нелинейной карьерой и несколькими переходами из категории «успешные» в «звезды» и обратно. Он построил несколько небольших региональных бизнесов в традиционных отраслях, что позволяло ему находиться в финансовой и статусной зоне комфорта уже к 30-ти годам. Выучив с нуля английский язык, поступил на международный MBA, где стал номером один в рейтинге потока, обойдя выпускников Оксфорда и других лучших международных вузов. После обучения присоединился к стартап-команде. Он стал лидером создания инновационного цифрового продукта, который по своим характеристикам уже через пару лет был лучшим в мире. Акционеры не смогли проявить должную гибкость в работе с инвесторами и привлечь финансирование для выхода на глобальный рынок. Это привело к корпоративному конфликту.

Руководитель решил не переходить к конкурентам и не запускать аналог самостоятельно, а вышел в корпоративный сектор. Такой серьезный шаг назад в доходах и статусе шокировал даже меня. Но в итоге результаты и движение вверх по карьере не за-

Многие уверены, что такая трансформация связана со сменой профессии. Возможно, но далеко не обязательно

ставили себя ждать. Спустя 3–4 года, по оценкам многих специалистов на рынке, он стал одним из лучших функциональных руководителей в своей области.

Подчеркну, корпоративный сектор в целом и функциональная область в частности для него были новыми.

Он не копировал то, что делал ранее, а переосмысливал. Не пытался играть в корпоративные интриги, а брал ответственность на себя. Вместо ожидаемого и безрискового перехода в корпорацию большего размера руководитель взял очередной вызов: поменял отрасль и принял предложение возглавить компанию среднего бизнеса в роли генерального директора. В итоге — опять попал из группы «успешные» в категорию «звезды».

Предыдущий опыт стал лишь фундаментом, не гарантирующий будущий успех.

Этот пример наглядно показыва-



Многие из них хотят «вернуться на небо» — попасть в давно ушедшие дни

ет, что работа с ситуацией «сбитого летчика» должна начинаться намного раньше наступления кризиса и быть постоянной.

Что делать, если все-таки вас «сбило»? Необходимо вспомнить 5 стадий Элизабет Кюблер-Росс, описанных в книге «О смерти и умирании»: отрицание, гнев, торг, депрессия и принятие. В данном случае особенно важна стадия принятия — она просто необходима.

Только приняв и осознав, что ты уже не тот, кем был раньше, ты получишь шанс на новое начало. Стремиться вернуться в «старое небо» бесполезно. Рефлексия, самоанализ и повышение адекватности самооценки могут помочь увидеть другое небо, открыть новые возможности и горизонты. Только принятие может дать силы и мотивацию осуществить полную «пересборку» себя, которая так необходима. Она не ограничи-

вается получением новых знаний и компетенций — в большей степени я говорю о переосмыслении, способности увидеть иную цель и новые смыслы.

К тому же должны обновиться некоторые ценности. Показное сменится на истинное, аутентичное. Потребность в демонстрации внешнего успеха должна исчезнуть или уйти в глубокую тень, а ей на смену придут глубинные внутренние потребности.

Многие уверены, что такая трансформация связана со сменой профессии. Возможно, но далеко не обязательно. Ключевое находится внутри — ответ на простой и вечный вопрос: «Зачем?». Обновленное «я» может добиться новых высот где угодно. Кто-то идет преподавать, кто-то занимается консалтингом. Есть и те, кто возрождается заново в старой деятельности. Мотивация и смысл творят чудеса.

ВАЛЮТА БРИКС — ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ УГРОЗА ДЛЯ ДОЛЛАРА — ВИЦЕ-СПИКЕР ГОСДУМЫ АЛЕКСАНДР БАБАКОВ

Источник: https://youtube.com/shorts/qDYzkiBbAeQ?si=Tmy7Jz3j_O5_ggd



И ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ
ЗАЩИТА
Юридическая компания

Юрий Митин,

Практикующий судебный юрист,
Управляющий партнер
юридической компании
«Интеллектуальная защита»,
<https://intellect-law.com>

Создание единой валюты в рамках группы БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай, Южноафриканская Республика) может иметь значительные последствия для глобальной экономики и валютных систем, а также непосредственно для России. Рассмотрим потенциальные угрозы и последствия:

1. Ослабление позиции доллара

— Снижение статуса доллара: Если валюта БРИКС начнет активно использоваться в международной торговле, это может ослабить доминирование доллара США как мировой резервной валюты. Это также может уменьшить финансовые потоки в долларе, что негативно скажется на его стоимости.

— Рост валютных рисков: Ожидания ослабления доллара могут привести к увеличению волатильности на валютных рынках, что создаст риски для экономики стран, зависящих от доллара для торговли и инвестиций.

2. Economic implications for Russia

— Снижение зависимости от доллара: Для России создание единой валюты может дать возможность уменьшить зависимость от доллара и финансовых инструментов США, что может выступить как стратегический плюс в условиях санкционного давления.

— Возможности внешнеэкономической деятельности: Применение новой валюты в межгосударственной торговле может упростить многосторонние сделки и снизить издержки, связанные с конвертацией валют. Однако переход на новую валюту потребует времени и ресурсов.

3. Возможные экономические потрясения

— Риски переходного периода: Переход к новой валюте может вызвать экономическую неопределенность. Если не будет четкого планирования и управления этой сменой, это может привести к снижению доверия и дополнительным экономическим потрясениям.

— Необходимость адаптации: Стране придется адаптировать свою финансовую инфраструктуру и системы управления, что потребует значительных инвестиций и времени.

4. Ответные меры со стороны США и Запада

— Санкции и ответные действия: Существует вероятность, что США и другие западные страны могут пред-

принять меры для сохранения влияния доллара в ответ на создание валюты БРИКС, что может усугубить экономические отношения и привести к росту торговых войн.

Заключение

Создание единой валюты БРИКС представляет собой как перспективу, так и значительные риски. Хотя это может снизить зависимость от доллара и укрепить экономическое сотрудничество между странами-участниками группы, переход к новым валютным взаимодействиям требует организованного подхода и последовательного управления. Количество неизведанных аспектов в этой сфере обусловлено многими факторами, включая политические и экономические обстоятельства как на уровне отдельных стран, так и на глобальном уровне.

Комментарии экспертов юридических фирм



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

Вице-спикер Государственной Думы Александр Бабаков заявил, что создание единой валюты БРИКС представляет собой фундаментальную угрозу для доминирования доллара США. Это заявление отражает стремление стран БРИКС (Бразилия, Россия, Индия, Китай и Южная Африка) к усилению экономического суверенитета и снижению зависимости от американской валюты.

Возможные последствия для мировой экономики

- **Ослабление позиций доллара США:**
— Снижение доли доллара в международных расчетах может уменьшить его влияние на мировые финансовые рынки.

— Уменьшение спроса на доллар может привести к его девальвации, что отразится на глобальной экономической стабильности.

- **Укрепление экономического суверенитета стран БРИКС:**

— Использование собственной валюты позволит странам БРИКС снизить влияние внешних санкций и экономических давлений.

— Упрощение торговых операций между странами-участницами за счет устранения необходимости конвертации в доллар.

- **Перестройка мировой финансовой системы:**

— Появление новой резервной валюты может стимулировать другие страны к пересмотру своих валютных резервов.

— Возможное создание альтернативных финансовых институтов, конкурирующих с МВФ и Всемирным банком.

Потенциальные риски и вызовы

- **Политическое давление и санкции:**

— США могут усилить санкционное давление на страны, поддерживающие новую валюту, что приведет к экономическим и политическим напряжениям.

— Угроза введения торговых барьеров, как, например, 100% тари-

Комментарии экспертов юридических фирм

фы, о которых упоминал президент Дональд Трамп в отношении стран БРИКС, рассматривающих создание собственной валюты.

- **Технические и организационные сложности:**

- Создание и внедрение новой валюты требует значительных усилий по координации между странами-участницами.

- Необходимость разработки инфраструктуры для обеспечения стабильности и доверия к новой валюте.

- **Реакция международных финансовых рынков:**

- Введение новой валюты может вызвать волатильность на финансовых рынках, влияя на инвестиционные потоки и курсы валют.

- Возможное снижение привлекательности активов, номинированных в долларах, что отразится на глобальных инвестиционных стратегиях.

Влияние на Россию и ее граждан

- **Снижение зависимости от доллара:**

- Уменьшение влияния колебаний курса доллара на российскую экономику и, соответственно, на благосостояние граждан.

- Снижение воздействия западных санкций на финансовую систему России.

- **Расширение торговых возможностей:**

- Упрощение экспорта и импорта с другими странами БРИКС за счет расчетов в новой валюте.

- Увеличение инвестиционных потоков между странами-участницами, что способствует экономическому росту.

- **Возможные экономические риски:**

- Переходный период может сопровождаться нестабильностью, влияя на цены и доступность некоторых товаров и услуг.

- Необходимость адаптации бизнеса и населения к новой финансовой реальности, включая обучение и изменение привычных практик.

Заключение

Инициатива по созданию единой валюты БРИКС представляет собой значительный шаг к изменению существующего мирового финансового порядка. Хотя она несет в себе потенциал для укрепления экономического суверенитета стран-участниц и снижения зависимости от доллара, реализация этой идеи сопряжена с множеством вызовов и рисков. Для России и ее граждан успешное внедрение новой валюты может привести к положительным изменениям, однако важно быть готовыми к возможным трудностям в переходный период.

«ТАТНЕФТЬ» ПОДАЛА ИСК К АО «ТУПОЛЕВ»

Источник: https://tass.ru/ekonomika/22305691?utm_source=yxnews&utm_medium=mobile&utm_referrer=https%3A%2F%2Fdzen.ru%2Fnews%2Fstory%2F9762c559-48da-5ebb-a896-42d1aba87fd3



Юрий Александров,
Директор юридической
компании А.Лигал,
г. Санкт-Петербург

В картотеке арбитражных дел в Арбитражном суде республики Татарстан появилось дело № А65-35428/2024 в котором в качестве истца указан — ПАО «Татнефть» имени В.Д. Шашина, в качестве ответчиков — АО Казанский авиационный завод им. С.П. Горбунова — филиал «Туполев», г.Казань и АО «Туполев», г.Москва. Цена иска составляет 5 607 347 200 рублей. Никакой другой официальной информации по этому делу нет, поэтому понять в чем именно состоит спор двух коммерческих компаний пока сложно.

Исходя из данных из открытых источников, речь может идти о неисполнении обязательств со стороны АО «Туполев» по договору о поставке ТУ-214. В качестве причин неисполнения обязательств указывается объективная невозможность произвести самолет в предусмотренные контрактом сроки.

Если анализировать ситуацию, исходя из таких сведений, то с правовой точки зрения она будет выглядеть следующим образом.

Комментарии экспертов юридических фирм

В силу ст.ст. 506, 309 ГК РФ договор поставки должен быть исполнен в сроки и на условиях, указанных в нем. В силу ст.ст. 450-451, 523 ГК РФ отказ от договора поставки по инициативе одной из сторон возможен в случае существенного нарушения контракта, например неоднократного нарушения сроков поставки товара.

Как видно, исполнитель по контракту на поставку ТУ-214 является коммерческой организацией. В силу п.3 ст. 401 ГК РФ лицо, не исполнившее или ненадлежащим образом исполнившее обязательство при осуществлении предпринимательской деятельности, несет ответственность, если не докажет, что надлежащее исполнение оказалось невозможным вследствие непреодолимой силы, то есть чрезвычайных и непредотвратимых при данных условиях обстоятельств. К таким обстоятельствам не относятся, в частности, нарушение обязанностей со стороны контрагентов должника, отсутствие на рынке нужных для исполнения товаров, отсутствие у должника необходимых денежных средств.

В соответствии с п.8 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 24.03.2016 N 7 «О применении судами некоторых положений Гражданского кодекса Российской Федерации об ответственности за нарушение обязательств» В силу пункта 3 статьи 401 ГК РФ для признания обстоятельства непреодолимой силой необходимо, чтобы оно носило чрез-

вычайный и непредотвратимый при данных условиях характер. Требование чрезвычайности подразумевает исключительность рассматриваемого обстоятельства, наступление которого не является обычным в конкретных условиях. обстоятельство признается непредотвратимым, если любой участник гражданского оборота, осуществляющий аналогичную с должником деятельность, не мог бы избежать наступления этого обстоятельства или его последствий. Не могут быть признаны непреодолимой силой обстоятельства, наступление которых зависело от воли или действий стороны обязательства, например, отсутствие у должника необходимых денежных средств, нарушение обязательств его контрагентами, неправомерные действия его представителей.

Соответственно, если неисполнение контракта вызвано ненадлежащей организацией производства самолета со стороны АО «Туполев», в частности неправильным выбором своим контрагентов, ненадлежащим внутренним контролем, непринятием всех объективно возможных действий для исполнения контракта, то договор поставки может быть расторгнут с взысканием уплаченной по нему суммы, суммы убытков и различных финансовых санкций. Судебная практика по схожим вопросам подтверждает обоснованность такого подхода, например Определение Верховного Суда РФ от 20.05.2024 N 308-ЭС24-6389, Постановление Арбитражного

Комментарии экспертов юридических фирм

суда Северо-Кавказского округа от 30.01.2024 N Ф08-13460/2023 по делу N А32-48415/2022

Вместе с тем, в случае если стороны предусматривали в договоре возможность наступления подобных рисков, то должны применяться последствия, предусмотренные договором, например в виде продления сроков действия договора на срок объективной задержки комплектующих.

Также, при оценке противоправности неисполнения контракта следует учитывать положения ст.ст. 328, 405, 417 ГК РФ.

В силу п.2 ст. 328 ГК РФ в случае непредоставления обязанной стороной предусмотренного договором исполнения обязательства либо при наличии обстоятельств, очевидно свидетельствующих о том, что такое исполнение не будет произведено в установленный срок, сторона, на которой лежит встречное исполнение, вправе приостановить исполнение своего обязательства или отказаться от исполнения этого обязательства и потребовать возмещения убытков.

В соответствии с п.3 ст. 405 ГК РФ должник не считается просрочившим, пока обязательство не может быть исполнено вследствие просрочки кредитора.

Соответственно, если контракт на поставку не был исполнен по при-

чине невыполнения необходимых действий по контракту со стороны покупателя, например согласования различных этапов, внесение дополнительной оплаты, совершения других предусмотренных договором действий, то оснований для расторжения контракта, возврата денег и применения санкций не будет иметься, поскольку виновным в неисполнении контракта будет считаться сам покупатель.

В силу ст. 417 ГК РФ если в результате издания акта органа государственной власти или органа местного самоуправления исполнение обязательства становится невозможным полностью или частично, обязательство прекращается полностью или в соответствующей части.

Применительно к этой норме, следует учитывать, что если невозможность построить вовремя самолет ТУ-214 была вызвана принятием государством различных актов, то поставщик (изготовитель) также не несет за это ответственность. В такой ситуации расторжение контракта по иску покупателя и возврат денег будет возможен, но применение различных штрафных санкций недопустимо.

Следует отметить, что в отсутствие полной информации и процессуальных документов по делу, оценивать ситуацию можно только предположительно.



Юлия Пономарева,
руководитель PONOMAREVA
GROUP,
www.ponomareva.online

Недавно стало известно о подаче иска ПАО «Татнефть» к АО «Туполев» в связи с неисполнением контракта на поставку авиационного топлива. Эта новость вызвала волну обсуждений в юридических кругах и в деловой среде. Анализируя доступную информацию, можно выделить несколько ключевых моментов, которые могут повлиять на перспективы иска:

1. Суть спора и контрактные обязательства:

«Татнефть» утверждает, что «Туполев» не выполнил обязательства по договору на поставку топлива. Точные условия контракта не раскрываются, но можно предположить, что в нем указаны сроки поставки, объем топлива и другие важные параметры. Отсутствие точной информации о контракте усложняет предсказание исхода дела.

2. Аргументы сторон:

«Татнефть», вероятно, будет ссылаться на нарушение «Туполевым» условий контракта и требовать возмещения убытков, понесенных в связи с неисполнением обязательств. «Туполев», в свою очередь, может пытаться доказать форс-мажорные обстоятельства (например, пандемия или санкции), которые препятствовали исполнению контракта. Также «Туполев» может утверждать, что «Татнефть» сама нарушила условия до-

говора (например, не своевременно оплатила топливо).

3. Правовая база и прецедентные решения:

Судебная практика по делам о нарушении контрактов в России достаточно разнообразна. Ключевую роль будут играть конкретные условия контракта между «Татнефтью» и «Туполевым», а также прецедентные решения по аналогичным делам.

4. Экономические интересы:

Этот иск может иметь значительные экономические последствия для обеих сторон. «Татнефть» ищет компенсацию за убытки, а «Туполев» может понести существенные финансовые потери, если суд примет решение в пользу «Татнефти».

5. Возможные сценарии:

Сценарий 1: «Татнефть» выигрывает иск. Суд обязывает «Туполев» исполнить контракт или возместить убытки. «Татнефть» получает денеж-

ную компенсацию и может продолжить сотрудничество с «Туполевым» на новых условиях.

Сценарий 2: «Туполев» выигрывает иск. Суд отклоняет исковые требования «Татнефти». Это может привести к завершению сотрудничества между компаниями и к усугублению их отношений.

Сценарий 3: Стороны договорятся о мирном решении конфликта. В этом случае «Татнефть» может получить частичную компенсацию за убытки или продолжить сотрудничество с «Туполевым» на новых условиях.

Прогнозировать исход дела сложно без доступа к полной информации о контракте и о позициях сторон. Однако учитывая важность этого иска для обеих компаний, можно предположить, что они будут активно отстаивать свои интересы в суде. Ожидается, что судебное разбирательство будет длительным и затратным. Результат дела может существенно повлиять на будущее сотрудничество между «Татнефтью» и «Туполевым», а также на репутацию обеих компаний.

ГАЗПРОМ ЗАВЕРШИЛ 2024 ГОД С УБЫТКОМ В 1 ТРИЛЛИОН РУБЛЕЙ. ЧТО ДЕЛАТЬ ИНВЕСТОРУ? ПОКУПАТЬ ИЛИ ПРОДАВАТЬ АКЦИИ, ДЕРЖАТЬ ИЛИ ЖДАТЬ ИХ ДИВИДЕНДЫ В 2025 ГОДУ?



Владислав Никонов,
инвестор, предприниматель,
основатель платформы
для инвесторов БАЗАР

На «Газпром» влияют два важных фактора. Первое — государству нужны дивиденды, чтобы пополнить бюджет, а «Газпрому» необходимо выполнить свои обязательства перед акционерами, выполнить инвестиционную программу, распределить долю рынка и увеличивать сбыт. Из-за этого — высокий CAPEX, которые препятствуют выплате дивидендов.

Огромное значение имеет также влияние макроэкономических и геополитических факторов, потому что «Газпром» зависит от цен на энергоносители, от объёма экспорта, возможных ограничений и санкций, курса валют. То есть, есть множество факторов, влияющих на стоимость акций «Газпрома».

На текущий момент у «Газпрома» очень высокие долги. Этот факт многие игнорируют, но у него огромные

Комментарии экспертов юридических фирм

долги. С точки зрения рассмотрения дивидендов, конечно, невыгодно платить дивиденды, гораздо выгоднее закрывать долги, потому что проценты по долгам с текущей поставкой имеют опасные последствия, которые важно учитывать уже сейчас, потому что потом может быть слишком дорого решать эти проблемы.

Но здесь есть тонкая граница. Если ситуация улучшится, например, вырастут цены на газ, появятся новые внешние источники, стабилизируется экономика, компания сможет нарастить выручку и прибыль, что однозначно скажется на дивидендах.

При сохранении негативной конъюнктуры в очередной раз можно ожидать убытков, низкую прибыль, что конечно же приведет к отказу от дивидендов, и стоимость акции может вернуться к 120-140 рублей.

Когда-то Сбербанк в принципе написал, что справедливая цена — это 90 рублей. И это было совсем недавно, после того как эта акция выросла до 170 рублей.

Аналитики меняют мнения достаточно часто. На данный момент

справедливый коридор на отметках 150-170 рублей, но при этом это может все резко поменяться. Если запустят Северный поток — 2, или если резко увеличится курс доллара до 120 рублей, или если вырастут цены на газ, то, конечно, это моментально отразится на стоимости акций и произойдет переоценка.

Что делать инвестору?

Во-первых, внимательно следите за новостями и прогнозами по «Газпрому», за тем, что происходит, какие события вокруг него, улучшаются ли ситуации в экономике и у самого «Газпрома».

Изучите аналитику и официальные отчеты от специалистов, которые внимательно смотрят на потоки движения в отчетах и могут подсказать, стоит ли ожидать дивиденды или нет.

Это будет видно в ближайшем квартале, в президентских отчетах за полугодие. Внимательно следите за ними, и затем вы будете примерно понимать, какова справедливая стоимость акций в данный момент.

ANTHROPIC ВЫПЛАТИТ 1,5 МЛРД АВТОРАМ ЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИХ КНИГ В ОБУЧЕНИИ ИИ

Источник: https://m.dzen.ru/news/story/210d7db8-d200-5958-b12d-65c1b3cfff6e?story=50341764-2c75-51a2-84a2-ad6ff6ef2cdd&share_from=yastart



Гульназ Кирьяк,
партнер юридической фирмы
«Кирьяк и партнеры»



В комментируемой новостной статье указывается о том, что компания Anthropic, являющейся разработчиком одного из самых популярных ИИ-ассистентов Claude, выплатит \$1.5 миллиарда авторам, чьи произведения были использованы компанией для обучения языковой модели ИИ. Как ранее сообщили американские СМИ со ссылкой на внутренние источники, совокупная сумма выплат складывается из выплаты в размере \$3000 за произведения около 500.000 авторов. ССЫЛКА: <https://www.engadget.com/ai/anthropic-will-pay-a-record-breaking-15-billion-to-settle-copyright-lawsuit-with-authors-192800292.html>

Данная сумма является результатом достижения мирового соглашения в рамках дела по коллективному иску авторов литературных произведений против Anthropic, использовавшей результаты интеллектуальной деятельности для обучения языко-

Комментарии экспертов юридических фирм

вой модели Claude. Иными словами, сумма компенсации определена не судебным органом в результате фиксации факта нарушения со стороны ответчика и исследования всей совокупности фактических обстоятельств судом, а представляет собой результат договоренности сторон, а значит, прецедентным характером такое мировое соглашение обладать не может. Важно отметить, что мировое соглашение сторон в соответствии с процессуальным законодательством также подлежит утверждению судом.

В ходе рассмотрения комментируемого дела суд установил, что само по себе использование книг авторов-истцов для обучения языковой модели ИИ, охватывается доктриной добросовестного использования («fair use»), поскольку результат такого использования являлся «преобразовательным» (“transformative”), не вытесняющим оригинальное произведение. Суд указал: «Как и любой читатель, стремящийся стать писателем, языковая модель Anthropic обучались на (спорных) произведениях не для того, чтобы опередить их и скопировать или вытеснить, а для того, чтобы преодолеть сложный путь и создать что-то иное». ССЫЛКА: Стр.13-14 https://storage.courtlistener.com/recap/gov.uscourts.cand.434709/gov.uscourts.cand.434709.231.0_2.pdf

Однако, по мнению суда, нарушением является неправомерная

загрузка пиратских копий спорных произведений и их использование в Claude, без выплаты какого-либо вознаграждения ресурсам, на которых за плату возможно правомерное скачивание книг, или последующей выплаты вознаграждения непосредственно авторам.

Таким образом, ключевыми выводами для индустрии ИИ является: 1) само по себе использование произведений для обучения языковой модели ИИ охватывается доктриной добросовестного использования («fair use»); 2) однако нарушением в любом случае является скачивание и загрузка в ИИ неправомерно добытых «пиратских» копий произведений. На наш взгляд, такие выводы являются справедливыми и в очередной раз призывают бизнесы, особенно в области IT технологий, уделять пристальное внимание юридической чистоте используемых для развития IT продуктов результатов интеллектуальной деятельности третьих лиц. Даже с точки зрения экономического анализа права при правомерном скачивании Anthropic спорных произведений за плату с ресурсов, с которыми авторы заключили соответствующие соглашения, компания бы понесла существенно меньше издержек, чем при выплате \$1.5 миллиарда компенсации авторам, судебных расходов и иных издержек, вызванных судебным разбирательством и репутационными потерями.

КОММЕНТАРИЙ ПРО НАЛОГИ & СПИСАНИЕ (ОБЪЁМ, СРОК И Т.Д.)

Источник: https://youtube.com/shorts/qb-HncG5V1o?si=Ixb_7cBISWfD8tdr



Тимур Фатыхов,
Управляющий партнер
юридической компании
«Фатыхов и партнеры»,
Действующий налоговый
консультант, удостоверение 21573

Закон № 287-ФЗ от 31.07.2025 внес изменения в Налоговый кодекс.

Теперь Налоговая инспекция сможет взыскивать в упрощенном порядке налоговую задолженность без судебной процедуры.

Как было раньше:

- Налоговая направляет уведомление гражданину.
- В случае неуплаты налога налоговая обращается в суд, получает исполнительный лист.
- Далее исполнительный лист подается в банк или судебным приставам и происходит взыскание.

В совокупности длительность процедуры могла составлять 12-18 месяцев.

Как будет теперь:

- Налоговая направляет уведомление гражданину.
- Если гражданин не согласен с начислением, то он вправе в течение 30 дней направить свои возражения

Комментарии экспертов юридических фирм

(отказ) на такое уведомление. Тогда процедура взыскания будет проходить в судебном порядке.

- Кроме того, в суммы взыскиваемых компенсаций не будут входить социально значимые выплаты (пособия, компенсации и пр.), таким образом обеспечится соблюдение прав граждан и наличие минимальных денежных средств на счете даже при налоговом взыскании.

- Если гражданин не оспаривает начисления, то налоговая размещает данные о задолженности в специальном реестре, откуда приставы берут информацию и самостоятельно без суда производят взыскание.

В совокупности срок проведения процедуры будет составлять 6-12 месяцев.

Что дают изменения:

- Фактически для законопослушных граждан ничего не изменится (все уведомления будут приходить в привязанные кабинеты Госуслуг, в случае несогласия будет возможность обжаловать начисления и в таком случае процедура будет проходить через суд и с гражданина не смогут автоматически списать налоги).

- В случае, если у гражданина нет никаких возражений по поводу

начислений, налоговая сможет в ускоренном порядке без суда взыскать денежные средства.

- Такой подход немного разгрузит районные суды от однотипных дел и повысит качество правосудия по другим судебным делам.

Итоговое мнение

На наш взгляд, это положительные изменения.

Добросовестные плательщики никак не ощутят на себе новые требования закона, в то же время нагрузка судов может достаточно снизиться, что позволит судьям больше уделять времени другим судебным делам.

Некоторые высказываются о спорности и конституционности таких изменений — мол налогоплательщик должен иметь право выбирать когда и как ему тратить свои денежные средства, однако заметим, что:

- Налогоплательщик в случае несогласия может подать возражения, и тогда процедура будет проходить в судебном порядке.

- В данном случае речь идет об административных правоотношениях и это совершенно нормально, что уплата налогов может бесспорно взыскиваться со счетов граждан.

С 1 НОЯБРЯ В РФ НАЧНЁТ ДЕЙСТВОВАТЬ ЗАКОН О Внесудебном взыскании ДОЛГОВ

Источник: https://m.dzen.ru/news/story/a9feaa6a-3759-53a5-9df9-293c6bb38c71?lang=ru&rubric=personal_feed&fan=1&t=1759570541&tt=true&persistent_id=3235362089&cl4url=ad0e28ab8ba702132b16f6c35bd8f8b4&story=a57be091-187e-5c9e-b9e6-5addde3cf738&id=2654357652.1800.1759554560883.71118



Валерия Усманова,
адвокат, Адвокатское бюро
«Падва и партнеры»,
<http://padvapartners.ru>



С 1 ноября 2025 г. в РФ начнет действовать закон о внесудебном взыскании налоговых долгов: риски для граждан и роль адвоката в защите прав налогоплательщика

Изменения затрагивают статью 48 Налогового кодекса РФ, а также вносят новую статью 72.3 в Федеральный закон «Об исполнительном производстве»

Новый порядок взыскания — это с одной стороны шаг к автоматизации, а с другой ограничение судебной защиты.

Главная идея реформы — ускорить взыскание налогов, пеней и штрафов, сократив нагрузку на суды и ФССП.

Теперь налоговые органы смогут направлять решение о взыскании задолженности:

Комментарии экспертов юридических фирм

- через личный кабинет налогоплательщика на сайте ФНС России;
- через Единый портал госуслуг;
- либо, при отсутствии технической возможности, — по почте заказным письмом.

Если налогоплательщик не подавал заявление о перерасчёте налога или жалобу на решение налогового органа, такая задолженность считается беспорной, и налоговый орган имеет право взыскать её внесудебно.

После направления решения налоговый орган сможет обратиться напрямую к банкам или кредитным организациям для списания средств — в том числе с единого налогового счёта и банковских карт, что создаёт риск внезапного списания средств с личных счетов, в том числе зарплатных и социальных.

Если гражданин оспаривает начисленный налог — подаёт заявление о перерасчёте либо жалобу — взыскание в автоматическом порядке приостанавливается.

В таком случае спор подлежит рассмотрению в судебном порядке, а налоговый орган обязан обратиться в суд с исковым заявлением.

Таким образом, право на судебную защиту сохраняется, но возникает важная процессуальная ловушка, которая заключается в том, что, если гражданин пропустит

срок подачи жалобы или не успеет заявить перерасчёт — взыскание произойдёт без суда и без возможности предварительного оспаривания автоматически. Если гражданин пассивен, взыскание произойдёт без возможности оценить правомерность начисления долга.

Кроме того, фактически, налоговые органы становятся самостоятельными участниками процедуры взыскания, минуя судебную стадию и работу ФССП по возбуждению исполнительного производства.

В практике адвокатов нередко встречаются случаи, когда налог начислен на уже проданную квартиру, либо в отношении имущества, находящегося в долевой собственности. При внесудебном порядке такие ошибки могут привести к взысканию без возможности их своевременного исправления.

Новый закон о внесудебном взыскании налоговой задолженности — это, безусловно, шаг в сторону цифровизации и оптимизации налогового администрирования.

Однако для граждан, а также практикующих юристов и адвокатов он одновременно означает что любая ошибка в уведомлении или промедление с подачей возражений может обернуться внесудебным взысканием средств.

ФНС ВСЕХ «ДРОБИЛЬЩИКОВ» НАЙДЁТ?

Источник: https://youtube.com/shorts/u6eRlrLA_3s?si=Ms7On98-a0PXhQJU



Екатерина Кузнецова,
эксперт по налоговым спорам,
основатель и генеральный
директор компании
ООО «Правовые и бухгалтерские
услуги»

Контрольные инструменты ФНС развиваются, и служба сегодня действительно видит больше, чем раньше. Но вопрос, всех ли дробильщиков найдут, зависит не от технологий, а от правовой оценки конкретных действий бизнеса. Важен не факт дробления сам по себе, а наличие умысла и искусственности структуры.

Согласно статье 54.1 Налогового кодекса РФ, сами по себе операции по дроблению бизнеса не запрещены законом. Главное условие: структура организации должна быть оправдана экономически и реально соответствовать характеру её деятельности.

Иначе говоря, предпринимателям предоставляется свобода выбора оптимальной формы ведения своего дела, если в основе действий нет цели исказить налоговую базу, чтобы незаконно минимизировать налоговые обязательства.

На практике ФНС оценивает совокупность признаков: общая инфраструктура, имущество, персонал, IP-адреса, схожие поставщики и покупатели, единое руководство и сходное движение финансовых потоков внутри группы юридических лиц.

Комментарии экспертов юридических фирм

Если компании формально разные, но функционируют как единый субъект — это уже риск.

Одним из примеров выявленной незаконной схемы дробления стало дело, рассмотренное Арбитражным судом Пермского края (№ А50-22301/2022 от 25.04.2024). Предприятие, занимающееся выпечкой хлеба и кондитерскими изделиями, использовало следующую структуру: первая фирма занималась непосредственно производством и продажей оптом; вторая реализовывала продукцию в розницу, конечным потребителям; третья обеспечивала логистику продуктов. Компания длительное время отстаивала свою позицию, но суд пришел к выводу, что ее действия были направлены исключительно на снижение фискальной нагрузки и признал доказанными доводы ФНС об умышленном уклонении компании от уплаты налогов.

В нашей практике мы видим, что большинство споров по дроблению возникает из-за отсутствия документального подтверждения самостоятельности подразделений. При этом законная структуризация (например, разделение по видам деятельности, регионам или разным клиентским

сегментам) абсолютно допустима, если компании имеют собственные ресурсы, управленческие решения и несут самостоятельные риски.

Важно понимать, что наличие общих учредителей или даже родственников в разных компаниях само по себе не доказывает незаконного дробления. Суд оценивает именно фактическое содержание отношений.

Что делать бизнесу?

Прежде всего — провести внутренний аудит структуры. Проверить: есть ли обоснование для существования каждой компании, прописаны ли самостоятельные функции и полномочия руководителей, оформлены ли документы, подтверждающие реальность деловых целей. Важно также выстроить прозрачный документооборот и не допускать фиктивных операций между компаниями.

ФНС действительно усилила аналитические инструменты, но основа контроля осталась прежней — анализ экономического смысла операций и доказательств умысла. Если бизнес структурирован осознанно, с экономической логикой, его не отнесут к «дробильщикам».

НА ТАМОЖНЕ ОТНЯЛИ ВСЕ ДЕНЬГИ НА КВАРТИРУ. В ТАКОЙ СИТУАЦИИ МОЖЕТ ОКАЗАТЬСЯ КАЖДЫЙ. КАК ИЗБЕЖАТЬ?

Источник: <https://youtu.be/ZWE6pRe0VdI?si=6qx-5JksfmCVpD5D>



Дмитрий Светлов,
управляющий партнёр
Центра правовой поддержки
внешнеэкономической
деятельности «ПравоВЭД»

ПРАВОВЭД
ЦЕНТР ПРАВОВОЙ ПОДДЕРЖКИ
ВНЕШНЕЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Различного рода ограничения на перемещение наличных денежных средств существуют в таможенном законодательстве всех стран мира. За несоблюдение подобных ограничений и нарушение требований таможенного законодательства предусмотрена соответствующая ответственность.

В Российской Федерации за недекларирование или недостоверное декларирование наличных денег, а также денежных инструментов средств (дорожных чеков, векселей, банковских чеков, ценных бумаг на предъявителя) предусмотрена административная ответственность по ст. 16.4 КоАП РФ. В качестве меры наказания по данной статье предусмотрен административный штраф в размере от 50% до 200% от незадекларированной суммы либо конфискация данной суммы.

Не подлежат декларированию наличные деньги и инструменты в сумме до 10 тысяч долларов США или

Комментарии экспертов юридических фирм

в эквиваленте этой суммы в любой другой валюте. Порог в 10 тысяч долларов США применяется не только в РФ, но и в странах ЕАЭС. В других странах могут быть иные лимиты, например, в ОАЭ это 60 тысяч дирхам, в странах ЕАЭС это 10 тысяч евро и т.д.

Данные лимиты не касаются наличных денежных средств, перемещаемых через таможенную границу на банковских картах или иных носителях.

В случае если провозимая в РФ сумма превышает 100 тысяч долларов США (или эквивалент в иной валюте), необходимо подтвердить источник происхождения этих средств. Данное требование установлено Решением ЕЭК от 06.08.2019 № 130 «О представлении документов для подтверждения происхождения наличных денежных средств и (или) денежных инструментов». В качестве источника происхождения могут быть использованы договоры купли-продажи недвижимости и иного имущества, кредитные договоры, договоры жарения, банковские выписки, налоговые декларации и т.п.

Рекомендации:

1. Изучать нормы провоза багажа и наличных денежных средств и инструментов при пересечении таможенной границы конкретного государства.

2. Учитывать ограничения на правоспособность лица, имеющего право подавать пассажирскую таможенную декларацию (например, в России фи-

зические лица, не достигшие 16-летнего возраста, не могут выступать декларантами).

3. Необходимо помнить, что лимит для перемещения денежных средств и инструментов, не требующих декларирования, применяется в отношении одного лица. То есть, например, если таможенную границу пересекает семья из двух взрослых человек, то каждый член семьи лично имеет право ввезти / вывезти сумму до 10 тысяч долларов США (или её эквивалента) без декларирования. Соответственно, сумма до 10 тысяч долларов США должна находиться именно на руках у каждого члена семьи. В таком случае недопустимо передавать денежные средства одному члену семьи.

4. В случае любых сомнений в наличии / отсутствии обязанности по декларированию перевозимых наличных или товаров необходимо использовать красный коридор. Необходимо помнить, что, пересекая линию зелёного коридора, лицо совершает конклюдентное действия, заявляя о том, что при нём отсутствуют предметы, подлежащие декларированию. Соответственно, в случае обязанности по декларированию товаров лицо, пересекающее линию зелёного коридора, действительно совершает административное правонарушение.

5. Необходимо помнить, что декларирование перемещаемых денежных средств и инструментов физическими лицами не требует уплаты каких-либо сборов, налогов, платежей.

СУД ПЕРЕДАЛ ТАТЬЯНЕ КИМ ДОЛЮ ВЛАДИСЛАВА БАКАЛЬЧУКА В WILDBERRIES

Источник: https://dzen.ru/a/aEGoThKUzvfLw6_



Вадим Ихвищенко,
юрист Yalilov&Partners,
<https://ypartners.ru>



YALILOV
& PARTNERS

Как известно, в состав общего имущества супругов входят вещи и имущественные права. Доля в ООО, приобретенная в период брака, также может быть отнесена к совместной собственности супругов. При этом необязательно, чтобы в управлении компанией принимали участие оба супруга: бизнес, зарегистрированный в браке, в любом случае считается совместной собственностью. Такое имущество делится между ними поровну, но только если брачным договором или соглашением о разделе имущества они не предусмотрели иное. Поскольку до настоящего времени решение по делу Бакальчуков не опубликовано, мы можем лишь предположить, почему суд встал на сторону Татьяны.

Первая возможная причина на поверхности: суд мог признать, что компания является личной собственностью Татьяны, то есть приобретенной до брака. Но, исходя, из открытых источников, ООО «Вайлдберриз» было

образовано после заключения брака. Следовательно, признать компанию личной собственностью суд мог только при том условии, если бы Татьяна получила бизнес или оборудование для бизнеса по наследству или в подарок или в результате другой безвозмездной сделки, а также если внесла вклад в развитие бизнеса на деньги, заработанные до брака. Иными словами, даже если формально компания была зарегистрирована в период брака, но ее значительная капитализация произошла в результате использования личного имущества одного из супругов, то суд может признать ее личной собственностью этого супруга целиком. Именно последнее и представляется наиболее вероятным в деле Бакальчуков.

Еще одна причина, которая могла повлиять на столь резонансное решение — фактическое прекращение брачных отношений. Так, если супруги длительный период времени живут отдельно и один из них перестает участвовать в бизнес-процессах компании, даже при наличии брака имущество в виде долей в обществе суд может признать личной собственностью одного из них.

Если же суд все-таки признал ответственность на компанию совместной, то стоит выделить следующие возможные мотивы отступления от принципа равенства долей супругов. Первый из них заключается в том, что суд исходил из интересов общих несовершеннолетних детей.

При этом в Семейном кодексе не раскрывается, о каких интересах детей идет речь. Например, это может быть право ребенка жить с одним из родителей. Ссылка на данное положение закона выглядит вполне обоснованным, учитывая наличие у экс-супругов 7 общих детей, 5 из которых несовершеннолетние, при этом ранее суд уже определил их место жительства с матерью. Между тем наличие общих детей само по себе не является безусловным основанием для отступления от начала равенства долей и суду предстоит тщательно мотивировать, каким образом данное решение позволит обеспечить соблюдение их интересов. Как правило, суды учитывают уровень жизни детей, предшествующий расторжению брака, однако принимая во внимание многомиллиардный объем оборотов «Wildberries», такой аргумент вряд ли можно признать обоснованным.

Другая вероятная причина — так называемые иные «заслуживающие внимания интересы одного из супругов». Это может быть как неполучение одним из супругов дохода по неуважительным причинам, а также совершение им недобросовестных действий, которые привели к уменьшению общего имущества, например: алкогольная или наркотическая зависимость, азартные игры и т.д. Также к данному перечню можно отнести и продажу имущества по цене значительно ниже рыночной без согласия супруга. В этой связи

Комментарии экспертов юридических фирм

можно вспомнить серию забастовок сотрудников пунктов выдачи заказов «Wildberries» в марте 2023 года из-за новой системы штрафов, однако привели ли к данным событиям недобросовестные действия Владислава или случайное стечение обстоятельств остается загадкой. Не стоит также забывать и об инциденте, произошедшем в центре Москвы в сентябре прошлого года, когда группа вооруженных людей устроила стрельбу в офисе «Wildberries». Все эти факты косвенно могли убедить суд в недобросовестности экс-супруга Татьяны, однако однозначные выводы сделать на данный момент не представляется возможным.

В целом решение о разделе «Wildberries» выглядит вполне логичным, поскольку при ином раскладе в условиях ожесточенного корпоративного конфликта дробление долей в компании между супругами может привести к еще большим проблемам и дестабилизировать управление таким бизнес-гигантом как «Wildberries». Также неизвестно, обязал ли суд Татьяну выплатить экс-супругу компенсацию за переданные ей 1% или же она стала единоличным собственником компании безвозмездно. В любом случае в отсутствие опубликованного судебного акта истинные мотивы решения остаются загадкой.

«МОЯ КВАРТИРА — НЕ ТВОЯ»: КАК МОСКВИЧИ МАССОВО БЛОКИРУЮТ СДЕЛКИ С ЖИЛЬЁМ, И ЧТО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ МОЩЕННИКИ НЕ ОТОБРАЛИ ВАШУ НЕДВИЖИМОСТЬ

Источник: https://dzen.ru/a/aCk_ziymITANehBI



Алексей Бурмистров,
эксперт по недвижимости,
кадастровый инженер с 10-летним
стажем, сопредседатель Комитета
по земельным и градостроительным
вопросам Ассоциации МЖС, член
ОПОРЫ РОССИИ, спикер федеральных
площадок, основатель компании
ООО «Бюро Кадастровых Услуг»,
автор телеграм-канала:
https://t.me/Mos_Kad

Полтора года назад я бы сказал: мошенничество с недвижимостью — это экзотика. Сегодня — это реальность. В Москве и Подмосковье всё чаще собственники сталкиваются с ситуациями, когда их квартиры внезапно оказываются заложенными, перепроданными или обременёнными. Сделки проходят по поддельным документам, доверенностям или с участием подставных лиц. И пока право собственности числится в Росреестре — регистрация возможна даже без ведома владельца.

Чтобы защитить свою недвижимость, недостаточно просто владеть ею. Нужно включить защитные механизмы, которые сегодня доступны каждому — онлайн, бесплатно и без визитов к нотариусу.

Комментарии экспертов юридических фирм

1. Запрет на сделки без личного участия

С 2023 года каждый собственник может подать заявление на запрет любых регистрационных действий без его участия. Это значит, что дарение, продажа или ипотека невозможны без вашего личного присутствия.

Как установить запрет:

1. Установите приложение «Госключ» и пройдите идентификацию.
 2. Получите усиленную квалифицированную электронную подпись (УКЭП).
 3. Войдите на портал «Госуслуги», выберите услугу «Запрет на действия без личного участия» и заполните заявление.
 4. Укажите паспортные данные и кадастровый номер объекта.
 5. Подпишите УКЭП и отправьте.
- Через 5 рабочих дней запись появится в ЕГРН. Сделка без вас — будет невозможна. Это бесплатный и действенный механизм, который уже спас сотни объектов.

2. Внесите e-mail в ЕГРН

Этот шаг позволяет оперативно получать уведомления о любых действиях с вашей недвижимостью:

- поданных заявлениях;
- смене собственника;
- наложении ареста;
- исправлениях в реестре;
- изменении характеристик объекта.

Как внести адрес:

- через МФЦ;
- на сайте Росреестра в личном кабинете;
- через кадастрового инженера, если параллельно идут работы.

Особенно важно внести e-mail тем, кто не живёт по месту регистрации, сдаёт жильё или владеет несколькими объектами. Это бесплатная «сигнализация», которая срабатывает до того, как станет поздно.

3. Искусственное обременение

Ещё один способ защиты — договор займа с залогом квартиры. **Суть:** вы оформляете с доверенным лицом (родственником, юристом) договор займа на небольшую сумму (например, 5 000 Р) под залог квартиры. Обременение регистрируется в ЕГРН.

Любая сделка станет невозможной без согласия займодавца. Да, метод не для всех, но он работает — особенно в случаях, когда собственник может подвергаться давлению.

4. Почему это актуально

Мошенники используют:

- цифровые копии паспортов;
- поддельные подписи;
- фальшивые доверенности;
- подставных «покупателей».

Сделка оформляется законно — пока не доказано обратное.

Комментарии экспертов юридических фирм

Особо уязвимы:

- пожилые собственники;
- наследники, не оформившие права;
- владельцы «усталых» квартир в старом жилом фонде;
- те, кто физически далеко от объекта.

Все описанные меры — это реальный щит. Они не требуют юридического образования или больших расходов. Они уже работают — просто нужно их включить.

Что проверить прямо сейчас

- Установлен ли запрет на действия без личного участия?

- Внесён ли e-mail в ЕГРН?
- Есть ли обременение (если необходимо)?

Если хоть один пункт не реализован — ваша недвижимость потенциально не защищена. Эти меры усиливают друг друга. Это не формальность — это прямая защита от реальных угроз.

Лучше включить «юридическую сигнализацию» заранее, чем потом судиться и пытаться вернуть своё. Защищённая недвижимость — плохая цель для мошенника.

ПОТЕРЯЛИ КВАРТИРУ. РАССКАЗАЛИ, КАК КУПИЛИ КВАРТИРУ В КРЫМУ У МОЩЕННИКА. ОСТАЛИСЬ БЕЗ КВАРТИРЫ И БЕЗ ДЕНЕГ

Источник: <https://dzen.ru/video/watch/6206813f29517f64298cb830>



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

Остались без квартиры и без денег: как избежать ловушек при покупке недвижимости

Ситуация, когда человек теряет квартиру и вложенные деньги, не нова, особенно если сделка осуществляется в специфических регионах, таких как Крым, где особенности правового регулирования требуют повышенного внимания. Комментируем ключевые аспекты таких случаев и даем рекомендации, как избежать подобных проблем.

1. Причины возникновения проблемы

Мошеннические схемы в сфере недвижимости обычно строятся на следующих нарушениях:

- Отсутствие чистоты сделки: продавец не обладает правом собствен-

ности или представляет поддельные документы.

- Неисполнение обязательств по договору: недобросовестные продавцы заключают договоры с заведомо неисполняемыми условиями.

- Незнание законодательства: особенности регистрации недвижимости в регионах с нестабильным правовым статусом часто используются мошенниками.

В приведенном случае с покупкой недвижимости в Крыму речь идет, вероятно, о злоупотреблении доверием покупателя, недостаточной проверке документов или неучете правового статуса объекта.

2. Как проверить чистоту сделки

Чтобы избежать рисков, следует строго соблюдать алгоритм проверки:

- Проверить документы на объект: запросите выписку из ЕГРН, где указаны сведения о владельце и отсутствии обременений. В Крыму важно учитывать, что не все объекты зарегистрированы должным образом в российских реестрах.

- Изучить историю объекта: кто, когда и на каком основании получил право собственности. Обратите внимание на цепочку сделок — короткие периоды владения или большое количество сделок могут быть признаком риска.

- Проверить продавца: запросите паспорт, проверьте личность на наличие ограничений или судимостей.

3. Особенности сделок в Крыму

Рынок недвижимости в Крыму имеет свою специфику:

- Правовой статус объектов: с 2014 года значительная часть объектов прошла перерегистрацию, но встречаются случаи, когда недвижимость не была надлежащим образом оформлена.

- Сложности с проверкой документов: доступ к архивным данным или информации о переходе права собственности может быть ограничен.

- Риски двойных продаж: существуют ситуации, когда недвижимость продается сразу нескольким покупателям по поддельным договорам.

4. Что делать, если вы стали жертвой мошенничества

Если проблема уже произошла, необходимо действовать быстро:

- Обратитесь в полицию: подайте заявление о мошенничестве по статье 159 УК РФ. Опишите все обстоятельства сделки, приложите документы.

- Иницируйте иск в суд: требуйте признания сделки недействительной, возврата денежных средств.

- Проверьте возможность субсидиарной ответственности: если продавец действовал через фирму, можно привлечь к ответственности бенефициаров.

- Используйте помощь юристов: самостоятельные попытки решения

Комментарии экспертов юридических фирм

вопросов с мошенниками или их представителями часто заканчиваются потерей времени.

5. Рекомендации для будущих покупателей

Чтобы избежать подобных ситуаций:

- Всегда привлекайте профессиональных юристов или агентства недвижимости для сопровождения сделки.
- Избегайте упрощенных сделок или предложений «по заниженной цене». Это часто маскирует риски.
- Внимательно относитесь к до-

говорам. Даже мелкие нарушения могут стать причиной потерь.

- Убедитесь в прозрачности истории объекта и отсутствии обременений.

6. Итог

Ситуация с покупкой квартиры в Крыму и потерей вложенных денег — яркий пример того, как отсутствие должной правовой проверки может привести к серьезным последствиям. Однако подобных проблем можно избежать, если соблюдать правовую гигиену и вовремя привлекать профессионалов.

В МОЕЙ КОМПАНИИ ДОЛЖНА ПРОДАВАТЬ ДАЖЕ УБОРЩИЦА



Павел Володин
Биллион Бизнес Консалтинг

Что даёт компании её Деловой Бренд?

— Прежде всего стоит сказать, что цель существования любого бизнеса — это получение прибыли. И в этом вопросе Деловой Бренд — это тот элемент, который влияет на процесс получения прибыли компанией.

С точки зрения инвестиций Деловой Бренд является проектом, задачей которого является повышение прибыли.

Как Деловой Бренд влияет на прибыль?

— Есть два вектора.

Первый. Деловой Бренд делает продукт компании узнаваемым. Усилия, нацеленные на формирование доверия к Деловому Бренду, приводят к тому, что продвижение Делового Бренда автоматически влечёт за собой продвижение продукта.

Это позволяет компании развивать бизнес путём поглощений. Ярким примером является компания Microsoft. Сфокусировавшись на разработке операционных систем, и достигнув определенного уровня, авторитета на рынке, компания Microsoft со временем стала наращивать функ-

циональность своего продукта, приобретая сторонние компании. Так в MicroSoft появился программный продукт MicroSoft Office. Он просто был куплен и интегрирован под марку MicroSoft. Сила бренда обеспечила успешное продвижение нового продукта, а следовательно, и дополнительные прибыли.

Второй. В случае запуска на рынке продукта, от которого клиенты жда-

ли большего, компания, имеющая сильный Деловой Бренд, может свою неудачу трансформировать в повышение доверия клиентов. Например, некоторые японские автопроизводители, выпускавшие автомобили, в которых выявлялся производственный дефект, отзывали целые партии автомобилей. А клиенты, столкнувшиеся с браком, ощущали на себе заботу компаний-производителей.

Создатель корпорации DELL Майкл Делл, будучи уже главой корпорации, входящей в тройку лидеров мирового рынка, имел привычку один час в неделю проводить в кресле рядового оператора, и принимать звонки от клиентов



Источник фото: <https://habr.com/ru/companies/itglobalcom/articles/762236/>

И неприятные ощущения от брака компенсировались силой Делового Бренда. А это, в свою очередь, трансформировалось в приверженность бренду. Финансовые потери компаний в краткосрочной перспективе легко компенсировалось доверием клиентов, которые становились постоянными клиентами компании.

Надо ли «делать стрижку» кроны?

— Времена меняются. Рынок меняется. Потребители меняются. Поэтому компании, стремящиеся сохранить силу своего Делового Бренда, должны постоянно осуществлять мониторинг рынка. Они должны видеть новые веяния в технологиях и интегрировать их в свои продукты. Они должны видеть, как меняется потребитель, чтобы предлагать ему именно то, что он хочет. Это усилит доверие потребителя к бренду. Это сформирует у потребителя ощущение заботы компании о нём. Так сделала компания Samsung, которая в 1984 году открыла собственный НИИ для разработки инноваций, которые были интересны потребителю. И через 30 лет компания стала лидером рынка инноваций. Поэтому, отвечая на вопрос, хочу сказать, что «делать стрижку» кроны надо. Но это должен быть очень обдуманый процесс. И решения должны быть выверенными и взвешенными.

Составные части ДБ?

— Из чего состоит Деловой Бренд. Прежде всего, это продукт или услуга, которую компания продвигает на

рынок. Качество продукта, количество сервиса и уровень сервиса... Это лишь малая часть того, что надо учесть в этой части. Отношение компании к клиенту. Многие клиенты готовы платить больше, если чувствуют заботу компании о себе. Сюда же можно отнести репутацию. Ту самую, которая рождает у потребителя уверенность, что компания, в случае сложностей, не оставит его, потребителя, один на один с проблемой.

Люди в компании и ее ДБ?

— Культура бизнеса — это то, что делают люди. Каким бы не был хорошим продукт компании, впечатление от него может испортить одна неосторожная фраза сотрудника компании. Миссия и ценности компании должны приниматься и разделяться сотрудниками. Иначе создать компанию на века не получится. И это возможно лишь тогда, когда руководитель компании не дистанцируется от своих сотрудников.

Создатель корпорации DELL Майкл Делл, будучи уже главой корпорации, входящей в тройку лидеров мирового рынка, имел привычку один час в неделю проводить в кресле рядового оператора, и принимать звонки от клиентов. Он принял для себя правило: «В моей компании должна продаваться даже уборщица!» И он всегда открыто общался с людьми, которые стали приверженцами своей компании. Стоит ли удивляться тому, что показателей в бизнесе, которые его конкуренты достигли за 60 лет, он смог достичь всего за 15 лет. Вот что такое культура Делового Бренда.

АНАТОМИЯ ТОКСИЧНОЙ КОНКУРЕНЦИИ



Елена Уварова
собственник в hrbusiness.ru,
эксперт-практик
в масштабировании бизнесов,
управленческом и hr-консалтинге

Почему соревнование в отделе продаж и блеск «звёзд» продаж губит бизнес в одних фирмах, а в других это драйв роста?

Два месяца назад получила звонок от генерального директора крупной дистрибьюторской компании: «Елена, у нас катастрофа в продажах.

Лучший менеджер ушёл и увёл с собой почти половину клиентов. Остальная команда деморализована, новички не приживаются, атмосфера в отделе просто ядовитая». Когда приехала на диагностику, картина оказалась ещё более печальной. В офисе висел огромный стенд «Доска почёта» с фотографиями топ-менеджеров, еженедельные рейтинги и графики продаж каждого сотрудника. Казалось бы, классическая мотивационная система.

Но вместо здоровой конкуренции получились настоящие «Голодные игры» корпоративного формата.

Самое интересное, что через неделю после этого проекта я попала в другую компанию с похожей системой мотивации, но совершенно иными результатами. Там тоже были рейтинги, доска лидеров и соревнования, но атмосфера кардинально отличалась. Люди азартно обсуждали стратегии продаж, помогали друг другу с трудными клиентами, а лучшие менеджеры делились опытом с новичками. В чём же разница? Почему одни и те же инструменты в одном случае разрушают команду, а в другом создают непобедимый коллектив?

Анатомия токсичной конкуренции

В первой компании я обнаружила классические признаки деструктивного соревнования. Менеджеры скрывали информацию о клиентах друг от друга, саботировали сделки коллег, а самые успешные превратились в настоящих диктаторов, которые считали себя незаменимыми. Система мотивации была построена по принципу «победитель получает всё» — огромная разница в доходах между первым и вторым местом, публичное унижение отстающих, культ личности вокруг топ-продавцов.

Особенно токсично действовала практика «примера для всех». Лучшего менеджера постоянно ставили в пример остальным, освобождали от корпоративных мероприятий, позволяли нарушать регламенты. Он получил негласное право вести себя как хотел, потому что «приносил деньги». В результате в коллективе сформировалось ощущение несправедливости, а сам «звездный» менеджер начал

диктовать условия руководству. Когда ему наконец отказали в очередном требовании повысить комиссию, он просто ушёл, прихватив с собой не только клиентов, но и двух перспективных коллег.

Другая опасность такой системы — фокус исключительно на краткосрочных результатах. Менеджеры начинают «сжигать» клиентов ради быстрых продаж, обещают то, что компания не может выполнить, идут на сомнительные схемы.

В той компании средний жизненный цикл клиента составлял всего восемь месяцев — люди просто не выдерживали агрессивных методов продаж и уходили к конкурентам.

Формула здоровой конкуренции

Во второй компании подход был принципиально иным. Да, там тоже были рейтинги и соревнования, но система строилась на совершенно других принципах. Во-первых, победителей было много — признавались

Но вместо здоровой конкуренции получились настоящие «Голодные игры» корпоративного формата

лучшие в разных номинациях: лучший по новым клиентам, лучший по удержанию, самый прогрессирующий новичок. Это давало шанс отличиться каждому, а не только абсолютным лидерам.

Во-вторых, индивидуальные достижения сочетались с командными целями. Часть бонусов зависела от общего результата отдела, что стимулировало взаимопомощь вместо саботажа. Лучшие менеджеры полу-

Зависимость от одного человека делает бизнес крайне уязвимым



чали дополнительные выплаты за менторство новичков — их успех напрямую зависел от того, насколько хорошо они могли передать свой опыт.

Ключевым отличием была прозрачность критериев оценки. Каждый знал не только свои цифры, но и понимал, как они формируются, что можно улучшить, какие факторы влияют на результат. Руководитель отдела еженедельно проводил разбор кейсов — не для критики, а для обучения. Неудачные сделки анализировались так же внимательно, как и успешные.

Психология мотивации в продажах

Как действующий управленец, в том числе и продажах, я четко знаю, что универсальной системы мотивации не существует. То, что зажигает одного человека, может полностью демотивировать другого. Есть люди, которые расцветают в жёсткой конкуренции — им нужен адреналин борьбы, публичное признание, возможность быть первыми. Но есть и другой тип продавцов — они работают лучше в атмосфере сотрудничества, им важна стабильность и предсказуемость.

Эффективная система мотивации учитывает эти различия. Помните, как работают «охотники» и «фермеры»? Первые специализируются на поиске новых клиентов, работают с холодными звонками, получают высокие комиссионные за каждую новую сделку. Вторые на развитии существующих клиентов, получают бонусы за долгосрочные контракты

и повторные продажи. Оба направления одинаково важны для бизнеса, но требуют разного подхода к мотивации.

Критически важно понимать жизненный цикл мотивации. Новичок нуждается в поддержке и обучении, опытный менеджер — в новых вызовах и возможностях роста, ветеран — в признании экспертизы и статуса. Система, которая мотивирует junior-специалиста, может оттолкнуть senior-менеджера, и наоборот.

Опасные мифы о «звёздах продаж»

Один из самых разрушительных мифов в управлении продажами — это убеждение, что суперпродавец может всё. «Зачем нам процессы, если у нас

**В той компании
средний
жизненный
цикл клиента
составлял всего
восемь месяцев
— люди просто
не выдерживали
агрессивных
методов продаж
и уходили к
конкурентам**

есть Вася, который продаёт всем и всегда?» — такую фразу я слышала десятки раз. Проблема в том, что зависимость от одного человека делает бизнес крайне уязвимым.

Заболел Вася — упали продажи. Ушёл в отпуск — клиенты недовольны. Решил сменить работу — компания теряет не только его результаты, но и клиентскую базу.

Настоящая «звезда продаж» — это не тот, кто работает в одиночку, а тот, кто умеет создавать системы и передавать знания. Лучшие продавцы, с которыми я работала, всегда были готовы поделиться своими методиками, помочь коллегам, участвовать в обучении новичков. Они понимали: чем сильнее команда в целом, тем лучше для бизнеса, а значит, и для них лично.

Построение системы здоровой конкуренции

Создание эффективной системы мотивации в продажах начинается с определения целей. Что важнее для бизнеса: быстрый рост продаж любой ценой или устойчивое развитие клиентской базы? Привлечение новых клиентов или увеличение продаж существующим? Ответы на эти вопросы определяют структуру мотивации.

Базовый принцип здоровой конкуренции — справедливость и прозрачность. Каждый сотрудник должен понимать правила игры, видеть свои возможности для роста, получать обратную связь. Секретные критерии, субъективные оценки, фаворитизм — верный путь к разрушению мотивации.

Важно сочетать индивидуальные и командные цели. Чисто индивидуальная мотивация приводит к эгоизму и саботажу, чисто командная — к иждивенчеству и снижению персональной ответственности. Оптимальное соотношение зависит от специфики бизнеса, но обычно составляет 60-70% индивидуальной мотивации и 30-40% командной.

Система должна быть динамичной и адаптивной. То, что работало год назад, может оказаться неэффективным сегодня.

Роль руководителя отдела в формировании культуры

Ключевая фигура в любой системе мотивации отдела — это РОП. Именно он транслирует ценности, задаёт тон общения, определяет правила игры. Самая лучшая система на бумаге может провалиться, если руководитель не верит в неё или применяет непоследовательно.

Эффективный лидер продаж это и коуч, и психолог, и стратег. Он умеет мотивировать разных людей по-разному, создавать атмосферу здорового азарта, справедливо разрешать конфликты. В его команде каждый знает свою роль и понимает, как может развиваться.

Особенно важна роль лидера в работе со «звёздами». Талантливый продавец может стать как драйвером команды, так и её разрушителем. Задача руководителя — направить амбиции в конструктивное русло, показать, что успех команды не противоречит личному успеху, а наоборот, его усиливает.

Заключение

Соревнование в продажах может создавать и разрушать. Всё зависит от того, как этот инструмент настроен и используется. Здоровая конкуренция стимулирует рост, развитие, обмен опытом. Токсичная конкуренция приводит к выгоранию, саботажу, потере талантов.

Главный секрет успеха — в понимании того, что мотивация в продажах — это система ценностей, культура отношений, философия развития. Когда люди видят в работе не только способ заработать, но и возможность расти, учиться, быть частью успешной команды — тогда рождается настоящая магия продаж, которая приносит результаты всем участникам процесса.

НЕУЖЕЛИ «ЗВЁЗДЫ» И СОРЕВНОВАНИЕ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ ЧАЩЕ ГУБЯТ БИЗНЕС, ЧЕМ ПОМОГАЮТ ЕМУ РАСТИ



**В моем опыте
20+ лет не было
положительных
примеров того, чтобы
звезды и внутренняя
конкуренция в
отделе продаж
давали стабильный,
устойчивый и
нарастающий
результат.**

Ефим Чеботарев
Бизнес-консультант,
«профессиональный директор»
с опытом 20+ лет,
интерим-менеджер

Что этому является причиной с моей точки зрения?

Во-первых, конкуренция в отделе продаж убивает обмен лучшими практиками, убивает обмен информацией, убивает взаимопомощь.

Если я соревнуюсь со своим коллегой, зачем мне помогать ему, делиться опытом или контактами? Он выиграет у меня, получит бонус или статус, а я останусь в проигрыше.

Это убивает атмосферу сотрудничества и взаимопомощи.

Во-вторых, серьезный риск.

Дело в том, что атмосфера соревнований и суперзвезд строится на личностях, а не на системе. И это неуправляемо, непредсказуемо и приводит к пункту номер три.

В-третьих, бизнес попадает в зависимость от отдельных людей.

Уйдет звезда, мы потеряем 50% объема. Какой кошмар! Но также

Бизнес попадает в зависимость от отдельных людей

нельзя. Поэтому управляемость с таким отделом резко снижена. Мы не надавить, не потребовать, не спросить по-настоящему не можем.

Поэтому на каких-то коротких периодах «звезды» и соревнование в отделе продаж может давать всплеск эффективности. Но как стабильная, управляемая и надежная модель — рассчитывать на это не приходится.

НИКОГДА НЕ ЖЕРТВУЙТЕ КАЧЕСТВОМ



Ольга Калашникова
PR-агентство Beyond Brands

Как понимают клиентоориентированность клиенты в вашем бизнесе? Что они ожидают от ваших сотрудников и от ваших коллег по цеху?

— Для наших клиентов клиентоориентированность — это, в первую очередь, ощущение, что мы с ними «в одной лодке» и являемся полноценной частью их проекта. Они ценят регулярную обратную связь: ежемесячно мы не только готовим отчеты и планы, но и отправляем форму с вопросами, чтобы понять их мнение, гибкость по бюджету: мы подстраиваем коммерческие предложения под возможности клиента, не жертвуя качеством; готовность оперативно реагировать: иногда работаем вне графика, если нужно срочно спасти мероприятие или решить форс-мажор.

Как вы изучаете поведение коллег по цеху с клиентами (нюансы и главная ценность)?

— Благодаря форме обратной связи мы сразу видим реакцию клиентов на работу команды.

У нас вся коммуникация прозрачная: запрещены личные сообщения с клиентами, общение ведется в чатах и структурировано. Это позволяет отслеживать стиль взаимодействия и вовремя корректировать подход.

Когда вы взяли этот курс, то просто озвучили подходы, задачи, цели сотрудникам и они их реализовали?

— Каждое нововведение проходит через этап адаптации и обучения. Мы всегда четко объясняем цель изменений (например, зачем нужна форма обратной связи), показываем пользу для клиента и команды, привязываем новые действия к общей стратегии, чтобы все понимали ценность процесса.

Клиенты могут быть не правы или даже хуже — что делать в этом случае?

— Мы строим отношения по принципу win-win, но при этом четко обозначаем зоны ответственности. Если считаем, что клиент ошибается, аргументируем свою позицию и предлагаем альтернативы.

По опыту скажу, что опасно соглашаться на то, что противоречит нашей экспертизе — это почти всегда приводит к плохому результату.

Опасно соглашаться на то, что противоречит нашей экспертизе — это почти всегда приводит к плохому результату

При необходимости можем временно приостановить работу, чтобы разобраться в причинах и скорректировать стратегию.

Есть ли критерии клиентоориентированности или всё условно?

— Есть конкретные метрики:

- оценки в форме обратной связи,
- LTV (продолжительность сотрудничества и повторные покупки),
- рекомендации нас другим,
- продления контрактов и апсейлы. Плюс качественные индикаторы — благодарности клиентов, их настроение в чатах, вовлеченность.

ТОЛЬКО ПЕРЕПИСКА: ПРИЕМЫ, ПРОБЛЕМЫ, ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖ



Алина Жукова
СЕО Консалтингового агентства
«Жук-Консалт», PR, GR, маркетолог
с 13-ти летним опытом работы,
эксперт по продвижению
в социальных сетях

Цифровая трансформация изменила систему продаж во многих сферах бизнеса. Все чаще сделки от момента выбора товара до завершения покупки полностью происходят онлайн. Email, мессенджеры, чаты в социальных сетях и CRM-системы становятся основными площадками взаимодействия с клиентом.

Продажи исключительно через переписку — уже не экзотика, а необходимость для e-commerce, сложных B2B-решений или удаленных команд. >60% потребителей в возрасте 18-44 лет сообщают, что чаще совершают покупки у брендов, с которыми могут связаться через мессенджер.

Но как убедить, понять боль и закрыть сделку, когда нельзя услышать интонацию или увидеть реакцию покупателя?

Какие основные сложности возникают при продажах через переписку.

1. Потеря контекста и эмоций

Когда мы не слышим интонацию человека, не видим его лица, жестов, сложно верно истолковать настроение и восприятие собеседника. У разных людей, разных поколений есть свои особенности ведения переписки. Из-за этого сложнее продавцу отрабатывать возражения клиента и закрыть сделку.

2. Паузы в общении

Задержки в ответах убивают импульс к покупке.

Обсуждение деталей может растягиваться на часы и дни из-за пауз между сообщениями. Клиент за это время «остывает», находит альтернативу или просто забывает. Большой процент покупок в e-commerce составляют импульсивные покупки, здесь особенно важна скорость диалога.

>70% покупателей B2B заявляют, что они чаще покупают у компании, которая быстро и понятно отвечает на их запросы.

3. Шаблонность и безликость

Многие организации для общения в переписке используют заранее разработанные скрипты продаж. Покупатели их распознают и чувствуют себя «еще одним номером», после чего пропадает желание покупать. Конечно, должны быть готовы ответы на самые популярные вопросы клиентов, чтобы не было необходимости уточнять какие-то моменты у сотрудников организации, а клиенту ждать. Но важно их адаптировать под каждого покупателя, т.к. все мы хотим быть уникальными.

4. Сложность определения истинной потребности

В переписке клиент часто формулирует запрос поверхностно.

Выявить истинную боль или скрытые возражения без наводящих вопросов сложнее, а, следовательно, порекомендовать подходящий товар или услугу, обозначить их отдельные характеристики, позволяющие развеять сомнения покупателя.

**Задержки
в ответах
убивают импульс
к покупке**

5. Юридические риски

Переписка является юридическим доказательством. Неточные формулировки, обещания и гарантии, которые не могут быть выполнены и др. могут привести к конфликтам, а впоследствии к проблемам с законом.

Как нивелировать риски, указанные выше и повысить качество и количество продаж через переписку:

1. Персонализация.

Избегайте шаблонных фраз и неуместных скриптов, обращайтесь к покупателю по имени. Поднимайте историю переписки, предыдущие покупки (если есть), посмотрите профиль клиента в социальных сетях (если у вас персонализированные продажи, дорогостоящие товары/услуги).

Предприятия, внедряющие персонализированные коммуникации на основе данных (включая email и

>70% покупателей В2В заявляют, что они чаще покупают у компании, которая быстро и понятно отвечает на их запросы

чаты), фиксируют рост конверсии в продажи на 10-30%.

2. Задавайте «правильные» вопросы


Используйте открытые вопросы, уточняющие цепочки.

Избегайте вопросов, на которые можно ответить «да/нет». Демонстрируйте свою заинтересованность в том, чтобы узнать предпочтения покупателя и удовлетворить их.

3. Структурирование и визуализация

Делите длинные сообщения на абзацы с подзаголовками. Сокращайте и упрощайте длинные и сложные профессиональные тексты, говорите языком выгод для клиента. Используйте маркированные списки преимуществ. Прикрепляйте схемы, скриншоты, фото и видео товаров,

Избегайте вопросов, на которые можно ответить «да/нет»



Выявить истинную боль или скрытые возражения без наводящих вопросов сложнее, а, следовательно, порекомендовать подходящий товар или услугу, обозначить их отдельные характеристики, позволяющие развеять сомнения покупателя

сравнительные таблицы. Не отправляйте покупателей на сторонние ресурсы: другие сайты, социальные сети и др. Статистика показывает, что назад в диалог возвращаются не все.

4. Управление возражениями

Не опровергайте сразу.

Признайте право на мнение, после чего уточните суть проблемы и предложите решение/альтернативу.

Постарайтесь выяснить истинную причину сомнений покупателя.

5. Призывы к действию

Избегайте расплывчатых «думайте» или «решайте». Предлагайте конкрет-

ные, простые шаги для совершения покупки. Предлагайте бонусы за быстрое принятие решения о покупке: скидку, подарок, дополнительную гарантию.

6. Напоминание о себе

Если диалог затягивается, вежливо напоминайте о себе. Предлагайте варианты продолжения диалога. Не заканчивайте общение после покупки, поинтересуйтесь мнением о приобретенном товаре/услуге, удовлетворенности сервисом. Позже возвращайтесь с предложением новых товаров, специальных акций. Продажа старому клиенту, как правило, выходит дешевле привлечения нового.

Продажи в переписке — новая реальность для бизнеса

Для одних организаций — это проблема, для других — новые возможности. При систематизированном подходе она позволяет снизить издержки организации и повысить прибыль. При общении не забывайте про грамотность: опечатки и ошибки подрывают профессионализм. 74% покупателей замечают орфографические ошибки в переписке, и >50% заявляют, что это снижает их доверие к бренду. Чтобы оптимизировать и улучшить процесс общения с клиентами используйте CRM для фиксации всех этапов переговоров.

**Признайте право
на мнение, после
чего уточните
суть проблемы
и предложите
решение/
альтернативу**

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАКУПКИ

Эдуард Трымбовецкий



Глава 7 Мастерство переговоров в закупках: секреты успеха

*Эффективные переговоры
начинаются с понимания
того, чего вы хотите*

Геополитическая напряженность,
пандемия, экономическая нестабиль-

ность последних лет вызвали проблемы с цепочками поставок и высокую инфляцию в мировом сообществе. Компании настойчиво стали искать возможности для снижения корпоративных затрат, получения реальной экономии и рационального управления денежными потоками в сфере закупок. В результате торговых, валютных и логистических катаклизмов специалисты отдела закупок были вынуждены оказывать давление на своих партнеров и поставщиков для достижения ценовых уступок. Учитывая уникальные особенности нынешнего экономического кризиса, а также неопределенность относительно перспектив его преодоления, традиционные переговорные стратегии оказались несостоятельны в решении современных задач. Подобное произошло из-за того, что топ-менеджеры многих компаний продолжают руководствоваться краткосрочными ожиданиями и сиюминутными потребностями бизнеса. Такой недальновидный подход не позволяет отделам закупок выстраивать долгосрочные отношения и успешный переговорный процесс со стратегически важными поставщиками.

Умение вести переговоры — это не врожденный дар, а навык, которому можно научиться и в дальнейшем совершенствоваться.

Ведь непрерывно меняющиеся обстоятельства, окружающие специалистов по закупкам в их повседневной деятельности, требуют прежде всего высочайшего профессионализма и глубокой экспертизы.

Переговоры с поставщиками имеют решающее значение именно из-за их прямого воздействия на снижение расходов и увеличение прибыли. Очевидно, что это направление стало приоритетным в повестке дня директоров и менеджеров по закупкам наряду с такими областями, как прозрачность, этика и соблюдение нормативных требований.

Стратегии переговоров должны быть эффективными, практичными, с минимальными рисками и максимальными возможностями. Бизнес рискует потерять приличное количество денег и лишиться себя возможности обеспечить себе дополнительную ценность в случае, когда закупщик не способен справиться со своей ролью переговорщика. Успешные организации достигают хороших результатов и остаются конкурентоспособными на рынке в условиях, при которых их закупочными командами исследуются и изучаются передовые методы ведения переговоров с поставщиками.

Каждый рубль, сэкономленный закупщиками за счет эффективного переговорного процесса, возвращается в копилку компании в виде увеличенной прибыли.

Но цель переговоров заключается не только в том, чтобы получить лучшее ценовое предложение. Перед закрытием любой сделки отделу закупок необходимо оценить и такие аспекты, как условия оплаты, сроки

гарантийного обслуживания и качество поставляемой продукции.

Переговоры в области закупок часто воспринимаются сотрудниками несложным делом. Казалось бы, что здесь сложного. Вам надо найти поставщика, переговорить с ним и договориться об устраивающей вас цене. Безусловно, такой сценарий имеет место быть в закупочной деятельности.

Но это лишь вершина айсберга, а если точнее сказать, то одна из вершин одного из айсбергов.

Переговоры с поставщиками — это большое искусство, а значит, пришло время поделиться практиками, рекомендациями и стратегиями, с помощью которых любой отдел закупок сможет достичь невероятных успехов и вывести свою компанию на новый уровень взаимодействия с ключевыми партнерами.

Прежде чем погрузиться в удивительный мир переговоров в сфере закупок, предлагаю разобраться с их базовой формулировкой.

Переговоры в закупочной деятельности — это процесс определения взаимоприемлемых условий между покупателем (уполномоченное лицо отдела закупок) и продавцом (уполномоченное лицо поставщика/производителя).

Поскольку мы живем в эпоху, где корпоративный уровень развития одной компании значительно отличается от корпоративного уровня развития другой компании, мы рассмотрим различные варианты и приемы переговорной науки в закупках.

Представьте себе, что вы являетесь или стали сотрудником отдела закупок. С чего начать?

1. Внутреннее зондирование

Когда речь идет о бизнес— активности и закупках, мы априори понимаем наличие рисков в этой деятельности. Поэтому до переговоров специалист по закупкам должен иметь четкое представление, например, о следующих аспектах:

- Что должно быть приобретено?
- Есть ли техническое задание?
- Обозначены ли конкретные сроки поставки продукции или оказания услуги?
- Согласован ли бюджет на закупку и его лимит?
- Будет ли это разовая или регулярная закупка?
- Важен ли бренд поставщика?
- Существуют ли корпоративные ограничения по работе с иностранными поставщиками?

Полезность внутреннего зондирования огромна. На этом этапе, еще до начала переговоров, вы, являясь специалистом по закупкам, одновременно превращаетесь в исследователя, у которого времени мало, но аналитической работы много.

2. Исследование рынка

Наличие информации по вышеуказанным пунктам позволяет закупщику сэкономить время, которое он мог бы затратить на процесс налаживания контакта с огромным количеством поставщиков. Полученная информация дает возможность составить список из нужных поставщиков для дальнейшей коммуникации до начала переговорного процесса. Вы не сможете эффективно вести переговоры с поставщиками, если не знаете, например, их цены, условия оплаты и репутацию на рынке. Всегда хо-

чется работать с поставщиками, у которых существует баланс стоимости и качества, который сопровождается исключительной клиентоориентированностью. Предварительный сбор расценок / коммерческих предложений от поставщиков потенциально решает ряд задач:

- дополнительно отсеивает поставщиков, которые не в состоянии удовлетворить ваши потребности и не отвечают вашим требованиям;
- обеспечивают вас необходимой информацией по ключевым коммерческим условиям.

3. Подготовка к переговорам

Искушенные закупщики прекрасно понимают, что подготовка в переговорах — это константа, которая сопровождает переговорщика от начала до конца в любой сделке

и обсуждаемом вопросе. Это означает, что подготовительный процесс непрерывен, поскольку обстоятельства могут измениться в любой момент, например, может произойти резкий скачок цен на сырьевые товары или смена собственника у ключевого поставщика. Надлежащая и своевременная подготовка защищает закупщика от провала и повышает его шансы на достижение выгодных коммерческих условий для своей компании.

Подготовка к переговорам может содержать следующие пункты:

- **Анализ коммерческих предложений**

Как только вы исследовали рынок поставщиков и завершили сбор коммерческих предложений, вы можете приступить к тщательному анализу полученной информации.

Вы изучаете и сравниваете не только цены, но и другие коммерческие условия. В некоторых индустриях закупщики оценивают фактор срочности и сезонности. Например, для ресторанного бизнеса поставка в срок свежей рыбы или мяса имеет решающее значение. Еще до начала переговоров опытному закупщику необходимо также иметь представление об уровне конкуренции на рынке поставщиков и ознакомиться с аналитическими и статистическими данными, которые публикуются в открытом доступе независимыми рейтинговыми агентствами.

- **Определение потенциальных рисков**

Нередко специалист по закупкам в рамках подготовки к переговорам может получить предварительную версию будущего соглашения наряду с коммерческим предложением. Внимательно прочитайте основные положения договора и выделите те части соглашения, которые вы считаете наиболее важными. Вы можете также сделать заметки по проблемным пунктам и в дальнейшем обсудить их за столом переговоров. Выявление подобных проблем помогает заранее составить эффективный план переговорного процесса.

- **Способ общения**

С одной стороны, переговоры традиционно лучше проводить лично, с другой стороны, технологии настолько продвинулись вперед, и в настоящее время появились новые средства связи, позволяющие организовывать переговоры дистанционно. Поэтому на этапе подготовки к переговорам вам необходимо решить для себя, как вы собираетесь вести

переговоры — офлайн или онлайн. Если вы знаете язык тела — жесты, мимика, интонации, то рекомендую встречаться лично. Преимущества невербального общения на переговорах очевидны. Например, уверенный взгляд может заменить длинную фразу, стать мощным дополнением к словесной коммуникации, а в некоторых случаях простой человеческий смех способен снять эмоциональное напряжение участвующих сторон и разрядить обстановку.

Однако у закупщика не всегда есть возможность переговорить персонально в связи с естественными ограничениями, выраженными в нехватке времени или отсутствии средств на организацию деловых поездок. Например, работая главой закупок в Москве, я посещал предприятия поставщиков на Дальнем Востоке. Такое путешествие превращалось в достаточно затратное для компании мероприятие и могло занять не меньше недели.

В рамках лимитированного бюджета вы можете рассмотреть телеконференцию, которая в последние годы является золотой серединой между телефонным разговором и личной встречей. Формат видеоконференции позволяет решать различные задачи переговорщиков, от краткой ознакомительной беседы до многосторонних переговоров с разработкой новых стратегий. Нельзя сказать, что данный вид переговоров может полностью заменить личное общение, но в современных условиях и складывающихся обстоятельствах видеосвязь безоговорочно становится лучшей альтернативой классическим переговорам. Люди, стеснительные по

своей природе, испытывающие страх при личных встречах, предпочитают переговоры по видеоконференции классическим очным переговорам. Осознание того, что другая сторона находится на расстоянии, позволяет им чувствовать себя более раскованно, чем при личных встречах¹.

- **Определение лиц, наделенных полномочиями**

Занимаясь подготовкой к переговорам, опытный закупщик понимает, что лучше всего общаться с тем представителем поставщика, который имеет право вести переговоры от имени своей компании и принимать определенные решения. В противном случае вы потратите свое время на договоренности, требующие многоуровневого одобрения и повторных встреч.

Это недопустимо, особенно когда речь идет о затратной деловой поездке. Во избежание потенциальной неудачи заранее определите лица, обладающие полномочиями на ведение переговоров.

- **Предварительный план переговоров**

Разрабатывая повестку встречи или план переговоров, необходимо в письменном виде зафиксировать основные положения, будущие предложения и инициативы, чтобы не упустить в процессе обсуждения важные вопросы. Чем профессиональнее и организованнее вы, как закупщик, будете выглядеть перед поставщиком, тем больше переговорных возможностей вы откроете для своей компании.

4. Оценка своего профиля

Итак, вы проделали большую работу и полагаете, что готовы к предстоящим переговорам. Вы уверены, что успех не заставит вас долго ждать. Но я советую не торопиться.

Вы должны также понимать самого себя, знать свои сильные и слабые стороны. Для этого необходимо провести детальную инвентаризацию вашего профиля. Общеизвестно, что в сфере закупок очень ценится опыт ведения переговоров, но это лишь одно из качеств. Успешный закупщик— переговорщик сочетает в себе закупочный опыт, социальные навыки, эмоциональный интеллект. В этой связи предлагаю рассмотреть подробнее некоторые качества, которые характеризуют закупщика как мастера переговорного искусства:

- **Высокий уровень отраслевой и закупочной экспертизы**

Нельзя стать блестящим переговорщиком, не обладая высокой закупочной квалификацией и отраслевой экспертизой. Подразумевается, что на встречах вы будете обсуждать не только снижение затрат, клиентоориентированность, текущие риски и ожидания заинтересованных сторон, но и затронете повышение производительности и рыночные возможности поставщиков. Широкий кругозор и разумное любопытство могут создать прочную базу для успешных переговоров.

- **Умение общаться**

Знание того, что и когда сказать, — ключевая часть успешных переговоров. Умение четко сообщать о своих потребностях, целях, ценностях и запросах имеет решающее значение и становится ключом на

¹ Трымбовецкий Э. Переговоры за минуту: Экспресс-курс делового общения. — М.: Альпина ПРО, 2022. С. 122–123.

переговорах в области закупок. На переговорах профессиональные закупщики должны точно и объективно выражать свои мысли, к тому же они должны быть готовы слушать и слышать своих поставщиков. Только так специалист по закупкам сможет обеспечить максимальное количество деловых возможностей для своей компании.

- **Креативность**

Креативность — умение человека отступать от стандартных идей, правил и шаблонов. К тому же креативность предполагает присутствие прогрессивного подхода, воображения и оригинальности². Эффективный закупщик прекрасно отдает себе отчет в том, что переговоры не всегда проходят гладко.

Как показывает практика, один поставщик может отказаться работать по постоплатной системе расчетов в связи с высокой волатильностью рубля. Другой поставщик может заявить, что не готов подписывать полный пакет юридических документов, предложенный специалистом отдела закупок. В то же время вы, как закупщик— переговорщик, должны искать способы обеспечить выгодные условия, на которые согласится поставщик. В такой ситуации невозможно переоценить пользу от позитивного настроения и креативности.

- **Проявление эмпатии**

Высококласный специалист по закупкам отчетливо осознает, что цель переговоров состоит не в том, чтобы лавры победителя достались лишь ему одному, а в том, чтобы обе стороны приобрели то, к чему стремились. Действительно, взаимо-

выгодное соглашение обеспечивает долгосрочное и более продуктивное партнерство. Это означает, что способность закупщика сопереживать своему поставщику важна, поскольку демонстрирует вашу заинтересованность в закрытии сделки, которая учитывает потребности другой стороны. Проявление эмпатии помогает укрепить ваш имидж справедливого и надежного переговорщика.

- **Проявление гибкости**

Гибкость — это реакция закупщика быстро адаптироваться под изменяющиеся обстоятельства. В области закупок гибкость выражается по-разному. Например, если у вас есть некоторая гибкость в отношении сроков запроса коммерческих предложений, может оказаться выгодным запланировать переговоры ближе к концу месяца, квартала или года. Уверен, что вы получите весьма привлекательные цены, поскольку поставщики располагают большей возможностью именно в этот момент предложить значительные скидки на свои товары и услуги. Под гибкостью также подразумевается, что переговоры для вас — это не перетягивание каната, что вы обладаете чутким взглядом на переговорный процесс.

В такой ситуации поставщик перестает быть обычным источником товаров и услуг, он становится настоящим деловым партнером, который будет заинтересован в долгосрочных отношениях. Кроме этого, гибкость означает способность оставаться уравновешенным и вежливым партнером даже в агрессивной переговорной ситуации.

² <https://ru.wikipedia.org/wiki/Креативность>.

5. Отношение к своим поставщикам

До недавнего времени менеджеры по закупкам в большинстве своем придерживались состязательной тактики ведения переговоров, чтобы заставить поставщиков идти на ценовые и иные уступки. Для состязателей переговоры — это игра, в которой побеждает сильнейший³. Они даже настраивали поставщиков друг против друга, тем самым создавая жесткую конкуренцию. Руководствуясь подобной практикой, они «отдавали» свой бизнес тому, кто соглашался на самую низкую цену.

В последние годы такая стратегия ведения переговоров закупщиками доказала свою неэффективность и, я бы сказал, токсичность, наносящую ущерб формированию прочных деловых отношений.

Не стоит рассматривать ваших подрядчиков и поставщиков как соперников или врагов. Они — партнеры, которые стремятся к сотрудничеству с вами на взаимовыгодной основе. Пересмотрите свои взгляды и откажитесь от поведенческой установки, согласно которой на переговорах с поставщиками вас интересует только низкая цена. По моему глубокому убеждению, цена — это лишь одна небольшая часть «пирога», а не весь «пирог» как таковой. Отделы закупок мирового класса отдают предпочтение другим, не менее важным факторам.

Речь идет о создании дополнительной ценности и поиске нестандартных способов решения сложных задач с надежными поставщиками.

Смело расширяйте применение имеющихся в компании ресурсов и возможностей. Взгляните по-новому на управление запасами, качество, сроки доставки, оперативность и прочие нефинансовые аспекты, влияющие на переговоры. Крылатое выражение «качество важнее количества» как никогда актуально как для профессионального закупщика, так и для мотивированного на глубокую кооперацию поставщика.

6. Соблюдение правил

Как вы знаете, в обществе существуют общепризнанные правила и стандарты поведения, обеспечивающие механизм взаимодействия между людьми. Переговоры — не исключение. В этой связи предлагаю подробнее рассмотреть эти правила, поскольку они помогут вам быстрее достичь значительных результатов на переговорах в закупочной сфере.

• Управляйте информацией

Известная фраза «кто владеет информацией, тот владеет миром», произнесенная несколько столетий назад банкиром Натаном Ротшильдом, и по сей день сохраняет свою релевантность.

Предполагается, что вы, являясь опытным специалистом, осознаете значение информации на переговорах в сфере закупок. Вам следует всегда проявлять умеренную сдержанность в использовании имеющейся информации на переговорах. Возможно, вы даже откажетесь раскрыть некоторые детали, поскольку посчитаете это преждевременным.

Руководствуйтесь уместностью и делитесь важными идеями дозированно.

³ Трымбовецкий Э. Переговоры за минуту: Экспресс-курс делового общения. — М.: Альпина ПРО, 2022. С. 22–24.

- **Ставьте перед собой амбициозные цели**

Первоклассный специалист по закупкам ставит перед собой самые высокие цели. Это, если хотите, образ мышления и знак качества профессионального закупщика. Отсутствие серьезной цели на переговорах может вызвать у вас чувство неуверенности и обеспечить преимущество противоположную сторону. Наличие больших целей, напротив, организует переговорщика и стимулирует его к поиску информации, поэтому никогда не жалейте время на постановку своих целей.

- **Позиционируйте себя и компанию с наилучшей стороны**

Первоначально менеджеру по закупкам стоит избегать излишней открытости в предоставлении информации, так как неизвестно, на что готов пойти поставщик на переговорах. Но в то же самое время вы должны быть готовы продемонстрировать сильные стороны вашей компании и указать на пользу, которую другая сторона способна извлечь из совместного сотрудничества. Правильное позиционирование вашей компании закладывает прочную основу для дальнейшего взаимодействия. Если вы, как опытный закупщик, планируете первым захватить инициативу и выстроить эффективную для себя переговорную стратегию, то советую заранее определить свои конкурентные преимущества.

Демонстрируйте глубокое понимание потребностей партнера/поставщика.

Наивно полагать, что на переговорах с поставщиком успех приходит в одночасье. Необходимо изучить

компанию, понимать ее слабости, в каких областях она потерпела неудачу, а какими достижениями гордится.

Кроме того, было бы полезно узнать, что о поставщике говорят другие клиенты и как оценивается его потенциал.

Такая детальная информация позволяет закупщику вести переговоры не интуитивно, а профессионально, так как он понимает потребности партнера по переговорам. Например, поставщик может отказаться от отсрочки платежа по причине хронической задолженности со стороны ключевых заказчиков, породившей серьезный кассовый разрыв и нехватку денежных средств на текущие проводки. Когда закупщик демонстрирует свое понимание, иногда даже сочувствие, с психологической точки зрения это упрощает деловое общение, побуждает поставщика смягчить свою жесткую позицию и пойти на первые уступки.

- **Не бойтесь идти на уступки**

Начиная переговорный процесс, неискушенные специалисты по закупкам считают, что самое важное — это гнуть свою линию, не прогибаться, держаться твердо, не уступать. Такая жесткая позиция может ухудшить двусторонние отношения и навредить достижению взаимовыгодного соглашения. Что делать в этом случае? Не бойтесь уступать. Зачем? В своей опубликованной книге «Переговоры за минуту: Экспресс-курс делового общения» я дал четкое объяснение: «Когда вы идете на уступки, другая сторона начинает чувствовать себя у вас в долгу. Это наилучший вариант развития событий для вас.

Это значит, что другая сторона

подсознательно будет искать возможность вернуть вам долг. И если повезет, их уступки в ходе дальнейших переговоров будут как раз теми уступками, которые вас интересуют».

Иными словами, это надежный инструмент, рычаг, которым вы можете воспользоваться в случае необходимости.

- **Никогда не забывайте про резервный план**

К сожалению, переговоры с одним поставщиком не всегда приводят к желаемому результату. Имеют место ситуации, когда переговорный процесс и вовсе заходит в тупик в связи с абсолютной нелояльностью и недоговороспособностью партнера. Опытный закупщик прекрасно это понимает и поэтому обязан располагать резервным планом в виде альтернативных поставщиков, с которыми необходимо всегда поддерживать деловые контакты на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.

7. Работа над ошибками

Стоит отметить, что даже умудренный опытом специалист по закупкам, имея однобокое представление о переговорах, может совершить серьезную ошибку, поступить необдуманно в самый ответственный момент и оказаться в невыгодном положении с точки зрения расстановки сил и конечного результата. Для сокращения числа ошибок и увеличения шансов на успех профессиональный закупщик обязан не только проводить работу над ошибками, но и понимать их суть. Знание часто повторяющихся ошибок способно обезопасить вас и вашу компанию от крупных расходов

и по-настоящему укрепить отношения с ключевыми бизнес— партнерами. Как гласит народная мудрость, «предупрежден — значит вооружен».

Так какие традиционные ошибки характерны для специалистов по закупкам на переговорах? Для наглядности назову ряд ключевых ошибок, которые сам совершал, будучи сотрудником отдела закупок в российских и международных компаниях.

Ошибка № 1. Акцентирование только на цене

Если вы планируете наладить успешное взаимодействие, то не рекомендую начинать переговорный процесс с обсуждения затрат. Фокус внимания закупщика только на цене, особенно в самом начале разговора, может сузить диапазон затрагиваемых тем, привести к упущенным возможностям и уменьшить общую ценность будущей сделки. Это психологический момент. Ведь бесперспективно развивать глубокую коллаборацию с партнером, который постоянно и бесцеремонно ставит во главу угла лишь стоимость товара

или услуги. Переговоры — это искусство делового общения с элементами креатива, требующее навыков, уверенности, экспертизы и большого терпения. Поэтому при ведении переговоров выходите за рамки цены и подумайте о том, что важно для вашего поставщика и что вы как партнер можете ему предложить. Осознанное расширение переговорного «пирога» со стороны закупщика зачастую становится для поставщика важным сигналом к сотрудничеству на равноправной основе.

Ошибка № 2. Отсутствие вопросов и неумение их задавать

Глубокое волнение, застенчивость и слабая подготовка могут существенно снизить потенциал специалиста по закупкам на переговорах. Это приводит к спешке и, самое главное, к отсутствию вопросов. Не задающий вопросов закупщик совершает серьезную ошибку во время переговоров. По своему опыту могу сказать, что очень важно сосредоточиться на волнующих вас вопросах. Задавая вопросы, вы получаете необходимую информацию и показываете вашу заинтересованность партнеру по переговорам. Кроме того, как профессиональный переговорщик, я убежден, что с помощью вопросов можно легко повысить уровень взаимного доверия и снизить градус напряженности.

Если вы, как закупщик, хотите стать квалифицированным переговорщиком, приносящим результат компании, то предлагаю вам руководствоваться доказавшим свою состоятельность алгоритмом.

- Не задавайте вопросов, предполагающих осуждение, агрессию и намерение задеть собеседника.

Особенно это неуместно на этапе становления сотрудничества. Не стоит говорить: «Правильно ли я понимаю, что ваш проект с заказчиком N обернулся провалом и на вашу компанию подали в суд за невыполнение контрактных обязательств?»

Во-первых, вам неизвестны детали, во-вторых, поставщик уйдет в глухую оборону. Ведь ваша задача состоит в другом. Вы должны помочь другой стороне расслабиться и открыться для дальнейшего диалога.

- Используйте открытые вопро-

сы, поскольку на них сложно кратко ответить, они требуют объяснения, побуждают вашего партнера предоставить развернутую информацию. Открытые вопросы помогают получить дополнительные сведения и лучше понимать потребности противоположной стороны. Допустим, вы можете спросить: «Что необходимо сделать на предварительном этапе, чтобы вы могли в срочном порядке запустить в производство первую партию трансформаторов?»

- В погоне за информацией не превращайте деловой разговор в допрос. Откажитесь от практики задавать большое количество вопросов подряд, не позволяя вашему собеседнику основательно подумать над очередным ответом.

- Внимательно слушайте после того, как задали вопрос. Не перебивайте. В дополнение к этому применяйте тактику молчания, это побуждает вашего партнера продолжать делиться нужной информацией.

- Во избежание двусмысленности всегда задавайте уточняющие вопросы. На переговорах, например, получив согласие на десятидневную отсрочку платежа, закупщику стоит уточнить, что под этим подразумевается поставщик — 10 календарных или банковских дней.

Ошибка № 3. Привычка довольствоваться малым

Мои наблюдения показывают, что на переговорах закупщики с «повышенным аппетитом» имеют больше шансов получить то, что они действительно хотят. Если вы планируете довольствоваться малым, то вы ограничиваете потенциал своей сделки.

Это распространенная ошибка среди переговорщиков. Очень легко недооценить себя. Почему так происходит? На переговорах сотрудникам по закупкам часто не хватает уверенности в собственных силах, а иногда банальная застенчивость не позволяет установить высокие ожидания.

На самом деле логика простая. Если вы просите больше, то и получите больше. А если у вас низкие ожидания, то, соответственно, не рассчитывайте на многое.

Несомненно, есть ценность в высоких устремлениях. Соглашаясь с этим утверждением, надо ответить на следующий вопрос. Что делать в этом случае?

- Начните с оценки границ будущей сделки.

Например, что может предложить поставщик в таких вопросах, как условия оплаты, объем, сроки изготовления и способы доставки. Чем шире границы сделки, тем больше возможностей для переговоров у закупщика.

- Определите разные сценарии сделки.

В начале переговоров специалист по закупкам и поставщик редко сразу приходят к взаимоприемлемому соглашению. Каждый участник переговоров, как правило, выступает с конкретным предложением, после которого имеет место маневрирование и дальнейшее согласование сделки.

Квалифицированный закупщик должен иметь разные сценарии. Например, оптимистичный сценарий — это цена и другие коммерческие условия, на которые нацелена ваша компания и какие поставщик готов полностью удовлетворить.

Реальный сценарий — это усло-

вия, на которые поставщик готов пойти частично. И пессимистичный сценарий — условия, в которых обе стороны оказываются в тупике из-за невозможности найти приемлемый вариант.

- Всегда озвучивайте ваши требования.

Переговоры — это динамика, в которой происходят различные ситуации. Закупщик может столкнуться с враждебностью, агрессией и давлением. Несмотря на напряженность и трения, которые я советую воспринимать как рабочий процесс, оба участника переговоров (вы и ваш поставщик) стремятся добиться достижения своих собственных интересов.

А для этого важно в полной мере изложить свои высокие требования, которые в дальнейшем в ходе переговоров можно и пересмотреть.

Способность ставить перед собой высокие цели — одно из ключевых навыков опытного переговорщика.

Ошибка № 4. Страх повысить градус напряженности

Ожидание встречи с деловым партнером может вызвать дискомфорт и неловкость у закупщика. Это нормальная реакция.

Несмотря на предварительную подготовку, многие участники переговоров даже испытывают страх. Особенно сложно приспособиться начинающим переговорщикам, поскольку уверенность в себе и умение управлять своими эмоциями формируются постепенно. Отсутствие вышеуказанных качеств становится причиной того, что на переговорах большая часть специалистов по закупкам старается всеми силами избежать напряжения,

чтобы не испугать противоположную сторону (поставщика) и сохранить репутацию уравновешенного переговорщика.

Отчасти это оправданный шаг. На переговорах действительно встречаются поставщики, у которых напряжение ассоциируется с давлением и агрессией. Тем не менее я полагаю, что боязнь повысить градус напряженности в переговорном процессе — это ошибка. Детально поясню свою точку зрения.

Я убежден, что напряжение стимулирует мыслительный процесс и подталкивает участников переговоров на поиск креативного решения. Например, вы можете воспользоваться некоторым напряжением в ходе переговорного процесса и привести партнера на устраивающую все стороны предварительную договоренность. Из всех имеющихся инструментов ведения переговоров напряжение как фактор является, возможно, самым действенным и одновременно недооцененным при его правильном применении. Впрочем, стоит подчеркнуть, что речь идет не о негативном аспекте напряженности, возникающем в результате высокомерия, недобросовестности или обмана, мы затрагиваем положительную составляющую эмоционального напряжения, которая вдохновляет обе стороны на поиск взаимовыгодных решений и помогает найти выход из любого тупика.

Какой вывод можно сделать? Не бойтесь повысить градус напряженности в ходе переговоров. Блестящий переговорщик в области закупок способен преуспеть в напряженной ситуации и использовать ее, чтобы

создать благоприятную среду для дальнейшего сотрудничества.

Ошибка № 5. Расплывчатость, отсутствие ясности и баланса

Как вы знаете, переговорщик должен обладать определенным набором качеств. В противном случае он не сможет обеспечить себе желаемый результат. Переговоры — это непрерывное взвешивание «за» и «против», в некоторых случаях — это система сдержек и противовесов. Опытный закупщик на переговорах избегает расплывчатости, он предельно ясен в своих желаниях, потребностях и ожиданиях. Ваша собранность — это верный способ защитить себя от манипуляций и давления. С одной стороны, вы должны вступать в переговорный процесс с верой в то, что будете твердо стоять на своей позиции, а с другой стороны, излишнее давление с вашей стороны может вызвать сопротивление другой стороны. Этот жесткий подход лишает вас такого эффективного переговорного инструмента, как уступки. Основная сложность заключается в том, чтобы найти баланс между сопротивлением и уступчивостью. Как же быть? Обратите внимание еще раз на подготовку к переговорам. Планирование уступок перед вступлением в переговоры помогает продумать сценарии, в которых вы готовы пойти на уступку, и какую выгоду она может принести поставщику. В этом случае должны быть определены пункты с высокой и низкой приоритетностью. Такой мозговой штурм снижает риск необдуманных ошибок, укрепляет ваш авторитет и максимизирует общую ценность сделки с поставщиком.

Ошибка № 6. Концентрация внимания на альтернативах

Если специалист отдела закупок располагает альтернативным коммерческим предложением, на переговорах его зависимость от поставщика будет минимальна. Наличие альтернативного предложения позволяет переговорщику-закупщику оказать некоторое давление на своего партнера при его неготовности соответствовать ожиданиям закупщика.

Таким образом, наличие альтернативы в ходе переговоров, вероятно, — важный источник силы. Казалось бы, так, но в чем подвох? Все дело в чрезмерной концентрации внимания на альтернативах.

За многие годы в закупочной сфере я заметил, что переговорщики, у которых есть альтернативные варианты (неважно, насколько они привлекательны), в конечном итоге устанавливают для себя на переговорах более низкие ожидания, чем те, у кого их вообще нет. Почему так происходит? В этот момент закупщик слишком сконцентрирован на обилии вариантов.

Это приводит к притуплению бдительности и ослабеванию деловой хватки. Как следствие, сотрудник по закупкам получает неудовлетворительный результат в виде дополнительных затрат. Кроме этого, он испытывает глубокое разочарование от результата своей работы. Вот почему закупщики, участвующие в переговорном процессе, должны с осторожностью полагаться на любую альтернативу и сосредоточиваться на изучении своих преимуществ и уязвимых мест поставщиков до начала переговоров.

Ошибка № 7. Недооценка своей переговорной силы

Достижение успеха на переговорах тесно связывают с фактором силы/власти. Многие переговорщики убеждены, что тот, у кого больше власти, имеет преимущественные шансы заключить выгодную сделку. В этой связи наблюдается интересный парадокс. Сами специалисты по закупкам на консультациях нередко заявляют, что во время переговоров они не обладают достаточной властью над поставщиками. Таким образом, речь идет о недооценке собственной переговорной силы. По моему мнению, подобная интерпретация вопроса — серьезная ошибка. Почему? Для лучшего понимания необходимо изначально определиться с понятием силы/власти специалиста по закупкам в переговорах. Под этим подразумевается способность закупщика оказывать влияние как на возможности, доступные поставщику, так и выгоды, которые он может получить. Следовательно, в интересах закупщика искать способы наращивания своей переговорной силы и в то же самое время работать над нейтрализацией преимуществ/власти поставщика. Например, сотрудник отдела закупок может руководствоваться текущими благоприятными условиями, которыми располагает его компания. Это так называемая ваша позитивная переговорная сила, которая автоматически ставит закупщика в выгодное положение в глазах поставщика.

К источникам такой переговорной силы относится наличие большого количества времени для заключения сделки, привлекательных альтерна-

тивных предложений, достаточного финансирования. Более того, при должной предварительной подготовке к переговорам закупщик может добавить к своей колоде карт несколько козырей. Это ограничения и запреты поставщика, которые можно использовать в качестве дополнительной переговорной силы. Я полагаю, что вы знакомы с ситуациями, когда в конце месяца/квартала/полугодия/года поставщик мог резко смягчить свою позицию. Из-за нехватки времени он шел на уступки, поскольку стремился быстро закрыть сделку и таким образом улучшить финансовые показатели своей компании. Отсутствие альтернативы и недостаток средств у поставщика моментально меняют расклад сил в пользу закупщика.

Если сотрудник отдела закупок научится своевременно определять не только свои источники силы, но и ограничения поставщиков еще до начала переговорного процесса, то он сможет намного чаще достигать желаемого результата в переговорах.

Ошибка № 8. Отсутствие подготовки

В этой главе я уже отмечал, что системная подготовка к переговорам с поставщиками — это неотъемлемая часть работы специалистов по закупкам. Несмотря на очевидность данного факта, многие закупщики до сих пор вступают в переговоры совершенно неподготовленными. Ежедневные авралы и постоянное давление со стороны внутренних заказчиков препятствуют полноценной подготовке закупщика. В этой связи рекомендую составить список вопросов, которые можно себе задать

незадолго до начала переговоров. Например:

- Что необходимо вашей компании?
- Что может предложить ваш поставщик?
- Какой информацией вы обладаете о вашем поставщике?
- Будет ли поставщик готов пойти на уступки?
- Есть ли у вас минимальные требования?
- Какова ваша конечная цель?
- Располагаете ли вы альтернативными предложениями и насколько они хороши?
- Безупречная ли у вас репутация в глазах поставщика?

Предоставление объективных ответов на эти вопросы дает возможность закупщику максимизировать свою ценность как переговорщика и повысить вероятность обеспечения высокой результативности за столом переговоров. Поэтому никогда не пренебрегайте полноценной подготовкой к переговорам!

Ошибка № 9. Неумение вовремя отказаться от переговоров

Специалист по закупкам должен быть способен принимать нестандартные решения, в том числе и вовремя покинуть стол переговоров. И не имеет значения, насколько глубоко вы погрузились в переговорный процесс. Это не означает, что надо этим злоупотреблять, в противном случае вы закрепите за собой репутацию ненадежного партнера. С другой стороны, ваше необоснованное упрямство продолжать вести токсичные переговоры может привести в конце концов к заключению неудачной сделки, о

которой через некоторое время вы будете сильно сожалеть.


Безусловно, закупщику трудно решиться уйти в ситуации, когда ваша компания понесла предварительные расходы на поиск поставщика и подготовку встречи с ним. А когда вы находитесь за столом переговоров и на кону многообещающее соглашение, к которому вы шли несколько месяцев, то возникает огромное искушение согласиться на его заключение, не проявив должной осмотрительности. Это ошибка. Если вы испытываете недоверие к поставщику, то своевременный уход — самая разумная тактика на переговорах. Мой переговорный опыт показывает, что неожиданное для поставщика, но обдуманное для вас решение покинуть стол переговоров может обернуться успехом. Если вы, как специалист по закупкам, все сделали расчетливо, без эмоций, то поставщик, скорее всего, вернется с более выгодным предложением. По его реакции вы сможете понять, насколько сильно он стремится к сотрудничеству с вами. Тем не менее не стоит отказываться от переговоров под воздействием эмоций. Вы — профессионал, поэтому решение уйти должно быть принято лишь в том случае, когда вы уверены, что не имеете возможности отстаивать корпоративные интересы компании.

Современный отдел закупок превратился в мощный актив, сотруд-

ники которого находятся на передовой линии в вопросе соблюдения, поддержания и совершенствования ключевых бизнес— процессов компании. Специалисты по закупкам проделывают огромную работу. Они выстраивают коммуникацию как с внутренними заказчиками, так и с внешними партнерами — поставщиками, отношения с которыми являются залогом текущего и будущего успеха компании. Для гарантированного успеха профессиональные закупщики должны руководствоваться переговорной стратегией. Вы должны четко понимать свою цель, уметь логически рассуждать, непрерывно расширять свои знания и компетенции, внимательно учитывать интересы противоположной стороны, разумно использовать имеющиеся ресурсы, власть и давление и избегать распространенных ошибок. Помните,

что переговоры часто сводятся к взаимному обмену, который в конечном итоге способен удовлетворить потребности обеих сторон и максимизировать ценность вашего возможного соглашения. Неумение закупщиков вести переговоры может навредить отношениям и негативно повлиять на итоговую прибыль компании.

Навык ведения переговоров в области закупок — это не прихоть, это ваше конкурентное преимущество в XXI веке.

Благодарим **альпина**  **книги**
за предоставление отрывка из книги

«ОПЛАТА ЧЕРЕЗ ПОЛ-ОБОРОТА ЛУНЫ»: НЕОБЫЧНОЕ СУДЕБНОЕ ДЕЛО И РЕШЕНИЕ СУДА О ДОГОВОРЕ-КОМИКСЕ

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

Аудит-Вела / audit-vela.com

В Смоленске рассматривали необычное дело: житель города купил старинную книгу по договору, оформленному в виде... комикса. Когда отношения с продавцом испортились, покупатель обратился в суд, требуя признать сделку недействительной и взыскать моральный вред — 70 тысяч рублей. Но суд его не поддержал.

Как появился «договор-комикс»

История началась в ноябре 2024 года. Продавец, индивидуальный предприниматель, предложил акцию ко Дню акварели: купить редкую книгу Рудольфа фон Иеринга 1884 года за 1500 рублей с отсрочкой платежа, если договор будет оформлен в виде комикса.

Покупатель согласился, решив, что это просто такой творческий марке-

тинговый ход. Он сам нарисовал комикс, в котором графически изобразил условия сделки. В раскадровке комиксов было все: кто кому передает книгу, цена, срок оплаты («через половину оборота Луны вокруг Земли») и даже штраф — 1000 рублей за просрочку. Когда книга была получена, а оплата не поступила вовремя, продавец направил претензию, потребовав штраф. Тогда покупатель решил, что эксперимент зашел слишком далеко, и обратился в суд.

г. Смоленск

«__» _____ 202__ г.

Индивидуальный предприниматель
Ф.И.О. 1
(Продавец), изображаемый далее
следующим образом:



И



Ф.И.О. 2
(Покупатель), изображаемый далее
следующим образом:



Фото комиксов, предоставленные ГАРАНТ.РУ истцом по описанному делу

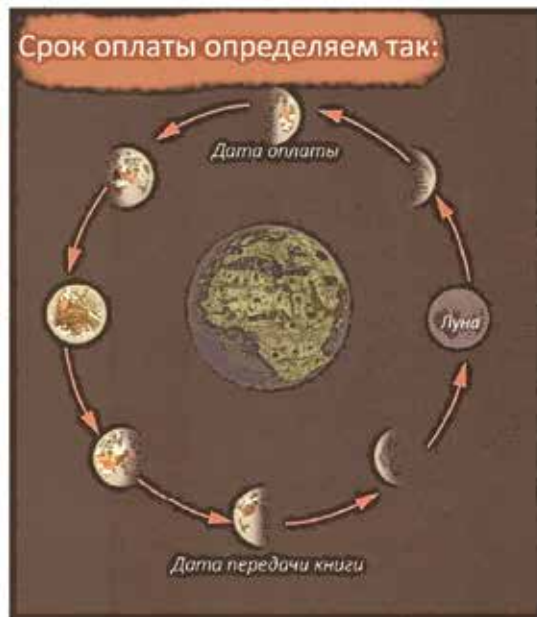


Фото комиксов, предоставленные ГАРАНТ.РУ истцом по описанному делу

Разрешение споров:



Похоже, что у нас разногласия!!!



Да, и для тебя обязателен такой же порядок!!!



Покупатель
214 , г. Смоленск,
ул. , д. , кв.

Продавец
214 , г. Смоленск,
ул. , д. , кв.



Ф.И.О. 2



Ф.И.О. 3

ОГРНИП
ИНН

Фото комиксов, предоставленные ГАРАНТ.РУ истцом по описанному делу

На чем настаивал истец

Главный аргумент покупателя — закон не предусматривает форму договора в виде комикса. По его мнению:

- изображения создают риск неверного толкования условий;
- срок оплаты, привязанный к «движению Луны», нелеп и неприемлем;
- условие об оплате только наличными противоречит Закону о защите прав потребителей;
- форма договора нарушает принципы добросовестности и разумности (ст. 1 ГК РФ).

Он считал, что комикс не может считаться письменной формой сделки по ст. 158 ГК РФ.

Что решил суд

Суд внимательно изучил рисунки и пояснения и... признал договор законным и действительным.

Вот ключевые выводы суда:

- Форма сделки. Согласно ст. 153, 154, 158 и 160 ГК РФ, главное — чтобы стороны выразили свою волю и зафиксировали содержание сделки в документе, подписанном обеими сторонами. Суд установил, что в комиксе это выполнено: наименование сторон, предмет, цена, порядок оплаты и подписи сторон присутствуют, смысл договора понятен.
- Понимание условий. Истец сам подтверждал, что понимал договор — за неделю до «лунного срока» он просил продлить оплату на 14 дней.
- Срок оплаты. Фраза про «половину оборота Луны вокруг Земли» судом расценена как метафорическое обозначение времени, которое обе

стороны понимали одинаково.

- Способ оплаты. Закон о защите прав потребителей обязывает принимать оплату по карте только тех продавцов, чья выручка превышает 20 млн руб. в год. В данном случае это требование не применимо.

Итог: суд решил, что все существенные условия соблюдены, а воля сторон — выражена ясно. Договор в виде комикса признан действительным.

Почему это дело заслуживает внимания

Это дело — не анекдот, а реальный судебный прецедент (ссылка на источник: Гарант).

Оно показывает, что закон не диктует форму договора: главное, чтобы из документа можно было понять, кто и на каких условиях договорился.

Комикс, видео или даже надписи на салфетке — все это может иметь юридическую силу, если за ними стоит взаимное согласие сторон и подписи.

Вывод

- Визуальная форма не делает сделку недействительной.
 - Суд оценивает не креатив, а наличие согласованной воли и понимания условий.
 - Если вы решили оформить договор нестандартно — главное, чтобы обе стороны четко осознавали, что подписывают.
- Юридический язык допускает креатив, но ответственность за смысл по-прежнему лежит на сторонах.

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

№ 1
(805)
2026

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Ведущие эксперты по заказу "Росбизнес" - 71052, 70056, 72035;



Искандар
Бахтияров



Александр
Берников



Константин
Бочарский



Аркадий
Волож



Василь
Газизулин



Радислав
Гандапас



Герман
Греб



Игорь
Еремеев



Вероника
Зонабэнд



Наталья
Касперска



Олег
Кивокурцев



Татьяна
Ким



Дарья
Крячкова



Марк
Кукушкин



Владимир
Маслов



Дмитрий
Миросников



Алексей
Мордашов



Денис
Морозов



Борис
Нуралиев



Федор
Овчинников



Елена
Позолотина



Лариса
Прокопьева



Викрам
Пунья



Игорь
Рыбаков



Наталья
Тарасова



Семен
Теняев



Дмитрий
Ткаченко



Дмитрий
Трепольский



Александр
Тыкован



Ольга
Ускова



Максим
Утев



Глеб
Франк



Габдулла
Хамитов

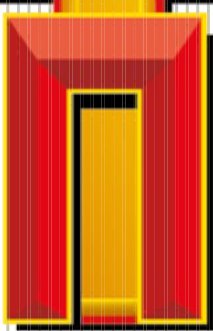


Михаил
Шаров

«Люди года»
(Бизнес)

Приложение:

WWW.TOP-PERSONAL.RU



Татьяна Кочанова

Изменения в трудовом законодательстве январь 2026

Чина Аржанникова

Анализ споров с сотрудниками о правах на служебные изобретения

Надежда Белоусова

«Скрытые» трудовые отношения: анализ судебной практики по спорам о квалификации отношений с самозанятыми

Ульяна Зеленая

Самозанятые под прицелом ФНС

Анна Григорьева

CRM, мессенджеры и видеосвязь не управляют компанией. Управляют процессы

Дмитрий Клинков

ИИ — здорово, но за штурвалом всегда должен находиться пилот

Анжелика Иванова

Где проходит граница между контролем и доверием в работе линейного персонала?

Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 7 2026

Главная тема номера: **Обучение персонала**



**Предприниматели
и сотрудники: кто
в большем риске?**
Татьяна Фёдорова



**Документирование
инженерных проектов,
переход на ЭДО**
Петр Сухоруких



**Токсичные сотрудники:
вред, польза, политика
работы с ними**
Юлия Немцева



**Налоговая
и бухгалтерская
отчётность**
Надежда Лемутова



**Слова ранят. Правовые
последствия
оскорблений**
Александра Шишкина



**Вечно учащиеся
сотрудники: что
с ними делать?**
Светлана Гринькова



**Эволюция «железа»
как драйвер цифровой
трансформации**
Александр Митрих



**Суд может отступить
от определения
равности долей
супругов исходя
из интересов
несовершеннолетних
детей**
Александра Бец



**Свидетель — все
не так просто**
Александр Вайс



**За пределами рабочего
времени**
Татьяна Новикова



**Я долго искал решение,
которое было «под носом»**
Сергей Кирилловский

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

