

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА  
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
www.TOP-PERSONAL.ru

# КОММЕРЧЕСКИЕ СПОРЫ

№ 3 / 2025

Проверка контрагента — это не паранойя, а здравый смысл!

Работать «в тени» сегодня не выгодно, опасно, не престижно

Если о компании вообще ничего не написано, это тоже плохой знак — возможно, она существует только на бумаге

Сокращение расходов компании — сложная дилемма

Банкротство: как избежать, увидеть угрозы заранее, минимизировать потери

Личные счета за рубежом в 2025 году: возможности, риски и актуальная практика

Свидетель — всё не так просто

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№ 1 / 2026

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА

БИЗНЕС ИДЕИ БИЗНЕС РЕШЕНИЯ БИЗНЕС ТЕХНОЛОГИИ БИЗНЕС ПРОЦЕССЫ  
УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ  
www.TOP-PERSONAL.ru



**Хороший маркетолог — это тот, кто ничего не знает заранее, а постоянно тестирует и пробует новое**

Мария Родина,  
основатель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГИЯ»

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 10.12.2025.  
Формат 60x90 1/8.

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

© «Мастер продаж», 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

### МАРКЕТИНГ

Самым востребованным будет универсальный  
маркетолог-экосистемщик ..... 4

*Мария Родина*

### ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ

Флюгер должен вращаться и показать откуда ветер ..... 14

*Евгения Гозман*

Директор по маркетингу — это катализатор вашего  
бизнеса ..... 20

*Андрей Зубков*

Директор по маркетингу должен быть не только  
профессионалом, но и обладать предпринимательским  
мышлением ..... 24

*Ольга Фатеева*

Директор по маркетингу — ваш бриллиант ..... 30

*Максим Юдин*

Маркетолог — ваш код к сейфу ..... 32

*Александр Осипов*

### ПРОДАЖИ ПО ПЕРЕПИСКЕ

Приемы, проблемы, особенности продаж только через  
переписку с покупателем ..... 34

*Мария Васильева*

### СЕЙЛЗЫ

Онбординг нового сейлза ..... 38

*Андрей Митряшкин*

### УЗКИЕ ГОРЛЫШКИ

Совместить сервис и продажи в одном сотруднике —  
для нас стало ключевым вызовом ..... 42

*Дмитрий Горобцов*

Чтобы искать и устранять узкие места, нужно выстроить  
систему ..... 44

*Иван Сырбу*

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

## **УЗКИЕ ГОРЛЫШКИ**

А есть ли сейчас в компаниях места, где нет узких горлышек? ..... **46**  
*Алексей Благих*

## **ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ ИИ**

А клиенты имели в виду другое ..... **52**  
*Алиса Айдарова*

Проведение полноценного исследования ЦА через нейросеть не заменит глубинные интервью или фокус группы ..... **56**  
*Галина Ревеко*

## **ПРОДАЖИ**

Как увеличить кратно продажи товаров или услуг ..... **62**  
*Регина Дайнова*

## **ВОЗВРАТ ТОВАРА**

Покупатели больше не смогут возвращать товары на маркетплейсах ..... **68**  
*Нинель Толкачева, Надежда Маняхина*

## **ОБУЧЕНИЕ**

Мотивация к обучению нужна всегда ..... **74**  
*Руслан Абдрахманов*

Обучение отдела продаж: как добиться реальных бизнес-результатов ..... **80**  
*Дмитрий Ерин*

## **БАНКРОТСТВА**

Банкротство: как избежать, увидеть угрозы заранее, минимизировать потери ..... **88**  
*Максим Коновалов*

## **ТАМОЖЕННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ**

Таможенное оформление грузов: ошибки, проблемы, споры ..... **94**  
*Татьяна Редькина*

## **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ**

Скриншот сайта с товарным знаком суд сегодня у вас примет ..... **98**  
*Дмитрий Келин*

## **ПРАВО**

Законодатель ввел презумпцию, что требования гражданина априори считаются обоснованными ... **100**  
*Юрий Александров*

## **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**

Работа с возражениями и отказами. 300 приемов для продаж, переговоров и холодных звонков ..... **103**  
*Дмитрий Ткаченко*

## **Колонка редактора**

**Маркетолог — один из ключевых специалистов компании.**

**6 экспертов делятся своими оценками его роли, функционала и значимости в бизнесе.**

**7447273@bk.ru**



**Семин Д.**



**Беляева Н.**



**Набок О.**



**Колотилев Е.**



**Ткаченко Д.**



**Тютин А.**



**Гончарова Н.**



**Михайлов Н.**



**Былинкин С.**

**Фёдоров М.**

**Васильева М.**



**Мария Родина**  
предприниматель, основатель  
и руководитель студии  
интернет-рекламы  
«МАРКЕТОЛОГИЯ»

# САМЫМ ВОСТРЕБОВАННЫМ БУДЕТ УНИВЕРСАЛЬНЫЙ МАРКЕТОЛОГ-ЭКОСИСТЕМЩИК

**— Что сейчас из себя представляет рынок, чем отличается от прошлого десятилетия и каким должен быть современный маркетолог?**

— Мне повезло, я более 10 лет нахожусь в этой среде и застала маркетинг, который был изначально. Было много ручного труда и каким-то образом автоматизировать можно было, наверное, лишь 5 %. Вручную ставили UTM-метки, стратегию назначения ставок, напрямую договаривались о размещении ссылок. Однако маркетинг уже тогда использовал цифровую среду: контекстную рекламу, SEO-продвижение сайта и некоторые другие инструменты.

Сейчас очень многое автоматизировано: Яндекс, рекламные кабинеты социальных сетей ВКонтакте или Телеграм — и там минимум работы: всё уходит от ручного управления к компьютерной автоматизации. Маркетолог просто должен обладать логическим мышлением: какую аудиторию выбрать, какой креатив поставить и т. д.

Маркетинг весь был завязан на креативах, и в классическом понимании основное качество маркетолога — креативность. Сейчас я глубоко убеждена, что на первый план выходит аналитика и цифровое мышление данными, умение выстраивать логические цепочки. Когда я объясняю студентам, как просчитать медиаплан, ROMI, LTV, CPC, CPA, CPL, они сильно удивляются: ну мы же гуманитарии! И у меня внутри закипает: если раньше гуманитариями считали тех, кто

**Сейчас я глубоко убеждена, что на первый план выходит аналитика и цифровое мышление данными, умение выстраивать логические цепочки**

знает несколько языков, философию, историю, то сейчас к ним причисляет себя тот, кто просто считать не уметь.

Хороший маркетолог должен уметь считать, он должен понимать, сколько бизнес заработает на каждый вложенный в рекламу рубль, сколько стоит привлечение одного клиента, как распределить рекламный бюджет, чтобы за те же самые деньги получить еще больше лидов, клиентов, продаж и так далее. Это должно быть у него в крови... Человек либо рождается со способностью мыслить логически, либо эта способность отсутствует.

Десять лет назад в цифровом пространстве считали, сколько стоит клик, сколько стоит тысяча показов. Сквозная аналитика еще не была так развита. Что дают цифры? Раньше в основном были интернет-магазины. Я говорю клиенту: у вас клик стоит 10 рублей, мы привели на сайт 1000 посетителей. Он смотрит: ну, вроде бы продажи были. Сейчас мы просчитываем, сколько стоит реально оплаченный заказ, привлечение нового покупателя. Мы научились считать LTV не на коленке, а используя различные системы сквозной аналитики.

**Мы уже уходим от понятия «целевая аудитория» — у нас есть сегменты целевой аудитории**

**Хороший маркетолог — это тот, кто ничего не знает, не опирается на свое субъективное мнение, всегда считает статистику и постоянно тестирует, и пробует новое**

Раньше мы очень мало знали о наших пользователях, казалось, что достаточно определить пол, возраст, может быть, общие интересы. Сейчас мы знаем практически всё: есть ли у него домашние животные, кошка это или собака, какой корм он покупает, сколько кружек кофе в день пьет, курит или не курит, есть дети или нет детей... Эти данные можно загрузить, разделить. Мы уже уходим от понятия «целевая аудитория» — у нас есть сегменты целевой аудитории, и на каждый сегмент мы рассчитываем свою экономику, свой креатив, свои площадки, где будем этот сегмент искать.

**— Получается, нужно знать потребности представителей каждого сегмента? Какими знания и навыки требуются сейчас маркетологу?**

— Да, у людей разная психология, разные психографические портреты.

Например, премиум фитнес-центр посещают женщины с детьми, которые хотят, чтобы ребенок всегда был под ее присмотром. А вторая категория — это мамочки, которые, наоборот, оставляют его бабушке или няне, чтобы спокойно посидеть в сауне или побегать на дорожке наедине со своими мыслями. Есть те, для кого это не просто занятие спортом, а получение дозы общения, которого нам сейчас так не хватает. Еще одна категория посетителей — пенсионеры, которых привлекает акваэробика. Есть обеспеченные мужчины возраста 40+, которые приходят не за спортом, а просто побыть в тишине, отдохнуть от деловых и домашних забот. Я могу очень долго перечислять эти сегменты. И мы не можем их объединить и сказать: это люди от 16 до 70 лет, которые хотят вести здоровый образ жизни. На самом деле это не так. Если выгрузить базы клиентов DDX Fitness в Яндекс и посмотреть, какой интерес стоит на первом месте, то окажется, что большинство — это любители поесть, а посещением фитнес-центра они стараются оправдать свою нездоровую привычку переедать. Вот только сожгли 50 калорий, а съели 500.

Маркетологу нужны знания во многих смежных областях: психология, нейромаркетинг... Да, сейчас все много говорят о UX, UI-дизайне, *user experience*, *user interface design*. А кто пришёл к тому, чтобы этот дизайн был? Психолог, который изучал когнитивную эргономику, инженерную психологию и высчитал формулу, на каком расстоянии от человека должна находиться кнопка и какого должна быть размера, чтобы он быстрее

всего на неё нажал. Стоп-правила гештальта, закон близости и так далее — всё это сейчас применяется в маркетинге, но откуда оно идёт? От психологии. Например, кассовый маркетинг: киндер-сюрпризы находятся на уровне глаз ребенка, потому что именно через ребенка идет воздействие на взрослого.

Маркетолог — не просто креативный человек, у него аналитический склад ума, он знает психологию и умеет коммуницировать. Искусственному интеллекту либо контекстной рекламе я могу научить за неделю. А вот уметь правильно общаться с другими людьми, понимать их, быть эмпатичным, можно обучить только тех, у кого уже есть способности к этому. Мы все рождаемся с разным темпераментом.

Маркетолог должен понимать, как работает бизнес, погрузиться в бизнес-процессы. Обучить информационным системам, нейросетям, контекстной рекламе, SEO очень легко. Но если супер-технический специалист, который всё знает, всем владеет, не понимает банальных вещей: кто конкурент, какие УТП, из чего строится

**Через несколько лет самым востребованным будет универсальный маркетолог-экосистемщик**

экономика этой фирмы, не вникает в бизнес-процессы, он всегда будет плохим маркетологом.

**— Какие изменения Вы внесли бы в классическое определение маркетинга, учитывая современные тренды?**

— Мне очень нравится определение Филиппа Котлера: это вид человеческой деятельности, направленный на удовлетворение нужд и потребностей человека посредством обмена. Отсюда естественным образом рождаются вопросы: где будет происходить этот обмен? В чём сейчас есть потребность сейчас? Все это актуально и в настоящее время. Так что я бы не стала менять это определение.

**— В маркетинг в основном идёт молодёжь?**

— Думаю, дело не в том, что она больше идёт, — она больше ценится. Считается, что маркетинг — это профессия молодых. Очень сложно представить пожилого таргетолога либо сеошника. Во многом это объясняется тем, что представители нового поколения понимают тренды и быстрее обучаются, у них есть тяга к новому. Когда я выкладываю какую-то вакансию для своей компании, откликаются люди 50—60 лет, которые хотят работать и проходят какие-то курсы. Но у них уже не так горят глаза, а у маркетолога они должны гореть. Хороший маркетолог — это тот, кто ничего не знает, не опирается на свое субъективное мнение, всегда считает

статистику и постоянно тестирует и пробует новое. К сожалению, у большинства людей в возрасте срабатывает установка: я уже всё знаю, мне виднее, зачем это новое пробовать, я не хочу этому учиться. Со временем мозг становится более ригидным. Я сама очень сильно переживаю, что старею, в каких-то инновациях разбираюсь чуть медленнее, чем те, кто моложе меня. Все это объяснимо. Мне приходится приобретать какие-то навыки, а человек уже с этим рождён. И получается, что проще нанять того, кто уже в этом разбирается и делает это креативно, мастерски. Хотя у нас много блогеров, которые в почтенном возрасте освоили всё необходимое и имеют большую аудиторию.

**— Какие трудности приходится преодолевать в работе с молодыми маркетологами?**

— Некоторый детский инфантилизм. Есть такая категория молодых людей, которые говорят: ты мне морковку пожуй, в ротик положи, тогда я её съем. Спрашиваю: у тебя какой-то вопрос? Иди «погугли» информацию, загляни в справочник, звони в техподдержку. Не нашел в техподдержке — спроси у коллеги. И если он уже не смог ответить, только тогда спрашивай меня. Я не могу заниматься только тем, что отвечать на какие-то вопросы. Да, вы свое время сэкономите, но мое время дороже, и растрачивать его на такие вещи я не могу. Поначалу новички сильно раздражаются, не понимают, как это так. Но потом приучаются искать новую информацию, и уже в нашем

рабочем чате делятся, какой вебинар посмотрели, какой лайфхак увидели, как показатели клиенту улучшили, — и начинает самообразовываться команда.

### **— Возможен ли в маркетинге универсальный специалист или быть универсальным в этой сфере невозможно?**

— На мой взгляд, через несколько лет самым востребованным будет универсальный маркетолог-экосистемщик, кто понимает и классический SMM, и таргетированную и контекстную рекламу, и кто такие инфлюенсеры и аналитики, и отчетливо представляет себе путь клиента от первого контакта до удержания.

Я считаю себя универсальным маркетологом, потому что постоянно горизонтально развиваюсь и из контекстной рекламы выросла в универсального экосистемщика: мне нужно понимать, какие направления сейчас востребованы, какие новые отделы нужно открывать в агентстве, какие дополнительные услуги продавать клиентам.

Но всё это приходит с опытом. Есть «универсалы», которые выходят из вузов, освоив базовый курс, и есть руководители-«стратеги», которые не знают деталей и даже разбираться в этом не хотят, потому что это сложно. Начинаешь с ним говорить о той же контекстной рекламе, почему не всегда нужно сразу повышать ставку за клик, а сначала посмотреть на CTR, потом на взвешенный CTR, а он не понимает, о чем речь. Они выступают как project managers, как связующее звено между руководителем и

агентством, которое занимается SEO, контекстом, таргетом.

За свой десятилетний опыт я нечасто встречала настоящих маркетологов-универсалов, которые углублялись, умели выстроить логические связи. Я смотрела и думала, как повезло компании, что у них работает такой человек. И эти компании действительно достигали успехов, да и сейчас они лидеры.

### **— Как складываются отношения между топами и маркетологами?**

— Очень по-разному, и зависит это от многих факторов, в том числе личностных. Я работала с крупным международным брендом одежды и при том же самом рекламном бюджете получила больше продаж. А директор коммерческого отдела оказался недоволен, поскольку его KPI был ориентирован на трафик и заинтересован он был не столько в прибыли компании, сколько в собственном заработке.

Часто руководители хотят за 100 тысяч рублей нанять специалиста, чтобы он был и сеошником, и контекстологом, и таргетологом — и всё это делал. В очень крупной компании маркетолог попросила выделить определенную сумму на оплату услуг агентства. И получила в ответ: мы ж тебе большую зарплату платим — вот из своей зарплаты и бери. И в итоге уволили действительно хорошего сотрудника. К сожалению, часто руководитель не знает, в чем заключаются функции маркетолога.

Во-первых, у маркетолога должна быть свобода пробовать и ошибаться,

ошибаться — это нормально. Второе — необходима системная обратная связь руководителя, а не постоянная критика. И третье, что должно быть, это понятный прозрачный KPI и мотивация. Не так, что «пока посиди на окладе 50 тысяч, а потом будешь много зарабатывать». — «А от чего это будет зависеть?» — «Ну, от наших продаж, а продажи я тебе не покажу, это секретная информация».

**— Человек окончил вуз, и у него в планах стать универсальным маркетологом. Что он, на Ваш взгляд, должен наработать сейчас и что через какое-то количество лет?**

— Я пишу кандидатскую диссертацию на тему «Оценка профессиональной психологической пригодности специалистов к деятельности в сфере маркетинга». Если раньше маркетинг рассматривали как одну большую деятельность, то сейчас он делится на множество специализаций.

Поэтому я начала бы с того, что подумала, каким маркетологом хочу стать. Кто я? Интроверт, экстраверт, хорошо или плохо у меня с математикой, умею выстраивать логические цепочки или нет. Насколько успешно умею общаться или людей люблю, но двух слов связать не могу? А какой у меня уровень ответственности? То есть первое — понять просто себя, и только потом, исходя из своих качеств, найти нужную специализацию, выбрать, куда пойти — в PR, в бренд-маркетинг, в event-маркетинг, в сферу PPC или таргетированную рекламу, или же я SEO-специалист, или аналитик данных, или веб-дизайнер.

Идти в выбранную специализацию нужно без завышенных финансовых ожиданий. Маркетинг, в принципе, очень высокооплачиваемая профессия. Ты сможешь зарабатывать уже месяца через три после того, как пройдёшь испытательный срок. Но для этого следует набираться опыта, смотреть, учиться и не просто предлагать какие-то идеи, но и обосновывать их какими-то прошлыми кейсами либо медиапланами. Ты начинаешь развиваться в этой специализации, а параллельно в смежных направлениях маркетинга. Я рекомендую идти работать в рекламные агентства, потому что ты гораздо быстрее набираешься опыта в разных сферах, а не замыкаешься в чем-то одном. Затем, если есть лидерские задатки и умеешь управлять командой, растёшь по карьерной лестнице, либо идёшь во фриланс, уже понимая, как привлечь клиентов. У каждого свой путь развития, но начать нужно с самоопределения.

**Есть множество исследований, показывающих, что человек намного лучше реагирует на тексты, которые пишет нейросеть, чем на те, которые пишут люди**

**— Представим, что кандидат подал вам резюме. Что там обязательно должно быть в умениях и навыках?**

— Первое — я смотрю на грамотность, есть ли какие-то ошибки, потому что он будет писать рекламные тексты. Когда я нанимала специалистов, у которых с грамотностью было плохо, даже если они в другом хороши, я теряла в репутации. Дальше обращаю внимание на правильность составления резюме: если у меня вакансия специалиста по контекстной рекламе, а мне присылают резюме просто маркетолога, даже его не рассматриваю. Зачем тратить на это время? Смотрю на наличие фотографии. В агентстве идет постоянная коммуникация с клиентом, нужно, чтобы человек не боялся себя показать, потому что маркетолог и себя должен уметь продать и прорекламирровать.

Далее — опыт работы, сколько кандидат проработал на том или ином месте, какие у него были проекты. Ни для кого не секрет, что работодатели не любят, когда сотрудники три месяца на одной работе, четыре месяца на другой. Таких «зайчиков-попрыгайчиков» сейчас очень много. Я смотрю, чтобы они реально проработали на одном месте хотя бы три года. Если вижу в сотруднике какой-то потенциал, то оплачиваю ему обучение. Но если я вкладываю в него деньги и время, хочется, чтобы он работал как можно дольше. В принципе, текучка у меня, слава богу, небольшая.

**— А если взять чисто профессиональные моменты?**

— Зависит от вакансии. Бывало, я брала сразу специалиста с нужными мне знаниями сразу на высокую зарплату и обжигалась. Это такая неосознанная некомпетентность: человек думает, что всё знает, высоко себя оценивает, а фактически ничего не умеет и не показывает результатов, которые я хотела от него получить. Навыки — это нечто второстепенное. Даю тестовое задание, больше на логику, в котором нет единственно правильного ответа. Если кандидат успешно его выполняет, встречаемся и разбираем ошибки. Если он их не признает, понимаю, что работать с ним мне будет тяжело. Я смотрю не только на то, как человек рассуждает, но и какая у него стратегия поведения, поскольку все предлагаемые для решения ситуации взяты из моего практического опыта. Это более показательно, чем технические навыки кандидата. Я преподаватель, поэтому мне не составляет труда обучить каким-то навыкам.

**— Что на Ваш взгляд изменится в профессии в будущем?**

— Ещё больше всего уйдёт в автоматизацию, органически вымрут какие-то специальности, например копирайтер. Есть множество исследований, показывающих, что человек намного лучше реагирует на тексты, которые пишет нейросеть, чем на те, которые пишут люди. Останутся, например, редакторы, которые уже будут вычитывать и править готовый материал. Вымирает SEO, потому что лет через десять всё уйдёт в выдачу искусственного интеллекта. Уже

сейчас через ChatGPT можно найти необходимый товар и не тратить время на поиски его на маркетплейсах, перебирая разные товары и отзывы, — ты просто пишешь, что тебе нужно, и получаешь прямую ссылку через нейросеть. Это быстрее и гораздо более эффективно.

В маркетинге, как я уже сказала, всё придёт к универсальному маркетологу, экосистемщику, который способен понимать причинно-следственные связи, какую единицу можно сократить, что автоматизировать, а где реально нужен человек и чем он может быть полезен.

**Справка:** Мария Родина — предприниматель, основатель и руководитель студии интернет-рекламы «МАРКЕТОЛОГИЯ», эксперт по стратегическому маркетингу и коммуникациям. Преподаватель РАНХиГС и Университета мировых цивилизаций им. В.В. Жириновского, лауреат премии «Лучший старший преподаватель». В пуле клиентов: DDX Fitness, ВСК страхование, Синергия, АКАДО и другие компании. Автор образовательных программ по интернет-маркетингу.

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Важные новости по каналу "Россия" - 71052, 71055, 71056.

№ 35  
(799)  
2025

Главная тема: **ПРОДАЖА БИЗНЕСА**



**Арсентий  
Аникеев**



**Аблайхан Аяпов**



**Алла  
Быстрова**



**Светлана  
Гринькова**



**Анастасия  
Лукина**



**Олег  
Раков**



**Иван  
Сырбу**



**Дмитрий  
Шевцов**

**ФЛЮГЕР ДОЛЖЕН  
ВРАЩАТЬСЯ И ПОКАЗАТЬ  
ОТКУДА ВЕТЕР**



**Евгения Гозман**  
директор по развитию  
«Деловой Эксперт»

**Пожалуй самый короткий ответ на вопрос о результативности работы директора по маркетингу: если эффективность бизнеса растет, то он хорош. Если стагнирует или даже падает, то где-то недорабатывает.**

Эффективность бизнеса — это рост прибыли и сокращение издержек. Конечно, есть внешние факторы, на которые повлиять невозможно или очень дорого, например продажи дискет 3,5 в 2025, тогда результативность работы оценивается не в абсолютных цифрах, а как изменение относительно предыдущего периода.

Дифференциация требований по специализациям. Оценка варьируется в зависимости от роли:

## **1. Стратегический маркетинг — это видение**

Формирование долгосрочного вектора развития продукта или бренда на основе анализа рынка, целеполагания и распределения ресурсов. Ключевые вопросы на «куда» и «почему туда».

Ключевые компетенции: аналитическое мышление, способность проводить комплексный анализ конкурентной среды, рыночных трендов и долгосрочных потребительских инсайтов. Понимание финансовых моделей и экономики предприятия, рынка. Должны быть знания, хотя бы на уровне постановки и проверки задач, во всех смежных дисциплинах. И обязательно методы проджект-менеджмента. Если очень коротко: видеть, понимать, считать, управлять.

## **2. Tактический маркетинг — это план**

Стратег говорит куда идем, тактик определяет, как туда идти. Стратегический маркетинг нужен не во всех компаниях, тех, кто нацелен на активное масштабирование или кому

нужно навести порядок и вернуть продажи. Директор по маркетингу — тактик более востребован, его задача, если коротко: выбор каналов коммуникации, разработка ценностных предложений и управление маркетинговым миксом (4P/7P). Ключевой вопрос «как» и «что делаем».

Директор по маркетингу такого типа должен понимать жизненный цикл продукта, основы ценообразования и каналы дистрибуции. Владеть методиками выделения и приоритизации целевых аудиторий. Знать, как обеспечить соответствие всех коммуникаций заявленным ценностям бренда.

## **3. Операционный маркетинг — это действия**

Как правило, операционный маркетолог — это не уровень директора по маркетингу, но в небольших компаниях, где всё в одном, чаще всего именно этот специалист будет необходим и замкнет на себе управление маркетингом.

Ответственность операционного маркетинга: Ежедневное управление каналами, запуск и мониторинг активностей, создание контента. Фокус на «как».

Здесь важно глубокое владение инструментами для запуска и оптимизации рекламы, аналитики, автоматизации и управления контентом (CMS). Навык ежедневного мониторинга показателей (CTR, CPC, CR) и корректировка плана действий. Именно этот специалист оказывает больше всего влияния в краткосрочной перспективе на приток клиентов.

С оценкой результатов и оплатой

результата, здесь все намного проще, так как можно привязать к прямым финансовым показателям: ROMI (возврат инвестиций в конкретную кампанию: сколько вложили, сколько заработали); SAC (стоимость привлечения клиента: сколько потратили, сколько купили — сколько денег принесли компании); количество качественных лидов, отзывов и т. д.

Отдельного внимания заслуживает, назовем его, дисциплинарный маркетинг и эти специалисты не могут быть директорами по маркетингу, разве что на вырост. SMM-менеджер, Тактические исполнители (Таргетологи, копирайтеры, разработчики лендингов), трейд-маркетологи, бренд-менеджеры, аналитики, продакты и т. д.

### **Как найти крутого специалиста**

Смотря какого профиля. Хороших стратегов очень мало, и они на вес золота, так как отличаются полной вовлеченностью во все процессы

бизнеса и в состоянии «навести шорох», сдвинув процессы с мертвой точки, когда компания вроде работает, но качественных результатов нет. Чем больше опыт о стратега на разных рынках и в разных отраслях, тем ценнее его экспертиза. Такие специалисты часто работают на себя, дорогостоящие фрилансеры, или уже давно на оп-должности в компании. Стратегический маркетолог не может быть молодым, специфика профессии подразумевает жизненный опыт, насмотренность. Операционные и тактические маркетологи — можно вырастить внутри компании, отправляя и на соответствующее обучение и развивая компетенции. На собеседовании важно обращать внимание не столько на решение тестового, а на детали.

### **1. Анализ глубины и сути вопросов на собеседовании или при подготовке к нему**

Тревожный сигнал — отсутствие уточняющих вопросов после получения базовой информации.

Ценность представляют специалисты, задающие вопросы о бизнес-процессах и коммерческих показателях.

Директор по маркетингу — это про деньги и его должны волновать процессы, которые влияют на прибыль компании.

Если в основе маркетинговых активностей лежат лишь творческие импульсы («виральность», «креатив», «эстетика»), перед вами, скорее, арт-менеджер. Чем глубже и предметнее вопросы, чем больше про продажи и рынки, тем выше экспертиза кандидата.

**Директор по маркетингу — это про деньги и его должны волновать процессы, которые влияют на прибыль компании**

## 2. Отношение к аналитике и расчетам

Способность оперировать цифрами — маркер профессионализма. Нежелание проводить количественный анализ, оценивать влияние различных факторов на продажи, сопоставлять маржинальность и спрос — признаки низкой компетенции.

Например, если на вопрос, стоит ли запускать акцию «1+1=3» кандидат отвечает, что «да, это хорошая история для роста продаж», стоит расстаться с таким директором сразу. Лучше, если прозвучит, что оценка зависит от задачи (если надо срочно избавиться от товара, например). Идеально, если прозвучит, что невозможно оценить без дополнительной информации (какая маржинальность, какие расходы на обеспечение этой акции несет компания, включая премии персоналу, бонусы торговой точке и т. п.)

## 3. Склонность к шаблонным формулировкам и клише

Навык работы со смыслами — важный критерий для маркетолога-универсала. Использование безликих штампов («гибкая система скидок», «команда профессионалов», «широкий ассортимент») не создает конкурентных преимуществ и не стимулирует рост продаж. Попросите показать, прошлые решения или привести пример, какое УТП он/она считает удачными.

### Финальный критерий: принципиальность vs конформизм

Решающий тест на профпригод-

## Решающий тест на профпригодность — выбор между исполнением неэффективных указаний руководства и аргументированным отстаиванием решений, работающих на прибыль

ность — выбор между исполнением неэффективных указаний руководства и аргументированным отстаиванием решений, работающих на прибыль.

### Что важно учесть при формировании системы оценки работы директора по маркетингу

1. **Баланс краткосрочных и долгосрочных метрик.** Нельзя ждать год для оценки, но и нельзя поощрять действия, которые «сжигают» будущее ради квартального отчета.

2. **Баланс результатов и активностей.** Да, ценность имеет не количество запущенных кампаний, а их итоговый вклад в бизнес. Но при этом в задачи директора по маркетингу входит большое количество «рутинных» задач, которые влияют на показатели, но не приносят видимой прямой прибыли. Например, подготовка презентаций, обновление сайта, сегментация клиентов/продуктов.

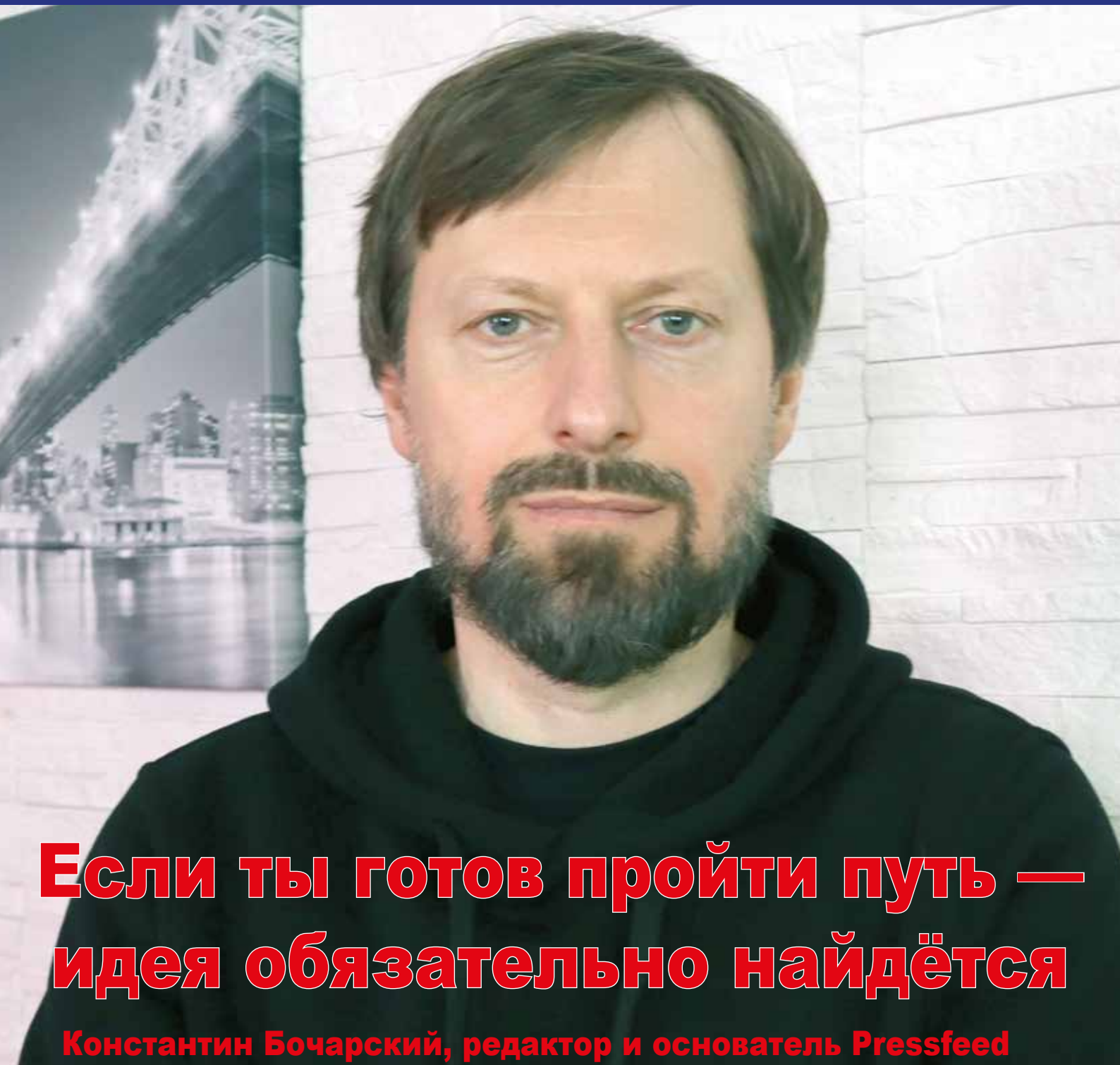
**3. Общий прирост всех показателей.** В зависимости от степени влияния и ответственности директора по маркетингу его результаты можно или нельзя (некорректно) привязать к общим показателям прибыли. Если директор по маркетингу имеет влияние на отдел продаж, производство, закупку, логистику и все процессы в компании, тогда он может нести ответственность и за показатели продаж. Если директор по маркетингу — это фигура уровня менеджер, который исполняет небольшой объем задач и не может глобально влиять на ценообразование, работу отдела продаж или разработку продуктов,

то оплату работы такого специалиста лучше привязать к конкретным KPI, в зависимости от поставленных задач.

**4. Качественные (нематериальные) показатели.** Их сложно измерить, но они критически важны. Например, внедрение новых эффективных практик: что он привнес в компанию (новые каналы, процессы, автоматизацию). Насколько качественно составлена и выполняется маркетинговая стратегия: соотношение план: факт. Насколько эффективно он взаимодействует с другими департаментами (продажи, продукт, производство)?

# СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 1  
2025



**Если ты готов пройти путь —  
идея обязательно найдётся**

**Константин Бочарский, редактор и основатель Pressfeed**

ГЛАВНАЯ  
ТЕМА  
НОМЕРА:

ИСТОРИЯ СОЗДАНИЯ  
СТАРТАПА

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



# ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ — ЭТО КАТАЛИЗАТОР ВАШЕГО БИЗНЕСА



**Андрей Зубков**  
**Банный спа-комплекс Siberia /**  
**Ресторан MANUL СМО (директор**  
**по маркетингу)**

## **Чего CEO на самом деле ждут от директора по маркетингу**

Маркетинг-директор — это не про «красивые презентации». Это про движение: энергия × система × деньги. От ДМ ждут не слов, а эффекта, который чувствуется в выручке и в темпе компании. Ниже — как выглядит этот эффект, если снять косметику.

- **Энергия и инфраструктура, а не шоу-рум идей**

CEO/собственник ждут от нового ДМ простого: человек приходит заряженным и своим импульсом протаптывает ходы — выстраивает инфраструктуру маркетинга (гипотезы, тесты, каналы, атрибуция, сделки) и доводит идеи до результата. Не «придумал и ушёл», а «придумал — запустил — замерил — масштабировал/закрыл». Экономическая целесоо-

бразность — обязательна: вложенный рубль должен приносить 2–3–5. Команда — компактная, без надутых штатов. Главный индикатор — компания с ДМ зарабатывает больше, чем без него.

В крупной корпорации прямую связь «действие — деньги» сложнее увидеть из-за прослоек процессов и влияний, но в малом и среднем бизнесе корреляция видна сразу: нужные заявки по нужной цене превращаются в квалифицированные обращения и в продажи. Ориентир по плану — перевыполнение на 3–6%: если выше, план слаб; если ниже — недоработали.

### **Частые переходы vs долгий стаж: где граница пользы**

«Летунов» компании и их HR остерегаются: риск сорваться на адаптации и выпасть. Здравый ориентир сегодня — 2–3 года на месте. Но и засиживаться опасно: узкая ниша затягивает, взгляд туннелируется, новые практики пролетают мимо. Проектная работа на 6–12 месяцев часто даёт мощную насмотренность и бизнесовый кругозор — мозг учится быстрее переключаться между моделями. Идеал — баланс: достаточно долгий цикл, чтобы показать эффект, и достаточно смен — чтобы не терять остроту инструментария.

### **ВУЗ: фундамент как страховка, но не якорь**

Честный ответ: диплом не делает из человека директора по маркетингу. Среда меняется каждые пару недель: механики, форматы, инструменты —

всё в движении. Университет может дать опоры — логику, методологию, понимание «как это устроено», чтобы не делать очевидной ерунды. Но «золотые медалисты» часто платят за академизм ригидностью: страшно экспериментировать, если «в книге так не написано». Вывод: ВУЗ — не краеугольный камень, а полезная страховка. Решает практика, скорость адаптации и дисциплина тестирования.

### **Как измерять вклад СМО/ марк.дира без тумана**

Считать нужно не постфактум, а по пути. Блок управленческих метрик:

- Сколько инициатив выдвинуто.
- Сколько доведено до результата.
- За какое время и за какие бюджеты.
- Какими силами команды.

**Его работа — направлять энергию компании туда, где один вложенный рубль превращается в три-пять, и делать это снова и снова. Всё остальное — декорации**

• С какой частотой цикл повторяется (ритм — критичен).

Коммерческий блок: ROMI/ROI, стоимость и качество лида, конверсия по этапам, продажи и средний чек. Важно смотреть не только уровни, но и динамику: мы опережаем рынок или едем по инерции? Для малого и среднего бизнеса это особенно видно — маркетинг либо подаёт топливо в двигатель, либо жжёт деньги.

### **Хантят ли ДМ на рынке и кому они интересны**

Честно — нечасто. Хороший ДМ — «серый кардинал»: работает так много, что не успевает светить личный бренд, поэтому про него просто не знают. Исключения — те, кто выступают, делятся кейсами, держат канал коммуникации с рынком. Их заметно чаще зовут, их стоимость растёт, и предложения приходят не только «за деньги», но и за условия (ресурсы, полномочия, амбиции проекта). Активнее всего хантят средний и крупный бизнес — маркетплейсы, e-com, сильные продуктовые компании.

Горизонтальные переходы между нишами реальны: на верхнем уровне у марк.дира важнее менеджерские и стратегические компетенции, а не узкая специфика. Стратегия, P&L-мышление, операционка, продуктовая логика, unit-экономика, командный дизайн — универсальны и масштабируются.

### **Финальный чек-лист для CEO**

— ДМ приносит энергию и строит систему.

**Хороший ДМ — «серый кардинал»: работает так много, что не успевает светить личный бренд, поэтому про него просто не знают**

— Идеи превращаются в деньги, а не в слайды.

— ROI x3–5 на тестах — норма, а не праздник.

— План выполняется с коридором +3–6% — управляемо.

— Инициативы идут циклами каждые 90 дней: предложил — проверил — масштабировал/закрыл.

— Баланс опыта: насмотренность без беготни и глубина без зашоренности.

— Диплом — опора, но решают практика и скорость обучения.

— Метрики прозрачны, динамика обгоняет рынок.

Маркетинг-директор — это катализатор. Его работа — направлять энергию компании туда, где один вложенный рубль превращается в три-пять, и делать это снова и снова. Всё остальное — декорации.

В номере:

**№3**  
**2025**

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

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

**Конфиденциальность данных — тоже головная боль**

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

**Документирование инженерных проектов, переход на ЭДО**

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

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

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

При поддержке:

# ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ДОЛЖЕН БЫТЬ НЕ ТОЛЬКО ПРОФЕССИОНАЛОМ, НО И ОБЛАДАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ МЫШЛЕНИЕМ



**Ольга Фатеева**  
**Эксперт по масштабированию**  
**бизнеса и построению сильных**  
**команд**  
**Основатель Центра Компетенций**  
**и Деловых Коммуникаций МКПП(р)**  
**(ЦКДК)**

## **Как найти, затем поставить задачу и оценить работу Директора по маркетингу?**

90% бизнесов для роста выручки и прибыли нуждаются в сильном маркетинге, и это не новость. Как не новость то, что **90% «маркетологов», которые есть на рынке, на деле оказываются не маркетологами, а узкими специалистами по одному, максимум, двум, инструментам продвижения, — и знать не знают, что такое маркетинг.**

С другой стороны, большинство предпринимателей и собственников бизнеса также не представляют, какие задачи должен решать маркетолог в компании, и тем более как отличить сильного маркетолога и директора по маркетингу. Так что в результате сотни и тысячи компаний годами ищут решения, перебирают кандидатов —

и недозарабатывают от неграмотного продвижения своих продуктов.

В роли генерального директора и собственника компании, я уже более 15 лет нанимаю и управляю командой, которая включает в себя маркетологов. Где-то это менеджер по маркетингу, а где-то — директора по маркетингу с отделом маркетинга 30 человек.

Так что я отлично знаю, как трудно найти или вырастить сильного маркетолога.

Я сама на протяжении 10 лет была таким маркетологом, в том числе директором по маркетингу, в паре компаний — мировых лидеров, поэтому могу разобрать вопрос найма и управления маркетологами со знанием этого вопроса как снаружи, так и изнутри.

В этой статье я поделюсь, что ожидать от директора по маркетингу, какие задачи ему ставить, как оценивать работу, как выбрать или вырастить «бабу ягу в своем коллективе» — и конечно, как ему платить, чтобы это было интересно и вам, и ему.

## **1. С чего начать?**

Решите, что вам надо. Прежде чем начать нанимать нового директора по маркетингу, распишите общую оргструктуру организации. Это то, с чего мы всегда начинаем в ЦКДК с нашими клиентами. Распишите, кто какие задачи должен взять на себя, и какие результаты от каждой роли вам нужны. Как правило, директор по маркетингу отвечает только за продвижение: позиционирование, управление жизненным циклом продуктов, ценообразование, маркетин-

**Я сама на протяжении 10 лет была таким маркетологом, в том числе директором по маркетингу, в паре компаний — мировых лидеров**

говая стратегия, маркетинговый план и лидогенерация.

Но в целом ряде компаний задачи директора по маркетингу шире и включают в себя не только запуск, но и разработку новых продуктов. Решите, какой случай — ваш.

В любом случае, ответственность вашего директора по маркетингу включает в себя успешный вывод бренда на рынок, рост продаж и достижение целевой прибыли. Это значит, что он или она должны совмещать в себе стратега и тактика, тонко чувствовать каждое слово и его влияние, иметь развитое чувство прекрасного, отлично разбираться в современных методах продвижения, быть сильным аналитиком — без цифр в маркетинге уже давно никуда, — а также быть сильным лидером и руководителем, так как директор — означает что у этого сотрудника есть команда, которой он эффективно управляет.

И самое главное: директор по маркетингу должен быть не только профессионалом, но и обладать предпринимательским мышлением: он должен выстраивать и управлять маркетинговым бюджетом, принимая решения, в какие инструменты и методы продвижения инвестировать для того, чтобы получить максимальный рост выручки и прибыли.

Ну вот мы и добрались до сути: почему так сложно найти сильного директора по маркетингу. Эта роль достаточно универсальна, предполагает широкий круг компетенций, как профессиональных, так и управленческих, да еще и мощное лидерство. Стоит ли удивляться, что сильные директора по маркетингу на дороге не валяются и стоят действительно дорого?

Что же делать 99% компаний, кто не может заплатить миллион рублей в месяц такому чудо специалисту?

И как узнать того, кто сможет дать компании результат, который от нег

ждут? Хорошая новость: для 99% компаний профи такого уровня и не требуется. Нужен просто сильный маркетолог с нужным уровнем ключевых для вас навыков и умением строить сильную команду.

## **2. Опишите чётко задачи, которые должен решать директор по маркетингу именно в вашей компании**

И под эти задачи опишите, какие ему необходимы компетенции и опыт. Если вам это сложно сделать — привлеките один раз опытного эксперта на пару консультаций, получите помощь — и дальше вам будет сильно легче двигаться самостоятельно.

## **3. Что должно быть у любого директора по маркетингу:**

- 1) стратегическое мышление
- 2) работа с цифрами
- 3) подтвержденные результаты запуска продуктов и продуктовых линеек
- 4) отличное знание и умение пользоваться ключевыми маркетинговыми инструментами
- 5) навыки работы с подрядчиками уровня эксперт.

## **4. Проверьте мотивацию ваших кандидатов**

Вам нужен человек, который мыслит, как предприниматель: умеет оценивать потенциал продуктов и проектов, расставлять приоритеты и инвестировать для того, чтобы получить прибыльный рост, а не доказать, что он самый умный.

**Что же делать 99% компаний, кто не может заплатить миллион рублей в месяц такому чудо специалисту?**

**5. Ну и еще: если вы не знаете, как проверить маркетинговые компетенции — включите в команду найма эксперта, который может**

Уровень эксперта должен быть в идеале минимум на 2 головы выше по профессиональным навыкам и по управленческой зрелости, чем тот, кого вы нанимаете.

Итак, перейдем к вопросу, как оценивать результаты.

Когда я была маркетологом, мой

бонус на 100% зависел от выручки и прибыли организации.

И когда я возглавила бизнес в роли генерального директора, я продолжаю придерживаться убеждения, что ответственность директора по маркетингу в моей компании — результаты в скорости роста и в заработанных деньгах.

В мотивацию можно и нужно включать результаты лидогенерации, качество и количество лидов, которые были переданы отделу продаж. Но также именно маркетолог влияет на

**Наделяйте талантливых сотрудников новой ответственностью. Поручайте им проекты с нарастающим уровнем сложности и влияния, — и оценивайте результаты**



то, как отдел продаж знает продукт, имеет все необходимые инструменты и умеет его продавать. Поэтому если ваш маркетолог рассказывает вам, как много лидов он привел, — и что он не отвечает за то что с ним дальше делают продавники, — знайте, что это неправда.

Мотивируйте, учите, обозначайте ожидания, — и, если все это не помогает, — возможно этот сотрудник работает не на своём месте.

Как мы выяснили, найти сильного маркетолога не так просто. Поэтому я рекомендую гибридный подход: искать и вводить в команду настоящего профи, и параллельно — растить сильных маркетологов в своей команде. Из моих команд вышло более 15 директоров по маркетингу, так что я знаю, о чем говорю.

Как это сделать? Ну во-первых, если вы в маркетинге не разбираетесь, то маркетолога вам не вырастить. Так что вводите молодые таланты и стажеров в отдел маркетинга — пусть они учатся у того, кто уже разбирается в теме.

Во-вторых, ставьте новые задачи, наделяйте талантливых сотрудников новой ответственностью. Поручайте им проекты с нарастающим уровнем сложности и влияния, — и оценивайте результаты.

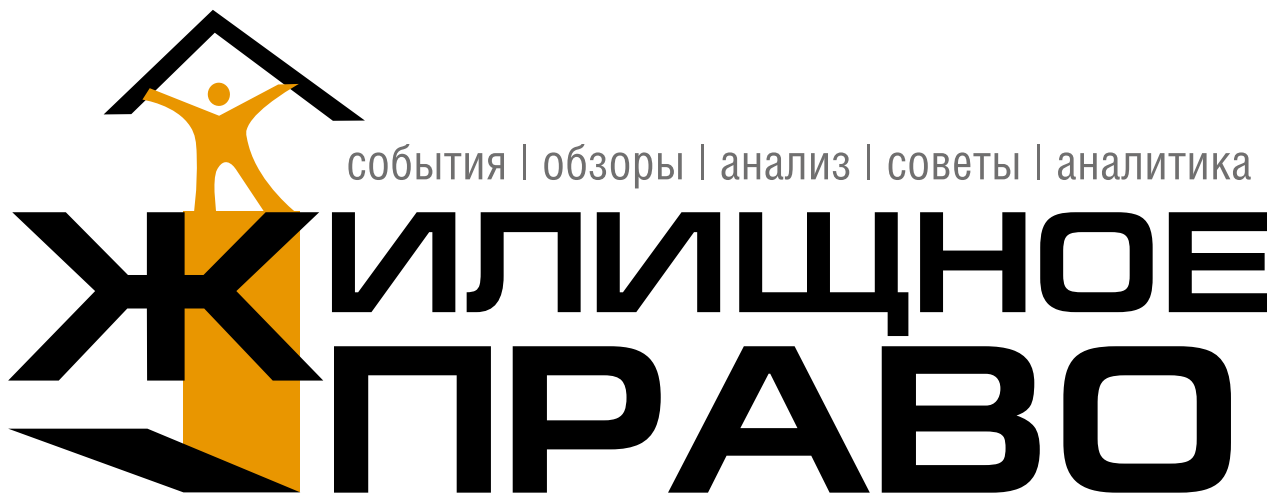
В-третьих, поощряйте их непрерывное профессиональное развитие. Объясните, какой уровень результатов и навыков вы ожидаете на следующем уровне карьерной лестницы — и как вы вместе поймете, что сотрудник готов к следующему шагу. Я готовила и внедряла карьерные лестницы для отделов маркетинга не в одной компании, — и могу подтвердить, что

это очень эффективный способ как развития, так и удержания талантов в организации.

Ну и последнее. Навыки — это прекрасно, но результаты важнее. Во всех компаниях, где я возглавляла бизнес, — я вводила принцип: мы рассматриваем карьерное продвижение только тех сотрудников, кто успешен в своей текущей роли. Такой подход влияет не только на маркетологов, но и создает культуру результативности и ответственности во всей вашей организации. Сейчас я рекомендую такой подход предпринимателям — своим клиентам.

А можно ли сильного директора по маркетингу вырастить из маркетинг-менеджеров внутри компании? Можно. Для этого важно четко понимать, что вы от него хотите в новой роли, и чего ему не хватает до нее. Если вы сами не гуру маркетинга, — проведите внешнюю оценку своего текущего маркетолога и его потенциала, — и составьте план развития вместе с опытным экспертом. Оцените не только жесткие навыки, но и лидерский и управленческий потенциал, так как директор по маркетингу — это ТОП-менеджер.

В целом, я рекомендую проводить внешнюю оценку профессиональных и управленческих компетенций своей команды руководителей регулярно, хотя бы раз в год. Такой подход мотивирует команду непрерывно профессионально расти и развиваться, плюс вы будете уверены, что вы в рынке не только по компенсации, но и по навыкам сотрудников и по результатам, которые они приносят вашему бизнесу.



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 11  
ноябрь 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

*Юрий Александров*

## Доверенность после смерти

*Надежда Лемутова*

## Серые схемы — опасно и не выгодно

*Ленар Рахманов*

## Ошибки при выборе «вариантов подешевле» часто приводят к замороженным деньгам и потерянное время

*Екатерина Авдеева*

## Покупка компании

*Михаил Хазин*

## Одна квартира по цене четырёх

*Юлия Иванова*

## Рейтинг самых надежных застройщиков России. Кто вошёл в ТОП-10?

*Валерия Усманова*

## С 1 ноября в РФ начнёт действовать закон о внесудебном взыскании долгов



Юрий Александров



Надежда Лемутова



Ленар Рахманов



Екатерина Авдеева



Михаил Хазин

# ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ — ВАШ БРИЛЛИАНТ



**Максим Юдин**  
ИП Юдин Максим Владимирович  
Фаундер

**Я больше десяти лет работаю в маркетинге и хорошо понимаю, что директор по маркетингу — это не про «вести соцсети» или «придумать акции». Это позиция, от которой зависит рост компании. Когда я занимал эту должность, средняя зарплата составляла 200–300 тысяч рублей. Это не переплата — это нормальная цена за ответственность, где любое решение напрямую влияет на выручку.**

Когда я занимал эту должность, средняя зарплата составляла 200–300 тысяч рублей. Это не переплата — это нормальная цена за ответственность, где любое решение напрямую влияет на выручку.

### Как оценивать работу

Ключевые метрики просты:

- рост числа лидов и их качества;
- увеличение выручки и доли рынка;
- рост узнаваемости бренда.

Количество постов или креативов — не показатель. Результат измеряется только в деньгах и стратегическом развитии компании.

### Сколько платить

Маркетинг-директор должен иметь фиксированную часть и премию. Фикс — стабильность. Премия — мотивация работать на результат. Это честная модель.

### Откуда приходят лучшие специалисты

Самые сильные маркетологи приходят из агентств и проектов, где они видели десятки ниш и сотни ошибок. Это опыт, который невозможно получить в теории.

### За что платят

Платят за систему:

- стратегию, которая отвечает целям бизнеса;
- медиаплан и бюджеты с прогнозом;
- интеграцию рекламы, PR, контента и продаж;

**Самые сильные маркетологи приходят из агентств и проектов, где они видели десятки ниш и сотни ошибок. Это опыт, который невозможно получить в теории**

- аналитику, которая показывает эффективность каждого вложенного рубля.

### Итог

Маркетинг-директор — это инвестиция, а не расход.

Если платить «чтобы было» — бизнес получает исполнителя без амбиций.

Если платить достойно — бизнес получает человека, который умеет возвращать вложенные деньги с прибылью.

Лучшие специалисты остаются только там, где их ценят.

**Маркетинг-директор — это инвестиция, а не расход**

# МАРКЕТОЛОГ — ВАШ КОД К СЕЙФУ



**Александр Осипов**  
Директор по маркетингу Arenadata,  
Москва

**Лучшие СМО  
проходят путь  
от линейного  
специалиста до  
топ-менеджера,  
умеют работать  
руками и понимают  
отраслевую  
специфику**

**Чем важны компании  
директора по маркетингу?**

— Прежде чем ответить на этот вопрос, уточню, что рассуждаю на базе своего 15-летнего опыта работы в B2B-маркетинге со специализацией в ИТ-компаниях для сегмента Enterprise. Это означает, что для ИТ-компаний, ориентированных, например, на SMB-сегмент (SaaS) или на B2C, будут другие критерии, не говоря уже о других отраслях.

Применительно к сегменту, в котором работает группа Arenadata

(B2B, Enterprise, ИТ/вендор ПО), основными критериями оценки работы директора по маркетингу являются качественный рост воронки продаж, эффективный с точки зрения затрат, что в итоге напрямую влияет на укрепление бренда и рост бизнеса.

Если углубляться, то чаще всего ключевыми KPI директора по маркетингу в моем сегменте являются:

- выручка компании;
- прибыль;
- ROMI (возврат инвестиций в маркетинг);
- показатель роста качественных лидов;
- узнаваемость бренда/top of mind — что особенно важно, когда стоит цель выйти в новые сегменты или перед IPO;
- маркетинговые касания — объем сделок, которые инициированы после проведения маркетинговых кампаний согласно отчету из CRM.

И если упростить, то оценка СМО сводится к ответам на два вопроса:

1. Насколько он облегчает жизнь отделу продаж? Например, дает качественные лиды, которые быстро закрываются.

2. Оправдывает ли инвестиции в маркетинг? То есть демонстрирует положительный ROMI и контролирует стоимость привлечения одного клиента.

### **Как оценить гонорар, премии директора по маркетингу?**

— Вопрос компенсаций и оплаты труда СМО индивидуален и зависит как от самой компании, её сегмента,

планов по росту и развитию, так и от переговорных навыков СМО.

Чаще всего в ИТ-компаниях B2B-сегмента вознаграждение директору по маркетингу строится из нескольких частей: базовый оклад, премиальная часть (годовой бонус при выполнении KPI). В ряде компаний есть также бонусы за долгосрочный результат (например, опционы).

Справедливая формула для зрелого бизнеса:

Годовой доход СМО = Фиксированный оклад × 12 + 30–80% от оклада в виде годовой премии за достижение KPI.

### **Из каких «яиц» они вылупляются?**

— Ответ на этот вопрос сложно привести к единому знаменателю, поскольку СМО бывают разными, со своими специализациями, опытом и бэкграундом. Например, я специализируюсь на ИТ-компаниях — вендорах ПО с задачей активного роста, выхода в новые сегменты или планирующих размещение на бирже (IPO). Но я буду *overqualified* и нерелевантным для небольшой ИТ-компании с невыстроенными внутренними процессами или не работающей в ИТ-сегменте. На мой взгляд, **лучшие СМО проходят путь от линейного специалиста до топ-менеджера, умеют работать руками и понимают отраслевую специфику.**

Например, по первому высшему образованию я инженер-программист и имею практический опыт работы в качестве ИТ-специалиста.

# ПРИЕМЫ, ПРОБЛЕМЫ, ОСОБЕННОСТИ ПРОДАЖ ТОЛЬКО ЧЕРЕЗ ПЕРЕПИСКУ С ПОКУПАТЕЛЕМ

**Я мечтала написать об этом статью, для руководителей отделов продаж, для менеджеров по продажам, да и в целом для начинающих экспертов в своей нише.**



**Мария Васильева**  
известный эксперт по продажам

Я начала свой путь в продажах в переписках еще в 19 лет, когда попала в компанию «Unilever» развивая бренд косметики TiGI с нуля и уже тогда, я красиво напоминала клиентам о себе, если мы не договаривались о встрече, или, к примеру я хотела кое-что показать из новых позиций или идей. К примеру: «Светлана, добрый день, есть пару идея для роста продаж и подарков от нашей компании! Как вы? Заеду к вам на неделе, буду рада видеть».

Или: «Сергей, вчера общались с вами про кудри у мужчин, вот два шикарных стайлинга для плотных, с мокрым финишем, сильной и средней фиксации, уже пробую на себе!»

Да, в этот момент у клиента недоумение, так как кудрей у меня, вроде, нет, но вопрос тогда, где же они есть? Шок, загадка, задор!

После того как я потрудились 1.6 года в этой компании я успела потрудиться еще в 9 нишах, продавая 6 лет в холодную по телефону, на встречах, переписках. Это были такие ниши: пиломатериалы, дома из дерева, бани бочки, бумага оптом, недвижимость, нефтепродукты, АМО CRM, фитнес билеты и еще что-то уже не помню.

Приемы продаж в переписках, которых на самом деле нет, но цель сообщения и контекст зависят от того в какой момент вы пишете сообщение клиенту, к примеру с целью направить информацию, или, с целью оповещений о новых акциях, или что-то предложить, с целью продать?

И да, не стоит обсуждать с клиентом в переписках что-то ценное и объемное, что требует быстрого ответа и решений, лучше всего позвонить, и договориться о звонке заранее, или узнавать в какие дни вы можете звонить если что-то срочное, опять же зависит от специфики ниши и клиента.

Если же вы хотите предложить клиенту встретиться или созвониться онлайн, чтобы обсудить какую-то идею, или дать ему пользу, потому что видите для себя это ценным и для него, то вы можете написать ему, к примеру, если это сообщение после знакомства с клиентом на мероприятии: «Александр, добрый день, я кое что интересное заметил в нашем диалоге, и хочу пригласить вас на авторскую встречу «25 минут инсайтов в продвижении» и я покажу вам 5

ключей для продаж в вашем бизнесе, есть время на вторник, или четверг. Вам как удобнее было бы? 😊».

Конечно, так никто из моих клиентов не делал, потому что не знал, что работает и как и для кого, а я продаю в переписках много лет, особенно через соцсети, где есть информация о человеке, или компании.

Далее, клиента вам отвечает, к примеру: «Добрый день, интересно, а какая цена консультации, или что-то вроде, расскажи подробнее, вы отвечаете подробнее и говорите о времени, которое есть у вас во вторник, или четверг, предлагая 2 варианта, обозначая, что эта встреча для знакомства.»

Форматов переписки, ситуаций и вопрос о продажах в переписках, может быть очень много, потому привести все возможные примеры в статье практически невозможно, так как формат ответа и переговоров в переписках зависит еще от личных особенностей менеджера и покупателя, которые также нужно учитывать и узнавать заранее.

Особенность продаж в переписках, состоит в том, что мы сами создаем интонации тексту, который получили, на основе нашего общения с клиентом, или прошлого опыта схожих сообщений, особенно если он был негативный, в плане продающих переговоров, и вы не вызвали доверия и не смогли отличиться, вам не повезло.

Поэтому, я всегда рекомендую, встретиться, созвониться, а потом выбирать формат взаимодействия и цели и планы, и приоритеты.

И конечно же, не забывайте про цели переписки, если вы не обозначаете свои намерения и цели, и

клиент не видит ваш искренний интерес, профессионализм, понимание, терпимость и уважение, поверьте, ничего не выйдет, особенно если речь идет о B2B продажах.

В моем опыте был интересный кейс, когда я продавала компании Сима Ленд бумажные изделия оптом, мне пришлось столкнуться с очень своеобразным директором по маркетингу, который был ЛПР, и после 2 созвонов мы перешли, в прямом смысле этого слова, на ДЕБАТЫ ПО ПОЧТЕ. Да, это было, весело, особенно когда ты знаешь информацию о конкурентах, все выгоды в цене, и то, что поставки из Китая встали на 1 месяц, по разным логистическим причинам, и/или росту курса доллара. Ситуация заключается в том, и особенности продаж по почте, что мы можем создавать более объемные письма с аргументацией, создавая заголовки и аргументируя более детально все возражения о цене которые повторялись почти с каждым письмом, но я их преодолела, настаивала на своих данных о рынке цен и анализе качества, ассортимента, сроков поставки, и вообще слава Богу, что я есть и не послала вас на 4 стороны после такого не совсем корректного общения, которое проскользнуло по телефону в первых касаниях, в мою сторону!

И что вы думаете? Конечно же я продала в 100% предоплату без скидок.

Проблема переписок в продажах в том, что все думают, что это готовое решение, или панацея, то есть, если мы научимся продавать в переписках, то продажи будут расти, то мы сделаем максимально возможную

конверсию, и вообще будем лучше конкурентов. Но это не так, особенно если мы говорим про очень дорогие услуги, и вдруг, не создав доверие с клиентом, повели себя не профессионально, не корректно, или отвечали долго и не по делу.

Потому я призываю всех использовать комплексный подход и выбирать самый удобный формат переговоров для обеих сторон, открыто обсуждая этот вопрос.

Позиционирование, принципы, характер, стиль, открытость, непобедимость, настойчивость, профессионализм, лидерство, аргументация, и все эти, казалось бы, непонятные слова, кроют в себе огромные и ценные инструменты для бизнеса и максимальных продаж.

Попробуйте поставить себя на место покупателя и представить, а этот товар или услугу, лично вы бы купили через переписку, после оставления заявки?

Поэтому, за 10 лет активных продаж, как по телефону, так и на встречах, так и в переписках, сделав более 100 тысяч звонков, поняла, что все очень индивидуально, и никакие системы продаж не являются ключами, потому что все секреты находится внутри вас, просто стоит научиться классифицировать клиентов, чтобы не терять время, расставлять приоритеты и ценить тех, кому также как и вам, не все равно.

А что такое квалификация и как понять, кто готов покупать, а кто может соврал, а кто не готов и точно врет, пишите в ВК, или оставляйте на сайте заявку, или в воцап, или ТГ. Сайт: [jbtsell.ru](http://jbtsell.ru)



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 9 сентябрь 2025

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

*Олег Блинов*

**Уменьшение стоимости недвижимости и недостатки строительства**

*Оксана Васильева*

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

*Александра Бец*

**Суд может отступить от определения равенства долей супругов исходя из интересов несовершеннолетних детей**

*Ульяна Зеленая*

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

*Алена Шептаева*

**Мошенники отнимают жильё: правовой анализ схем и кейсов**

*Игорь Иванов*

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

# ОНБОРДИНГ НОВОГО СЕЙЛЗА

**Онбординг — это, пожалуй, самая строгая и беспристрастная проверка в компании на наличие устойчивых бизнес-процессов, регламентов, непрописанных стандартов качества, да и в целом корпоративной культуры.**

**Андрей Митряшкин**  
**Предприниматель**  
**Независимый эксперт**  
**ВМС принт**

Свое повествование начну с утверждения, которое спорное, но которого я придерживаюсь: нанимать надо личность, а не профессионализм. Я искренне считаю, что поскольку первое время, да и в последующем потребуется очень плотно взаимодействовать с сотрудником, то крайне важно его личностные качества, нежели его прошлый опыт.

Итак, собеседование пройдено. Стороны обозначили свой интерес, сотрудник прошел все необходимые юридические процедуры по оформлению в штат и вот у него первый рабочий день! Возвращаясь на абзац, выше сразу напрашивается вопрос, в какой отдел продаж попадет сотрудник.

## Крайне важно его личностные качества, нежели его прошлый опыт

В отдел продаж, в котором уже давно не происходят продажи, лишь отгрузки. Возможно в отделе продаж утро начинается с конфликтов, суеты и хаоса, а может быть в отделе продаж всегда царит т.н «пассивная агрессия».

Есть точка зрения, что когда сотрудники долгое время работают вместе они как бы «усредняются» или подстраиваются под обстоятельства и характера друг друга, и если в компании перманентный хаос, отсутствие системы активного управления, то коллектив как бы это принимает и учится плыть по течению и именно новый сотрудник послужит «лакмусовым» индикатором. Даже при наличии четкой системы онбординга и наставничества именно вышеописанный отдел продаж может послужить скорому увольнению нового сотрудника.

Возвращаясь к теме внедрения сотрудника. Мое повествование на примере типографии, но думаю в целом на производственной все сказанное будет актуальное.

Первый рабочий день сотрудника так или иначе начнется с его окружения и «включения» в систему, если таковая имеется. Вторым моментом, на который все новички обращают внимание — кто и как их обучает. В моей системе было принято несколько ступеней обучения:

### **1. Этап первоначального внедрения**

Он проводится первый рабочий день, суть этапа заключается в том, чтобы у нового сотрудника сформировать первоначальное представление о производственном направлении

компании. И возвращаясь в обозначенному термину — «Система» очень важно чтобы эта самая программа первого дня обучения была «адекватной» и легко воспринималось сотрудниками с разным образованием и опытом.

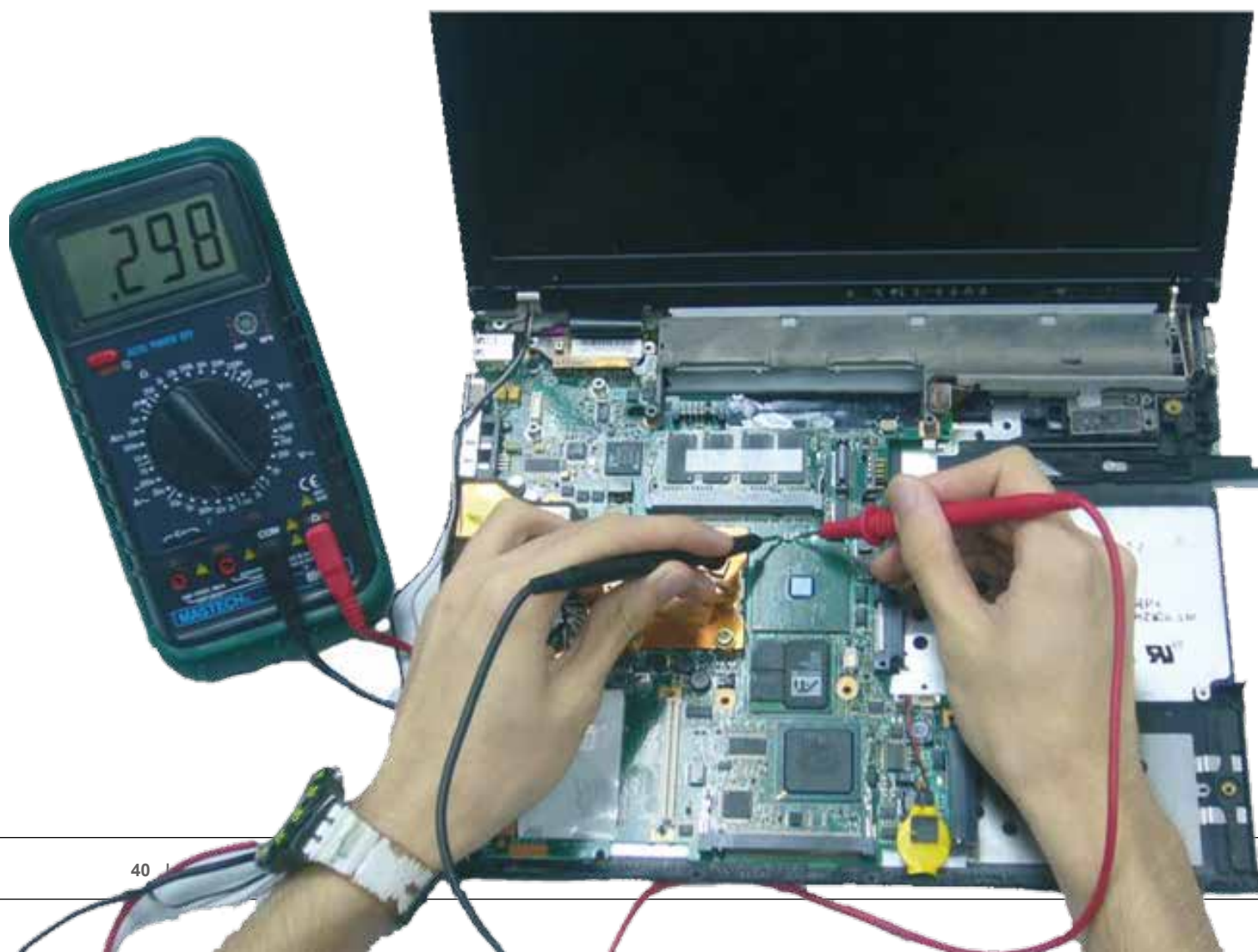
Касаемо отдела продаж, я уверен, что на любом производственном предприятии есть те самые 20% знаний, которые используются в 80% случаев и задача руководителя декомпозировать это пространство информации до конкретных тем, пунктов, тезисов, фактов и выводов. Все это зафиксировать в письменном виде и мало того также потребуется проработать систему тестирования и базовых вопросов для оценки вновь полученных знаний у сотрудника. Продолжая свое повествование по первому дню обучения, всегда стараюсь создавать обстановку, где сотрудник осознают, что в нем заинтересованы, что он имеет право на ошибки. Как показатель успешного первого дня обучения — это соискатель с помощью своих конспектов способен рассказать о технологической составляющей работы типографии.

## **2. Этап вывода минимально требуемый уровень квалификации**

Поскольку новому сотруднику чаще всего очень сложно сразу воспринять, охватить и самое главное применить полученные знания, на этом этапе

очень важно в первую очередь для наставника принять факт, что придется одно и то же повторять несколько раз, подавать информацию как бы «волнами», с постепенным увеличением частоты и амплитуды подачи информации и получения обратной связи. Как показывает практика в

**Перед трудоустройством нового сотрудника важно провести своего рода оценку действующего отдела, поскольку чаще всего именно окружение и общее настроение задает темп и определяет качество работы**



системе обучения всегда есть темы, которые по тем или иным причинам плохо усваиваются новыми сотрудниками, поэтому крайне важно заранее выявить такие темы (разделы) чтобы максимально разнопланово подать соответствующую информацию. Считаю, что именно здесь очень важно чтобы сотрудник прошел тестирование и проверку знаний в форме беседы. Успешным результатом будет являться свободное оперирование знаниями и информацией, которая была объяснена прежде.

3. Этап непосредственного вступления в должностной функционал.

На этом этапе можно условно утверждать, что сотрудник обучен и готов к работе. Условно поскольку хотя знания имеются, но навык пока не сформирован, а опыт лишь в процессе наработки. На этом этапе наставник выступает в роли куратора, который на определенных этапах проводить срез (промежуточный контроль) процесса в целом и результата, в частности. Предпочитаю также выделять 15 минут в конце рабочего времени для того, чтобы побеседовать с сотрудником о его работе, результатах и трудностях.

Несмотря на то, что статья посвящена системе нежели личности, все же в конце своего повествования считаю не лишним посвятить строки личности наставника. Прекрасно понимаю, что в настоящий момент уже существуют сервисы, которые

способны доносить информацию, тестировать, фиксировать результат и подводить статистику. Конечно же такие сервисы крайне полезны и являются прекрасными инструментом для следования системе обучения, тем не менее считаю, что именно «наставник» будь это непосредственный руководитель, корпоративный тренер либо коллега сможет донести ту ценность работы и компании, которая присутствует в работе. Сервисы и система это лишь инструменты, которые важно использовать правильно, тогда положительный результат неизбежен.

## **Итог**

Перед трудоустройством нового сотрудника важно провести своего рода оценку действующего отдела, поскольку чаще всего именно окружение и общее настроение задает темп и определяет качество работы.

Также важно прописать план обучения и к плану разработать тесты, проверочные вопросы для оценки прогресса и «серых зон». Очень важно при обучении материал подавался ступенчато с волнообразным усложнением и обязательно предусматривать промежуточные проверки. Несмотря на наличие многочисленных цифровых сервисов обучения, все же критично важна persona наставника независимо от его формальной должности.

# СОВМЕСТИТЬ СЕРВИС И ПРОДАЖИ В ОДНОМ СОТРУДНИКЕ — ДЛЯ НАС СТАЛО КЛЮЧЕВЫМ ВЫЗОВОМ



**Дмитрий Горобцов**  
основатель сети студий растяжки  
**Lady Stretch** и сети студий  
джампинга **Lady Jump**



**В фитнес-студиях узкое горлышко — это администраторы. Поскольку в формате моно-бизнеса это позиция, в рамках которой нужно выполнять очень много функций.**

Администратор фитнес-студии должен заниматься и сервисом, и продажами, и CRM и многим другим. проблема в том, что как правило, на позицию администратора претендуют далеко не продавцы. Почему так? У многих понимание, что администратор фитнес-студии — это человек, который сидит на ресепшене, выдает ключики, улыбается, кофе наливает и всё. А в нашем случае сотрудник на этой позиции должен и клиентов запи-

сать, и отписать, и экскурсию по студии провести, и рассказать про абонементы, и позвонить клиенту, и продажу сделать, и возражения клиента отработать, чтобы он потом продление сделал. Как видно, у администратора очень много функциональной работы. Получается это ключевая позиция, которая при некомпетентности сотрудника может стать тем самым узким горлышком.

Совместить сервис и продажи в одном сотруднике — для нас стало ключевым вызовом. Что мы сделали? Для начала пересобрали систему набора администраторов. Теперь она представляет собой очень широкую воронку, чтобы отсеять тех, которые точно никогда не будут продавать. Допустим, какие-то кассиры, которые готовы просто посидеть за ресепшеном за 40 — 50 тысяч рублей, но мы таких кандидатов сразу убираем.

Далее у нас остаются те, кто никогда не занимался профессиональными продажами, но при этом готовы научиться и уже демонстрируют базовые навыки продаж. Наша задача — их обучить. Поэтому мы создали большую систему обучения для ад-

## **Ключевая позиция, которая при некомпетентности сотрудника может стать тем самым узким горлышком**

министраторов, которая включает в себя понедельный и ежемесячный путь успешного администратора, знания по продукту, тайм-менеджмент, продажи, скрипты по звонкам. Это и тренинги, как онлайн, так и в записи, кураторство опытных администраторов и так далее.

В результате ко второму месяцу администратор овладевает всеми необходимыми инструментами и начинает выполнять KPI по продажам..

# ЧТОБЫ ИСКАТЬ И УСТРАНЯТЬ УЗКИЕ МЕСТА, НУЖНО ВЫСТРОИТЬ СИСТЕМУ



**Иван Сырбу**  
Предприниматель, спикер,  
наставник, член международного  
сообщества наставников.  
Автор статей в федеральных СМИ

**Выявление любого узкого горлышка в бизнесе всегда начинается с цифр. Сначала мы смотрим на показатели, на отчетность — на цифры бизнеса.**

**Есть два уровня показателей**

**Первый уровень — главные показатели роста**

Это самые верховые цифры, например: прибыль, выручка, количество клиентов. В вашем конкретном случае они могут быть чуть другими, но зачастую это прибыль и выручка, где-то может быть, например, маржинальность. Их динамика напрямую отражает рост или падение бизнеса. Если они растут — бизнес развивается.

**Второй уровень — ключевые операционные показатели**

Это промежуточные метрики, которые напрямую влияют на главные

показатели роста. Примеры: количество лидов в воронке, число касаний с клиентами, объем отправленных коммерческих предложений. Управляя этими цифрами, мы воздействуем на конечные результаты бизнеса.

### **Чтобы искать и устранять узкие места, нужно выстроить систему:**

- определить главные и операционные показатели;
- внедрить их в бизнес;
- регулярно отслеживать.

### **Алгоритм всегда один — движение сверху вниз**

#### **Сначала мы смотрим на главные показатели роста**

Если, например, в текущем месяце меньше продаж и клиентов по сравнению с прошлым, значит, проблема кроется в операционных показателях. Тогда мы спускаемся глубже: проверяем, выполнено ли необходимое количество лидов, звонков, касаний с клиентами.

#### **Если с лидами все в порядке, проверяем конверсию в продажу**

Если и она на прежнем уровне, идем дальше — например, к количеству отправленных коммерческих предложений. И можем обнаружить, что их стало меньше. Вот именно это и является узким горлышком: снижение отправленных предложений тянет за собой снижение продаж и клиентов. Тогда мы смотрим, почему сотрудники перестали выполнять план, разбираем переписки, коррек-

## **ГЛАВНОЕ — ДЕЙСТВОВАТЬ ТОЧЕЧНО**

тируем работу отдела, дорабатываем само коммерческое предложение, если оно слабое.

Таким образом, узкое горлышко выявляется через последовательный анализ сверху вниз, пока не найдена конкретная точка сбоя. Там и нужно работать.

#### **Если же задача — не устранить, а расширить узкое горлышко, подход тот же**

Например, мы хотим увеличить прибыль и число клиентов. Тогда мы спускаемся в операционные показатели и принимаем решение: поднять конверсию из лида в продажу на 5% и увеличить количество лидов на 10–15%. Это автоматически даст рост прибыли и клиентской базы.

### **Главное — действовать точечно**

Не распыляться, не тратить ресурсы впустую, а бить именно в ту метрику, где скрыт рычаг роста. Такой фокусированный подход позволяет управлять бизнесом без хаоса и добиваться предсказуемого результата.

# А ЕСТЬ ЛИ СЕЙЧАС В КОМПАНИЯХ МЕСТА, ГДЕ НЕТ УЗКИХ ГОРЛЫШЕК?



**Алексей Благих**  
председатель Международной  
ассоциации Бизнес-ТРИЗ  
в России (ИБТА)

## Какие УГ узкие горлышки можно найти в любой компании сегодня?

— Вопрос можно перевернуть, а есть ли сейчас в компаниях места, где нет узких горлышек? Причина в том, что ситуация на рынке вынуждает компании оптимизировать и сокращать всё, что можно и нельзя. Рано или поздно заканчивается запас прочности бизнес-системы, и возникает эффект домино, когда по цепочке начинаются проблемы. И шаг за шагом проявляются слабые звенья, они же узкие горлышки, они же, как мы говорим в Бизнес-ТРИЗ, противоречия. Где-то оптимизировали свой штат водителей и транспорта, перейдя на аутсорс. Но оказалось, что у подрядчиков в данный момент нет свободных водителей, чтобы доставить наш заказ. Или сократили команду в 2 раза, чтобы снизить затраты на ФОТ, что привело к резкой задержке сроков выполнения проекта.

И так сейчас везде. Банк России, например, в последнем обзоре от-

мечает, что количество компаний, готовящихся к сокращениям, резко возросло в 2025 году: с 6,9% в январе до 11,5% в июне. Люди выгорают, так как физически не успевают выполнять весь пул задач, что на них сыпется после сокращения коллег. Все становятся узкими горлышками.

### **Бухгалтерия — когда и у кого она даже не узкое горлышко, а косточка в горле?**

— С бухгалтерией это особенно заметно, так как бухгалтера не являются центром прибыли в компании, но при этом без них компания не может обходиться.

За последние 10 лет за счет ИТ-автоматизации производительность бухгалтера резко выросла, что привело к сокращению их численности

внутри одной компании. И одновременно выросло количество компаний, где требуется бухгалтер. Результаты исследования платформы онлайн-рекрутинга hh.ru и банка для предпринимателей и предприятий «Точка» говорят о росте спроса на 318% за последние 10 лет.

Но одновременно, с усложнением законодательства, повысились требования к квалификации бухгалтеров. И с каждым годом это становится всё заметнее и заметнее. Бухгалтера высокого класса, способные грамотно и без ошибок настроить всю бухгалтерскую систему компании, на рынке на вес золота. В итоге они перегружены задачами. И вновь возникает противоречие: нужны кадры, но рынок их в нужном количестве не готовит. А многие опытные кадры, которые могут работать, уже уходят

## **Любая большая бизнес-система соткана из противоречий**



на пенсию. По данным Росстата в России за последние 5 лет количество специалистов сократилось на 3%, а к 2030 году количество может сократиться до 1 млн.человек.

**Стартапы — какие узкие горлышки приходится им преодолеть чтобы плыть по широкой реке (до водопада)?**

— У стартапов изначально в модель заложен дефицит всего. И смысл

как раз в том, чтобы найти решение минимальными ресурсами. В самом начале основатель отвечает за всё сразу. Затем у него могут появиться 1-2 партнера, которые закроют часть компетенций. Но наращивать дальнейший персонал они не могут, так как бюджета на это нет. В итоге сами основатели становятся узкими горлышками в своей системе. И их задача — это максимально быстро найти решение, как это горлышко расширить. А лучше, как только появилась



**ТОП всегда будет стремиться сделать себя незаменимым внутри компании, когда как бизнес хочет обратного, чтобы минимизировать риски**

проблема, переходить в «Надсистему», убирая целиком проблему.

42% стартапов закрываются, потому что у рынка нет спроса на их продукт. И основателям важно это понять как можно раньше, когда еще можно сделать пивот и есть деньги на это, а не тянуть до конца. То есть основатель должен вовремя расти сам, чтобы не тормозить развития стартапа. А это уже относится больше к softskills, которые долгое время считалось развивать излишним.

### **Большие компании — с какими ветряными мельницами они порой могут сражаться?**

— Если стартапы борются за выживание, то большие компании и корпорации борются за удержание доли рынка, при этом всегда стремясь минимизировать затраты. И происходит это достаточно жестко — просто приходит разрядка сократить % персонала. Если раньше сокращали в основном рабочих (тех, кто выполняет основные функции для поддержания работы системы), то сейчас пришло осознание, что именно они обеспечивают жизнеспособность системы. И чаще стали сокращать раздувшуюся управленческую прослойку.

По факту, любая большая бизнес-система соткана из противоречий. Так устроен процесс эволюции системы. И, если вовремя не разрешать острые противоречия, то начинается борьба с ветряными мельницами. Вроде все работают, все всё сделали как надо, но результата нет. Идет попытка разобраться, но ответственность размыта. В итоге множество

проектов списывается в убыток, и всё начинается сначала. А выход из этой ситуации — это видеть противоречия и устранять их. Вот тогда возникает очевидный рост в компании. Это хорошо видно в рейтинге Forbes топ-100 компаний России по чистой прибыли.

### **Логистика — почему для кого-то это узкое горлышко?**

— С логистикой тоже множество противоречий, которые обострились в последние годы. Если раньше всё работало как часы, все барьеры были сняты, то сейчас тот цикл, когда барьеры возводят вновь.

Если «копнуть» в суть, то логистика — это связующая нить в работе с поставщиками и/или покупателями. То есть в вашей бизнес-системе появляется контрагент — еще одна независимая от вас бизнес-система со своими интересами и недостатками в процессах И риск появления проблем как минимум удваивается. Это конечно очень условно, но мысль понятна.

И конечно же усложнение логистических цепочек в условиях новой экономики еще больше всю эту систему взаимодействия утяжеляет. И компании, которые завязаны на международной логистике, сталкиваются с тем, что сроки доставки могут серьезно сдвигаться вправо. А это приводит к штрафам, потере репутации и, как следствие, потере клиентов. И здесь ситуация в логистике как с опытными бухгалтерами, когда требуется каждый день решать новые нестандартные задачи. А хочется, чтобы один раз решил задачу и мог

заниматься чем-то другим. И вновь противоречие: укажешь в договоре большие сроки с запасом, клиент откажется. Укажешь маленькие сроки, может пострадать репутация. В итоге пытаются компании найти компромисс, который не решает противоречие, а лишь откладывает его. В общем благодатная почва для появления узких горлышек.

При этом самое интересное для бизнеса — найти конкретный гордиев узел в конкретной ситуации, потому что вариативность здесь бесконечна. И именно это корневой узел разрубить = расшить узкое горлышко.

### **Незаменимые топы — что это — узкое горлышко, нормальная ситуация, мина?**

— Если говорить о ТОП-менеджменте, то корень проблемы лежит в том, что подготовка специалиста высокого класса может занимать 10-15-20 лет. Понимая это, ТОП всегда будет стремиться сделать себя незаменимым внутри компании, когда как бизнес хочет обратного, чтобы минимизировать риски.

Получается вновь противоречие: ТОП должен быть незаменимым, тогда он будет спокойнее выполнять свою работу, и ТОП должен быть заменимым, чтобы снизить риски бизнеса.

Напрашивается решение через кадровый резерв и наставничество. Но есть ли гарантии у ТОПа, что как только он передаст свой опыт молодым, его не сократят, заменив на сотрудника с меньшей зарплатой? Так как гарантий нет, то основные функции

они оставляют за собой и не передают уникальные знания другим. В итоге компания попадает в ловушку, в которой обучает топов активно, но эти знания в команды практически не уходят. А обучать все команды не хватает бюджета у компании. В итоге компетенции и знания ТОПов растут быстрее, чем команд. И они становятся незаменимыми.

При стратегическом подходе к выстраиванию бизнес-процессов «незаменимость» ТОПов должна снижаться. Кто должен заняться этим выстраиванием внутри компании — сами ли ТОПы по своим направлениям, или собственники? Вопрос открытый и зачастую зависит от системы принятия решений внутри компании. Поэтому опять-таки «садимся» — анализируем конкретную компанию и ситуацию — выявляем конкретную проблему и ищем конкретные решения.

### **Кому могут помочь ваши советы по решению узких горлышек?**

— Конечно руководителям и собственникам.

И совет, на мой взгляд, ключевой один — всегда разбираемся в конкретной ситуации: если пойдем от проблемы/противоречия, то обязательно увидим «узкое горлышко», и конкретно к нему подберем «ключик» — идеальное решение, дающее результат вместо неустойчивого компромисса.

Как это выглядит на практике, если взять пример с «незаменимостью ТОПов»:

В первую очередь, когда видите, что проблема долго не решается, най-

дите внутри противоречие. Оно там точно есть. Формула противоречия в Бизнес-ТРИЗ: Если, То, Но. В нашем примере:

Если обучать только топов, то экономим бюджет, но знания передаются очень медленно в команды.

Если обучаем команды, то знания передаются быстро, но приходится тратить большой бюджет.

Выходит, что надо обучать и топов, и команды. Возникает противоречие.

Итак, противоречие найдено. Отлично, начинаем искать решения, отталкиваясь от конкретного контекста нашей ситуации (в Бизнес-ТРИЗ для этого есть специальные фреймворки и инструментарий). Например, можем прийти к тому, что идеальное

решение будет в корректировке системы мотивации ТОПов и в системе КРІ их команд. То есть появятся такие критерии оценки эффективности команды, при которых сама команда будет требовать от ТОПа передачу информации, так как для их дальнейшей работы это необходимо. При этом это будет в интересах ТОПа, потому что его показатели оценки будут связаны на результативности работы команды.

В общем, «рецепт» по решению вопроса с узкими горлышками простой: всегда глубоко погружайтесь в конкретный контекст задачи, учитывайте нюансы. И в зависимости от этого ищите не компромисс, а идеальное решение.



Татьяна Кочанова

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

Татьяна Чушикова

**Мнимые больничные**

Ульяна Зеленая

**Анализ судов с «декретницами»**

Чина Аржанникова

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

Александр Вайс

**Свидетель — все не так просто**

Марина Шевченко

**Низкая безопасность: узкое место компании**

Максим Сагайдин

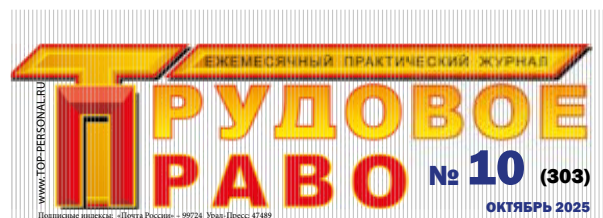
**У вас есть три года чтобы зафиксировать права на служебные произведения?**

Павел Бородкин

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

Стас Пикалов

**Коррупция среди топов компании — явление системное**



Татьяна Кочанова

**Изменения в трудовом законодательстве октябрь 2025**

Наталья Дорофеева

**Как защитить бизнес от недобросовестных сотрудников**

Алексей Оносов

**Проверка контрагента — это не паранойя, а здравый смысл**

Татьяна Кочанова

**Согласие на обработку персональных данных: новые требования с 1 сентября 2025 года**

Татьяна Федорова

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

Ольга Степанова

**Больше 24 миллионов рублей стащили за 10 лет почтальоны на Камчатке**

Ольга Степанова

**60 обысков и сотни нелегалов: в Петербурге полиция ликвидировала крупный канал незаконной миграции**

# А КЛИЕНТЫ ИМЕЛИ В ВИДУ ДРУГОЕ



**Алиса Айдарова**  
Эксперт по интеграции нейросетей  
в маркетинг

**Компании  
аккумулируют  
тысячи звонков,  
переписок, отзывов  
и кликов на сайте,  
но без системного  
анализа эти массивы  
остаются шумом.  
Искусственный  
интеллект позволяет  
извлекать из  
хаоса конкретные  
закономерности  
и превращать их  
в управляемые  
действия. Ниже —  
три направления, где  
алгоритмы доказали  
практическую  
эффективность.**

## 1. Анализ звонков и переписок

Алгоритмы распознавания речи и семантического анализа позволяют выявлять повторяющиеся темы в диалогах с клиентами. В одном проекте ИИ обработал массив звонков и показал: около 40 % контактов касались вопросов размерного ряда.

На первый взгляд это выглядело как обычные уточнения — «какой размер выбрать, М или L». Но при более глубокой обработке стало ясно: клиенты имели в виду другое. В выборке регулярно встречались реплики: «А если я метр восемьдесят пять, эта модель будет короткой?», «У меня рост 158 см, подойдет ли этот фасон?». Таблица размеров на сайте существовала, но она была недостаточно гибкой и не учитывала разные ростовки.

Для менеджеров такие вопросы выглядели как разрозненные случаи, и только алгоритм, сгруппировав частотные запросы, показал масштаб проблемы. В итоге бизнес переработал контент, добавил фото посадки моделей на разный рост и инициировал выпуск отдельных линеек для высоких и низких покупателей. Результат — снижение уточняющих звонков и рост продаж в сегментах, которые раньше «отваливались» ещё до покупки.

## 2. Работа с отзывами и социальными сетями

Для анализа восприятия продукта были использованы сотни тысяч отзывов с маркетплейсов и соцсетей. Алгоритмы применяли sentiment

# Основной источник негатива связан не с качеством продукта, а с упаковкой

analysis для определения тональности и тематическое моделирование для выделения повторяющихся тем.

Система показала неожиданный результат: основной источник негатива связан не с качеством продукта, а с упаковкой.

В массиве встречались разные формулировки — от нейтральных «коробка помялась» до резких «стыдно дарить в таком виде». ИИ также позволил количественно подтвердить предположение, что значительная часть заказов оформляется именно как подарки. Ранее этот фактор не учитывался, и компания концентрировалась на доработке ассортимента, не замечая скрытой потребности.

Решение оказалось относительно простым: внедрение двухуровневой упаковки — прочная транспортная защита плюс отдельная подарочная коробка. После изменений доля негативных отзывов снизилась почти вдвое, а повторные покупки выросли.

### 3. Поведенческая аналитика и сценарии использования

Третье направление связано с анализом поведения на сайте. ИИ фиксировал события: просмотры страниц, глубину прокрутки, время на отдельных блоках. На этой основе строились тепловые карты и выявлялись зоны, где пользователи задерживаются или, наоборот, быстро уходят.

Анализ показал, что наибольшее внимание привлекали разделы с условиями возврата и доставки.

Пользователи перечитывали их несколько раз, задерживались дольше среднего и часто прерывали покупку именно после этого блока. Для компании это был чёткий сигнал: клиенту нужна уверенность в прозрачных условиях.

Дополнительно алгоритм выделил интерес к сопутствующим товарам и дополнительным сервисам. В логах фиксировались частые переходы к FAQ о совместимости и запросы на пакетные предложения. Эти данные были собраны в кластеры и переданы маркетологам.

**Пользователи перечитывали их несколько раз, задерживались дольше среднего и часто прерывали покупку именно после этого блока**

После переработки контента и запуска новых пакетов услуг средний чек вырос, корзина клиентов расширилась, а время до оформления заказа сократилось. ИИ позволил выявить сценарии использования, которые раньше считались «второстепенными», и превратил их в источник дополнительной выручки.

#### Итог

ИИ не заменяет маркетолога, но ускоряет аналитику.

Распознавание речи выявило скрытую потребность в новых размерных линейках, sentiment analysis подчеркнул значимость упаковки, а поведенческие модели обнаружили интерес к дополнительным сценариям. То, что раньше требовало месяцев работы аналитиков, теперь определяется за дни и превращается в конкретные шаги для бизнеса.

**ИИ не заменяет маркетолога, но ускоряет аналитику**

# БИЗНЕС-ТРЕНЕРЫ ГОВОРЯТ

АЛЬМАНАХ

№ 1 / 2025



*Елена  
Яхонтова*



*Дмитрий  
Сёмин*



*Марина  
Долополова*



*Александр  
Соломатин*



*Генрих  
Юстус*



*Галина  
Беловодченко*



*Глеб  
Смирнов*



*Ксения  
Ибрашимова*



*Анна  
Кунаева*



*Татьяна  
Баранова*



*Ольга  
Сереева*



*Сергей  
Семёнов*



*Анастасия  
Тахтарова*



*Михаил  
Молоканов*



*Елена  
Лавринович*

ГЛАВНАЯ  
ТЕМА  
НОМЕРА:

## СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



# ПРОВЕДЕНИЕ ПОЛНОЦЕННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ЧА ЧЕРЕЗ НЕЙРОСЕТЬ НЕ ЗАМЕНИТ ГЛУБИННЫЕ ИНТЕРВЬЮ ИЛИ ФОКУС ГРУППЫ



**Галина Ревеко**  
Умные подарки

**Остается всё меньше компаний, не использующих искусственный интеллект в своей работе. ИИ помогает сэкономить ресурсы, оптимизировать и ускорить процессы, исключить ошибки, связанные с человеческим фактором. Но и о ловушках ИИ забывать нельзя.**

Сегодняшние реалии предлагают бизнесу новый подход — определять предпочтения клиента с помощью ИИ. Насколько эффективен данный подход? И что важно учесть?

### **Провести анализ отзывов из нескольких источников через ИИ**

ИИ давно научился выделять из большого объема информации самое важное и часто цитируемое. Он может выявить главные и второстепенные темы, повторяющиеся жалобы: клиент недоволен качеством товара, сроком доставки или условиями гарантии. ИИ может выявить рост интереса аудитории к спонтанным покупкам, определить контекст и предположительную тональность отдельного отзыва: положительный он или отрицательный, с какими эмоциями был написан (разочарование, гнев или радость от покупки). В совокупности эта информация дает нам понять общее настроение потребителя.

Сегментировать целевую аудиторию машинный интеллект может также через отзывы. Группы отзывов — это разные кластеры клиентов. Учитывая то, что соцсети входят в основные источники информации для ИИ, определить базовые параметры (пол, возраст, географию, семейное положение и др.) для сегментации ему будет несложно. Даже обыватель уже проинформирован, что в eCommerce ИИ автоматически выбирает товары за него, ссылаясь на прошлый опыт покупок и предпочтения каждого потребителя.

**Ловушка:** мы не учли, что здесь машинный интеллект работает с мнениями заведомо активных потребителей.

Отзывы пишут не все и не при каждой покупке. Полученная таким способом информация будет искаженной, потому что исследование не охватывает все сегменты аудитории.

### **Дать чат-боту правильные промты и проверить результат**

Верно сформулированная задача чат-боту может дать неожиданные и работающие советы бизнесу.

Приведем пример. Мы продаем детские развивающие игрушки. Нам нужно понять, что подталкивает ро-

**Ловушка:  
мы не учли,  
что здесь  
машинный  
интеллект  
работает  
с мнениями  
заведомо  
активных  
потребителей**

дителя купить наш продукт. Формулируем подходящий промт и просим бота: «Опиши 10 ситуаций, в которых человек покупает наши игрушки».

Здесь важно не останавливаться, если нейросеть выдаст банальные ответы. Нужно дать вводную информацию о компании, описать актуальную ситуацию максимально подробно, несколько раз уточняя детали.

Так, мы получаем 10 гипотез от ИИ, 3 из которых нам не подходят по каким-то причинам, 2 кажутся нам нелепыми, 5 мы дорабатываем и берем на проверку. Делаем несколько звонков клиентам или проводим небольшой опрос. Примеры правильных промтов есть в открытом доступе.

**Ловушка:** не стоит возлагать на чат-бот большие надежды. Ничего нового и оригинального он не придумает.

Некоторые идеи могут показаться интересными, но они требуют тщательной проверки. Здесь ИИ выступа-

ет помощником, может дать дельный совет, но доверять ему весь процесс анализа нельзя.

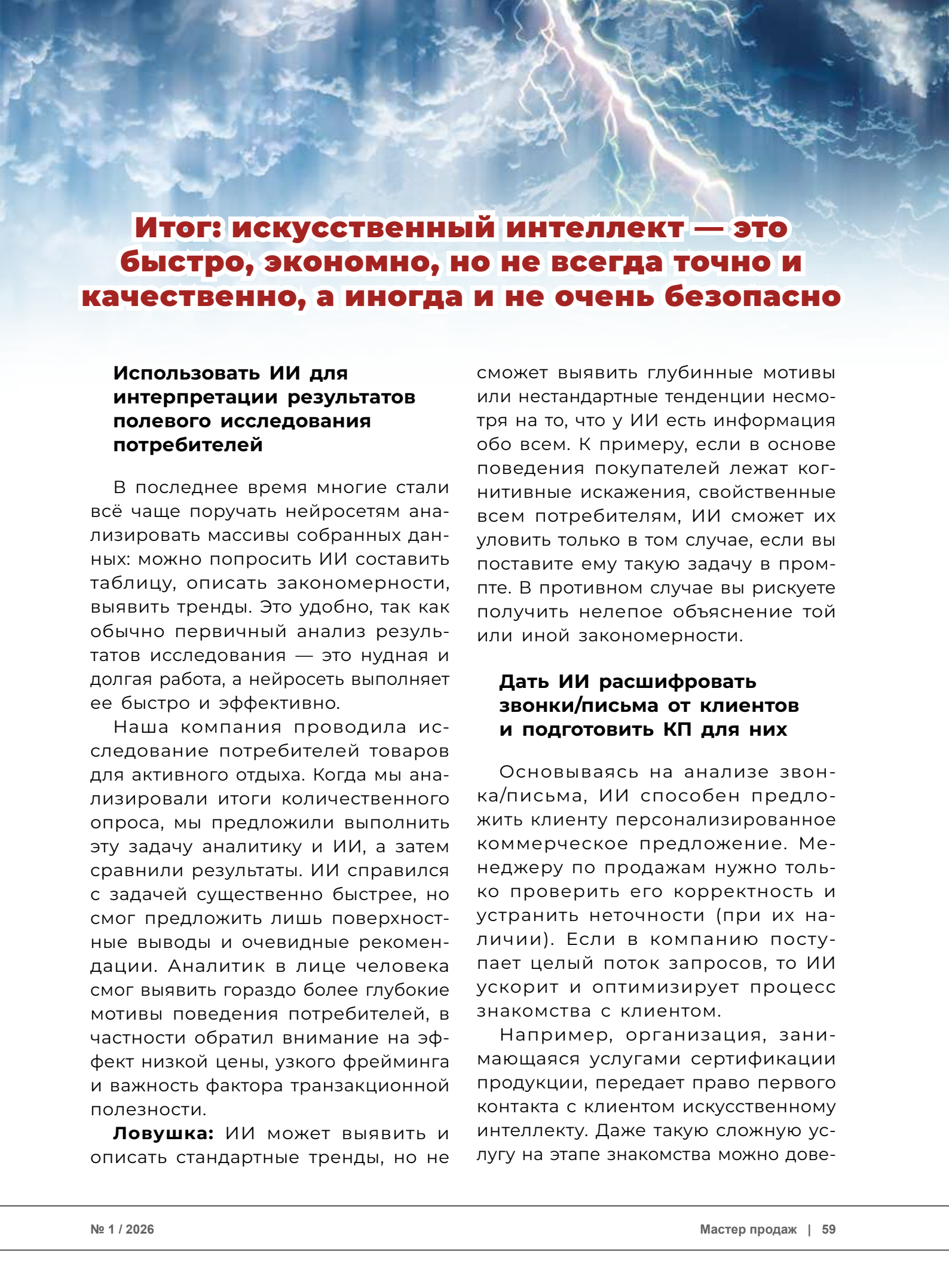
### **Провести опрос с помощью ИИ-бота**

Можно потратить время, подключить людей и провести опрос своей аудитории. А можно дать задачу ИИ-боту и оперативно получить тот же результат. Масштабность исследования не пострадает, ИИ-бот выявит ключевые тренды и подскажет, куда двигаться. А ваши сотрудники продолжат заниматься другими обязанностями.

Подобный предварительный опрос наша компания провела для производителя кондитерских изделий. С помощью ИИ удалось получить ориентировочные результаты об отношении потребителей к сладостям, узнать их мотивы и предпочтения. ИИ-бот помог нам определить направления дальнейшего полномасштабного исследования.

**Ловушка:** проведение полноценного исследования ЦА через нейросеть не заменит глубинные интервью или фокус группы, где потребитель раскрывается под влиянием опытного модератора и доверяет ему свои истинные мотивы, ожидания и боли. Это не сухой опрос с основной информацией и простыми ответами. Здесь важны эмоциональная составляющая и более глубокие смыслы. Но ИИ можно использовать в исследованиях потребителей для того, чтобы сформировать гипотезы, которые будут впоследствии проверяться в ходе количественного и качественного полевого исследования.

**Ловушка:  
не стоит  
возлагать  
на чат-бот  
большие  
надежды.  
Ничего нового  
и оригинального  
он не придумает**



## **Итог: искусственный интеллект — это быстро, экономно, но не всегда точно и качественно, а иногда и не очень безопасно**

### **Использовать ИИ для интерпретации результатов полевого исследования потребителей**

В последнее время многие стали всё чаще поручать нейросетям анализировать массивы собранных данных: можно попросить ИИ составить таблицу, описать закономерности, выявить тренды. Это удобно, так как обычно первичный анализ результатов исследования — это нудная и долгая работа, а нейросеть выполняет ее быстро и эффективно.

Наша компания проводила исследование потребителей товаров для активного отдыха. Когда мы анализировали итоги количественного опроса, мы предложили выполнить эту задачу аналитику и ИИ, а затем сравнили результаты. ИИ справился с задачей существенно быстрее, но смог предложить лишь поверхностные выводы и очевидные рекомендации. Аналитик в лице человека смог выявить гораздо более глубокие мотивы поведения потребителей, в частности обратил внимание на эффект низкой цены, узкого фрейминга и важность фактора транзакционной полезности.

**Ловушка:** ИИ может выявить и описать стандартные тренды, но не

сможет выявить глубинные мотивы или нестандартные тенденции несмотря на то, что у ИИ есть информация обо всем. К примеру, если в основе поведения покупателей лежат когнитивные искажения, свойственные всем потребителям, ИИ сможет их уловить только в том случае, если вы поставите ему такую задачу в промпте. В противном случае вы рискуете получить нелепое объяснение той или иной закономерности.

### **Дать ИИ расшифровать звонки/письма от клиентов и подготовить КП для них**

Основываясь на анализе звонка/письма, ИИ способен предложить клиенту персонализированное коммерческое предложение. Менеджеру по продажам нужно только проверить его корректность и устранить неточности (при их наличии). Если в компанию поступает целый поток запросов, то ИИ ускорит и оптимизирует процесс знакомства с клиентом.

Например, организация, занимающаяся услугами сертификации продукции, передает право первого контакта с клиентом искусственному интеллекту. Даже такую сложную услугу на этапе знакомства можно дове-

ритель ИИ. Он проанализирует звонок или письмо и выявит потребности клиента: нужен сертификат соответствия на комбайн марки N, модели S на 3 года в течение двух месяцев. Затем изучит информацию о рынке и подготовит коммерческое предложение с описанием всех условий и стоимости. Итог: клиент быстро получит уникальное предложение, которое будет учитывать актуальные рыночные тенденции, и с большой вероятностью примет положительное решение.

**Ловушка:** нельзя забывать о безопасности информации, а также о свойствах нейросетей галлюцинациях. Искусственный интеллект может спровоцировать утечку данных компании, а также, основываясь на непроверенных данных, предложить

клиенту нелепые или нереализуемые опции.

Искусственный интеллект в маркетинге и продажах может стать хорошим ассистентом при определении предпочтений клиента. Важно понимать, что анализ целевой аудитории через нейросеть не является полноценной заменой традиционным методам исследования потребителей. Рекомендуется использовать ИИ как дополнительный инструмент и всегда перепроверять полученные им результаты.

### **Итог**

искусственный интеллект — это быстро, экономно, но не всегда точно и качественно, а иногда и не очень безопасно.

В номере:



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

**Паспортизация архивов организаций — источников комплектования ГА РФ**

**Современные аспекты дипломатической переписки: от традиций к цифровой эре**

**Документирование деятельности АО**

**Документирование судебного процесса**

**Таможенное оформление грузов: ошибки, проблемы, споры**

**Работа с документами с грифом о государственной тайне и их хранение. Ошибки на практике**

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

При поддержке:

# КАК УВЕЛИЧИТЬ КРАТНО ПРОДАЖИ ТОВАРОВ ИЛИ УСЛУГ



**Регина Дайнова**  
Руководитель направления  
по работе с отделами продаж  
и сопровождения IT-AGENCY

**Как увеличить продажи в два, три или даже четыре раза? Компании ищут больше лидов, инвестируют в маркетинг или нанимают новых «звёздных» продавцов. Но почти всегда такой подход приводит к временным всплескам, а не к системному росту.**

Как увеличить продажи в два, три или даже четыре раза? Компании ищут больше лидов, инвестируют в маркетинг или нанимают новых «звёздных» продавцов. Но почти всегда такой подход приводит к временным всплескам, а не к системному росту.

Кратный рост невозможен без перестройки внутренних процессов. Важно не только привлечь клиента, но и правильно выстроить каждое звено: воронку, аналитику, работу менеджеров, систему контроля качества и онбординг новых сотрудников. Только тогда компания получает управляемую машину, которая работает предсказуемо и масштабируется.

### **Из чего складывается результат**

Наше агентство выстраивает работу отдела продаж как систему, где каждый шаг дополняет предыдущий и формирует основу для следующего. Такой подход превращает разрозненные инструменты в единую рабочую модель, а бизнес получает предсказуемый результат.

#### **1. Аудит.**

**Что делаем:** анализ бизнес-процессов, CJM/EJM, интервью, «тайные покупатели», проверка CRM и АТС, разбор звонков и переписок.

**Какую пользу получаем:** компания получает полное представление о том, где именно теряются продажи, и готовую дорожную карту изменений.

#### **2. Контроль качества.**

**Что делаем:** создаём систему контроля (чек-листы, Power BI), каждую

неделю оцениваем коммуникации, даём обратную связь по точкам роста, еженедельно встречаем с РОП и согласовываем стратегию работы отдела.

**Какую пользу получаем:** руководитель видит динамику качества в цифрах, сотрудники понимают слабые места и быстрее корректируют работу.

#### **3. Обучение.**

**Что делаем:** онлайн-и офлайн-тренинги, практика, отработка навыков, разбор слепых зон.

**Какую пользу получаем:** изменения закрепляются, менеджеры начинают работать по единым стандартам, а эффективность отдела стабильно растёт.

#### **4. CRM и отчётность.**

**Что делаем:** оптимизируем воронку, автоматизируем процессы, настраиваем учёт лидов, конверсий и причин отказов, внедряем отчётность в Power BI.

**Кратный рост  
невозможен без  
перестройки  
внутренних  
процессов**

**Какую пользу получаем:** CRM перестаёт быть «архивом» и становится рабочим инструментом; руководитель видит, как движется каждая сделка и где теряются клиенты.

#### **5. Контроль дисциплины в CRM.**

**Что делаем:** ежедневные проверки сделок и задач, обратная связь по нарушениям, даем рекомендации.

**Какую пользу получаем:** исключается «человеческий фактор», отдел работает по правилам, а

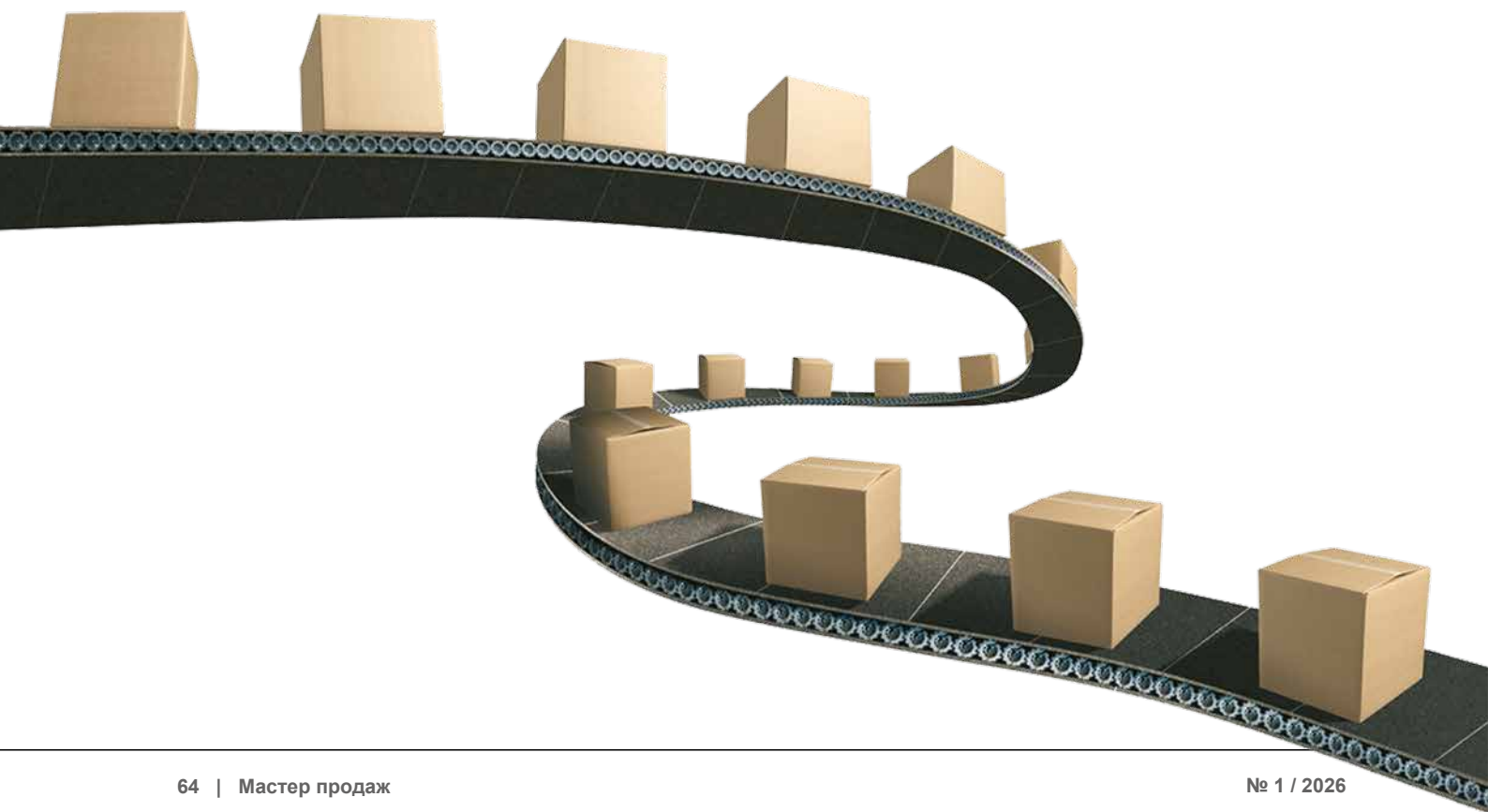
данные в системе становятся достоверными.

#### **6. Найм и адаптация.**

**Что делаем:** разрабатываем портрет кандидата, сценарии интервью, система онбординга, принимаем участие в подборе.

**Какую пользу получаем:** новые сотрудники быстро входят в процессы и не тянут отдел вниз; снижается текучка, увеличивается скорость выхода на результат.

**Наше агентство выстраивает работу отдела продаж как систему, где каждый шаг дополняет предыдущий и формирует основу для следующего. Такой подход превращает разрозненные инструменты в единую рабочую модель, а бизнес получает предсказуемый результат**



## 7. Внутренняя инфраструктура.

**Что делаем:** создаём базу знаний, скрипты, регламенты, систему мотивации, шаблоны, tone-of-voice и книгу продаж.

**Какую пользу получаем:** у команды появляется единый стандарт работы, менеджеры действуют в одной логике и одинаково транслируют ценность продукта.

## 8. Телефонные продажи и генерация лидов.

**Что делаем:** кросс-продажи, возврат потерянных клиентов, опросы удовлетворённости, информирование о новых продуктах.

**Какую пользу получаем:** бизнес получает дополнительный источник выручки.

Когда базовые процессы отлажены, IT-Agency помогает компании расти: дорабатывать воронки для новых направлений, перестраивать отделы заботы и повторных продаж, усиливать систему мотивации. Работа не останавливается на запуске: идут еженедельные консультации, контроль качества и обучение.

Итог такого подхода: отдел продаж становится управляемой системой, прозрачной для руководителей, предсказуемой для бизнеса и комфортной для сотрудников. Ниже несколько кейсов, показывающих, как системный подход превращается в реальные показатели.

**Кейсы агентства:  
как системный подход  
превращается в рост**

### Кейс 1. EdTech-проект

**Ситуация:** была гипотеза по новой

точке входа, выделили 3 менеджера. Нужно было протестировать и в случае успеха масштабировать.

**Решение:** новая воронка, разработка скрипта, внедрили систему кк и запустили регулярную оценку, внедрили обучение.

**Почему это сработало.** Менеджеры получили чёткий алгоритм действий, а руководство — прозрачную аналитику. Продажи перестали зависеть от импровизации и стали управляемым процессом.

### Результаты.

+12% конверсии первичных продаж, +20% конверсии в удержании клиентов, +15% NPS, x2 выручки, +20% к среднему чеку. Построенная система работы отдела продаж и сопровождения, которая позволяет подстраиваться под текущие задачи бизнеса. Прозрачная система аналитики. 5 от-

**Механизм успеха  
всегда один  
и тот же: аудит,  
перестройка  
процессов,  
контроль качества,  
обучение  
команды и  
масштабирование**

# Рост продаж — не удача и не случайность

делов первичных продаж с + 40 менеджерами — осталась 1 точка входа по новому пути клиента. Улучшение показателей отделов вторичных продаж и заботы

## Кейс 2. ПИК-Ремонт

**Ситуация.** Качество общения менеджеров с клиентами было низким: неполные ответы, недружелюбный тон, потеря доверия клиентов.

### Решение:

- создали систему контроля звонков и чек-листы оценки, запустили регулярный контроль качества;
- разработали базу знаний для обучения сотрудников;
- проводили регулярные тренинги и анализ результатов.

Почему это сработало. Сотрудники стали понимать стандарты общения и видеть свои ошибки. Качество коммуникаций быстро улучшилось.

### Результаты.

Рост качества звонков с 53% до 84%, повысили конверсию на 3%.

## Кейс 3. New Beauty Box

**Ситуация.** У компании не было выстроенного отдела заботы о клиентах. Повторные продажи и удержание происходили стихийно.

### Решение:

- построили отдел заботы с нуля: найм, онбординг, система мотивации;
- внедрили омниканальный сервис и стандарты общения;
- автоматизировали часть процессов и закрепили контроль качества.

Почему это сработало. Клиентский опыт стал управляемым: обращения обрабатывались быстрее, а возвраты перестали «утекать» без контроля.

### Результаты.

Команда выросла с 2 до 8 человек, качество общений выросло с 50% до 86%, NPS поднялся с 64% до 91%, показатель «спасённых возвратов» увеличился с 25% до 73%.

## Как увеличить продажи

Рост продаж в два, три или даже четыре раза возможен для любой компании — но только в том случае, если продажи становятся системой. Опыт агентства показывает: неважно, идёт ли речь о масштабировании EdTech-проекта, о повышении качества коммуникаций в строительной компании или о создании отдела заботы в e-commerce. Механизм успеха всегда один и тот же: аудит, перестройка процессов, контроль качества, обучение команды и масштабирование.

Кейсы подтверждают: при таком подходе конверсия в продажу растёт, средний чек увеличивается, клиенты возвращаются чаще, а выручкакратно увеличивается.

Главный вывод прост: рост продаж — не удача и не случайность. Это закономерный итог системной работы с отделом продаж.

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# IT РЕВЬЮ

ОБЗОРЫ·КОММЕНТАРИИ·ПРАКТИКА

№2/2025



**«сегодня ИИ –  
драйвер  
роста,  
и выигрывают те компании,  
которые уже его используют»**

**Вадим Медяник**  
BPA Technologies

# ПОКУПАТЕЛИ БОЛЬШЕ НЕ СМОГУТ ВОЗВРАЩАТЬ ТОВАРЫ НА МАРКЕТПЛЕЙСАХ

**С 16 октября на Ozon возвращать товары станет гораздо сложнее.**

**Теперь решение о возврате полностью будет принимать продавец, а не маркетплейс.**

**Ozon вмешается только в случае спора — если покупатель хочет вернуть товар, а продавец не согласен.**

**То есть больше не получится заказать 20 размеров и вернуть 19 «просто так».**

**Теперь нужно будет объяснить продавцу, почему вы хотите вернуть заказ и попросить вернуть деньги.**

Источник: <https://youtube.com/shorts/IMDSU80Gt0E?si=04LurcgQH7VevEF7>





**Нинель Толкачева**  
**Юрист отдела по урегулированию**  
**споров с маркетплейсами HEADS**



**Новость о том, что Ozon «запретил возвраты», звучит громко, но, по сути, речь идёт не об ограничении прав покупателей, а о перераспределении процедурной ответственности — смене механизма, а не закона.**

Ozon не отменил право покупателей на возврат — оно гарантировано федеральным законодательством. Платформа изменила порядок урегулирования возвратов, возложив на продавца процессуальную обязанность принимать решения по обращениям покупателей.

Фактически маркетплейс передал обязанность принимать и оформлять заявления о возврате непосредственно продавцу, что соответствует принципам исполнения обязательств, закреплённым в Гражданском кодексе РФ (ст. 309, 310). Теперь Ozon осуществляет арбитражную функцию и принимает участие в урегулировании споров только в случаях возникновения разногласий между сторонами.

Система во многом напоминает механизм AliExpress, где покупатель оформляет обращение о возврате, а продавец обязан рассмотреть его в установленный срок и либо согласовать, либо обосновать отказ. Это движение к цивилизованной модели рынка, в которой продавец несёт основную ответственность за товар, а маркетплейс ограничен ролью информационного посредника, не обязанного отвечать за качество и потребительские свойства товара.

**Важно подчеркнуть: нововведение не меняет положения Закона РФ «О защите прав потребителей» (№ 2300-1).**

Право на возврат сохраняется — покупатель, как и прежде, может вернуть товар ненадлежащего качества в течение гарантийного срока или отказаться от товара надлежащего качества в течение 7 дней после получения при сохранении товарного вида.

Продавец не вправе отказывать в возврате без правового основания. Каждое решение должно быть аргументировано нормами закона и подтверждено документально, иначе при рассмотрении спора маркетплейс, как правило, поддержит позицию покупателя.

**Для бизнеса это означает необходимость:**

1. вести учёт и документировать каждое обращение покупателя,
2. формировать мотивированные отказы с указанием правовых оснований,
3. соблюдать сроки возврата де-

нежных средств — 10 календарных дней (ст. 22 Закона № 2300-1).

Нарушение сроков даёт покупателю право требовать неустойку — 1 % от цены товара за каждый день просрочки.

В долгосрочной перспективе новая схема дисциплинирует рынок, усилив роль продавца и требования к его юридической грамотности. Добросовестные участники только выиграют: они смогут напрямую выстраивать коммуникацию с покупателями, защищать свои интересы корректно и прозрачно.

Но на старте неизбежна путаница — продавцам предстоит научиться работать по новым правилам, а покупателям — привыкнуть к более формализованной процедуре.

**Реформа не ограничивает права, а формирует новую процедуру взаимодействия между покупателем, продавцом и платформой.**



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



С октября 2025 года на маркетплейсе Ozon начали действовать новые правила обработки заявок на возврат товаров по схеме FBO (Fulfillment by Ozon), когда товары размещены на складах площадки. Данная практика уже применялась в отношении схемы FBS (Fulfillment by Seller), где продавцы самостоятельно осуществляют хранение и отгрузку товаров.

Теперь продавцы получают возможность самостоятельно анализировать и принимать решения по обращениям покупателей о возврате товара в течение 24 часов. Они могут одобрить возврат товара, обоснованно отказать с указанием причины, предложить альтернативные варианты разрешения спора, такие как сохранение товара у покупателя с возмещением полной или частичной уплаченной суммы.

В случае бездействия продавца в установленный срок система будет автоматически квалифицировать заявку как одобренную.

Указанные нововведения представляют собой исключительно модификацию внутренних бизнес-процессов маркетплейса Ozon, и не изменяя императивных норм Федерального закона от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей» (далее — ЗоЗПП).

Покупатель по-прежнему имеет полное право на возврат уплаченных средств в отношении товара ненадлежащего качества (ст. 18 ЗоЗПП), а также при несоответствии его характеристик, комплектности или иным существенным условиям, указанным в описании (ст. 12 ЗоЗПП). Любой отказ продавца принять такой товар будет противоречить закону и может по-

влечь административную ответственность (ст. 14.8 КоАП РФ).

В соответствии с ч. 4 ст. 26.1 ЗоЗПП при дистанционном способе продажи потребитель наделяется правом отказаться от товара надлежащего качества до его передачи, а после — в течение семи дней с момента получения.

В случае, если информация о порядке и сроках возврата товара надлежащего качества не была предоставлена в письменной форме в момент доставки товара, потребитель вправе отказаться от товара в течение трех месяцев с момента передачи товара.

Возврат товара надлежащего качества возможен в случае, если сохранены его товарный вид, потребительские свойства, а также документ, подтверждающий факт и условия покупки указанного товара. Отсутствие у потребителя документа, подтверждающего факт и условия покупки товара, не лишает его возможности ссылаться на другие доказательства приобретения товара у данного продавца. Исключение составляют товары с индивидуально-определимыми свойствами, предназначенные исключительно для конкретного потребителя.

При отказе потребителя от товара продавец должен вернуть ему денежную сумму, уплаченную потребителем по договору, за исключением расходов продавца на доставку от потребителя возвращенного товара, не позднее чем через десять дней со дня предъявления потребителем соответствующего требования.

Стоит подчеркнуть, что решения, принимаемые продавцами в рамках 24-часового срока, не носят окончательного характера — покупатель вправе оспорить отказ, а окончательное решение остаётся за маркетплейсом Ozon.

Объем прав покупателей, предусмотренный законодательством Российской Федерации, остается неизменным.

Тем не менее, для предотвращения конфликтных ситуаций и защиты своих интересов рекомендуется тщательно изучать условия возврата товаров, а также документировать все взаимодействия с продавцом (включая переписку, чеки и иные доказательства).

Такой подход создаст необходимую основу для оперативного урегулирования споров и применения правовых инструментов в случае необходимости.

АЛЬМАНАХ

# МОТИВАЦИЯ



# МОТИВАЦИЯ К ОБУЧЕНИЮ НУЖНА ВСЕГДА





**Руслан Абдрахманов**  
Руководитель маркетингового  
агентства **Web Armada**

## **Проблемы и решения в корпоративном обучении: опыт Web Armada**

### **Ключевые моменты**

✓ **Нежелание учиться:** Если сотрудники не хотят учиться, это может быть связано с отсутствием мотивации или понимания ценности обучения. В Web Armada мы предлагаем сделать обучение интерактивным, показывать его пользу и вводить стимулы, такие как бонусы.

✓ **Сопrotивление изменениям:** Сопrotивление новым программам — естественная реакция. Мы рекомендуем объяснять выгоды, внедрять изменения поэтапно и собирать обратную связь.

✓ **Высокая текучесть кадров:** Частая смена сотрудников требует быстрого онбординга. При высокой текучести важно быстро обучать новичков. Web Armada использует e-learning, наставничество и базы знаний.

✓ **Актуальность знаний:** В быстро меняющихся отраслях знания устаревают. Регулярные обновления и практическое обучение поддерживают компетенции. Мы проводим вебинары, предоставляем доступ к профессиональным ресурсам и используем проектное обучение.

### **Корпоративное обучение: как Web Armada решает ключевые вызовы**

Привет, друзья! Это Руслан Абдрахманов, руководитель Web Armada.

Ни один сайт, ни одна рекламная кампания не работают без главного

— людей, которые понимают, зачем они это делают. За годы работы в digital-сфере мы не только создавали сайты и маркетинговые стратегии, но и помогали клиентам развивать их команды через обучение. Корпоративное обучение — это не просто тренд, а необходимость для компаний, которые хотят оставаться конкурентоспособными. Кроме того, корпоративное обучение — это не просто тренинги и вебинары. Это система, которая либо становится драйвером роста, либо — точкой сопротивления.

На основе анализа 200+ проектов и тысяч запросов я расскажу, как мы решаем ключевые проблемы в этой области, поделюсь кейсами, статистикой и практическими советами как превратить обучение в инструмент, который увеличивает прибыль, а не съедает бюджет.

## 1. Как мотивировать сотрудников учиться?

### Проблема:

Сотрудники часто воспринимают обучение как дополнительную нагрузку, особенно если оно не связано с их ежедневными задачами. Наш аудит показал, что 68% сотрудников в digital-сфере считают обучение формальностью, а 42% менеджеров

признают, что новые знания не применяются в работе.

### Решение:

✓ **Анализ мотивации.** Мы проводим интервью, чтобы понять, какие навыки нужны сотрудникам и какие форматы им комфортны (например, микрообучение или геймификация). В нашем агентстве 80% сотрудников предпочли короткие видео-разборы кейсов часовым лекциям.

✓ **Связь с KPI.** Обучение должно быть практическим: 20% рабочего времени мы выделяем на реальные проекты. Это увеличило конверсию в выполненные задачи на 35%.

✓ **Интерактивность и стимулы.** Бонусы, сертификаты и карьерные перспективы мотивируют. Для клиента из HR-сектора мы внедрили систему «битв кейсов», где сотрудники решали реальные проблемы компании. Лучшие решения внедрялись, что снизило текучесть на 27%.

### Кейс:

Для производителя товаров для дома мы внедрили цифровые инструменты. Скептицизм сотрудников преодолели через семинары, демонстрацию выгод и бонусы за обучение. Через три месяца 85% команды активно использовали систему, а производительность выросла на 20%.

Таблица 1

### Методы повышения вовлеченности в обучение

Метод	Эффективность	Вовлеченность
Лекции	30%	40%
Интерактивные занятия	70%	85%
Электронное обучение	60%	75%

### Статистика:

- ✓ Только 12% сотрудников применяют навыки из программ обучения (Harvard Business Review).
- ✓ Хорошо спланированное обучение повышает вовлеченность у 93% сотрудников (HR Dive).

## 2. Как преодолеть сопротивление изменениям при внедрении новых программ?

### Проблема:

Новые программы, такие как CRM или методологии, часто встречают сопротивление: «Мы всегда так работали». Это естественная реакция, но она тормозит прогресс.

### Решение:

- ✓ **Прозрачная коммуникация.** Мы объясняем, почему изменения нужны и как они упростят работу. Например, при внедрении CRM мы показали, как она сократит рутину.
- ✓ **Постепенное внедрение.** Резкие перемены пугают, поэтому мы вводим новшества поэтапно.
- ✓ **Обратная связь.** Слушаем сотрудников и корректируем программы на основе их отзывов.

### SOSTAC-модель:

- **Ситуация:** Анализируем текущее состояние (например, 60% времени менеджеров уходило на рутину).
- **Задачи:** Ставим цели (сократить рутину до 20%).
- **Стратегия:** Внедряем инструменты, такие как Битрикс24, с индивидуальными сценариями.
- **Тактика:** Используем «перевернутый класс» — сначала практика, потом теория.
- **Контроль:** Измеряем результаты (130 часов экономии в месяц через 3 месяца).

### Кейс:

Для IT-компании мы внедряли новую CRM. Сотрудники сопротивлялись, но демонстрации, инструкции и обучающие сессии изменили ситуацию. Через шесть месяцев 90% пользователей признали систему эффективной.

### Статистика:

- ✓ 70% сотрудников не владеют всеми нужными навыками (Harvard Business Review).
- ✓ Компании с обучением имеют на 218% выше доход на сотрудника (ATD).

Таблица 2

### Динамика внедрения изменений

Этап	Сопротивление	Принятие
1 месяц	70%	30%
3 месяц	25%	75%

### 3. Как обучать сотрудников в условиях высокой текучки кадров?

#### Проблема:

В IT и маркетинге текучесть достигает 40% в год. Постоянная смена сотрудников требует быстрого и эффективного обучения новичков.

#### Решение:

✓ **Стандартизированный онбординг.** Мы создаём «карту знаний» в Notion, где хранятся процессы, скрипты и чек-листы, доступные с первого дня.

✓ **Наставничество.** Каждый новичок получает наставника на 2 недели, что ускоряет адаптацию в 2 раза.

✓ **Микрообучение.** Короткие тесты и модули (например, «Как настроить рекламу под новый алгоритм Яндекса»).

✓ **Электронное обучение.** Онлайн-курсы позволяют учиться в удобном темпе.

#### Кейс:

Для клиента из продаж с текучестью 30% в год мы внедрили онбординг с e-learning и наставниками. Время адаптации сократилось с 3 месяцев до 1, а удержание выросло на 15%. Для сети отелей «Арбат» мы создали систему, где сотрудники изучали обновления по агрегаторам за 15 минут, что снизило текучесть на 18%.

#### Статистика:

✓ 93% сотрудников ценят хорошо спланированное обучение (HR Dive).

✓ Компании с эффективным обучением имеют на 24% выше прибыльность (McKinsey).

Таблица 3

Сравнение времени адаптации

Метод	Время адаптации	Удержание
Без онбординга	3 месяца	60%
С онбордингом и e-learning	1 месяц	75%

### 4. Как поддерживать актуальность знаний в быстро меняющихся отраслях?

#### Проблема:

В маркетинге 70% информации устаревают за год, в IT и продажах — ещё быстрее. Компании рискуют отстать от конкурентов.

#### Решение:

✓ **Регулярные вебинары.** Каждую

неделю мы проводим 30-минутные обзоры трендов (например, обновления в SEO).

✓ **Доступ к данным.** Наш Telegram-канал <https://t.me/WebArmada4B> делится выводами из 500+ компаний. Подписки на профессиональные журналы и курсы.

✓ **Проектное обучение.** Сотрудники решают реальные задачи, требующие актуальных знаний.

### Кейс:

Для клиента в digital-маркетинге мы внедрили ежемесячные обновления по алгоритмам поисковых систем. Это позволило адаптировать стратегии и увеличить ROI на 15%.

### Статистика:

- ✓ Только 25% сотрудников считают, что обучение улучшает производительность (McKinsey).
- ✓ Компании с непрерывным обучением на 17% продуктивнее (Devlin Peck).

Таблица 4

### Топ-3 тренда 2025 в корпоративном обучении

Тренд	Пример внедрения в Web Armada
AI-ассистент	Генерация скриптов продаж
Персонализация	Индивидуальные треки под роль (SEO, PPC)
Геймификация	Баллы за курсы+бонусы

### Заключение

Корпоративное обучение — это инвестиция в будущее компании. Оно повышает вовлеченность, снижает текучесть и увеличивает прибыль. Основные принципы обучения:

- ✓ Обучение должно быть практическим и результативным.
- ✓ Сотрудники должны видеть ценность обучения.
- ✓ Программы должны быть гибкими и адаптированными.

В Web Armada мы видим обучение как внутренний маркетинг: слушаем сотрудников, тестируем форматы и измеряем ROI. Давайте сделаем вашу компанию лидером вместе!

- ✓ Подробнее о наших кейсах: [webarmada.ru](https://webarmada.ru)
- ✓ Наш Telegram-канал: <https://t.me/WebArmada4B>

# ОБУЧЕНИЕ ОТДЕЛА ПРОДАЖ: КАК ДОБИТЬСЯ РЕАЛЬНЫХ БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТОВ



**Дмитрий Ерин**  
бизнес-тренер  
[t.me/erin\\_obuchenie\\_personal](https://t.me/erin_obuchenie_personal)

**Тема влияния разных форм обучения на реальные показатели бизнеса волнует всех уже не один десяток лет. И какие бы метрики ни использовали, споры на сей счет не прекращаются.**

Основная причина в том, что фактически невозможно отделить влияние конкретно взятой программы обучения от всех остальных факторов, которые повлияли на продажи: сезонность, активность конкурентов, усилия службы маркетинга и пр. В теории, конечно, можно попробовать создать идеальные условия для эксперимента, но, во-первых, никто не отменял форс-мажоры, во-вторых, часто создание подобных условий будет

для компании стоит дороже, чем ценность полученной информации.

Поэтому, проанализировав свой более чем 15-летний опыт работы в корпорациях, а также 10 лет внешнего взаимодействия с клиентами, я пришел к однозначному выводу. Обучение, безусловно, является одним из факторов, которые влияют на показатели компании, например, продажи. При этом абсолютно бессмысленно ломать копыта и пытаться отделить влияние тренингов от всего остального: работает комплекс прилагаемых усилий, при этом соотношение разных факторов в каждой конкретной ситуации может меняться.

Но не все так просто и однозначно. Глядя на организацию системы обучения в разных компаниях, я вижу, что где-то можно добиться выдающихся результатов, а где-то обучение носит в лучшем случае мотивационный эффект, который быстро проходит.

Именно поэтому в этой статье я не планирую открывать новый метод оценки показателей эффективности, но хочу рассказать о том, как выстроить систему обучения в компании с опорой не на классические метрики тренеров (количество тренинг-дней, обученность и пр.), а на реальные показатели бизнеса. Такой подход, при прочих равных, даст однозначно больший эффект и, что самое приятное для всех служб обучения, его хоть как-то можно измерять (при всех вышеописанных допущениях).

Данный подход был опробован в нескольких компаниях применительно к службам продаж и клиентского сервиса и в каждом случае давал положительную динамику, что говорит о наличии прямой корреляции и дей-

ственности такой системы. Конечно, данную методику проще применять там, где более короткий цикл сделки. В таких сферах динамика становится видна фактически сразу после внедрения, в компаниях же с долгими продажами важно собирать аналитику на протяжении длительного периода. Но и там можно четко проследить позитивные тренды.

### **Как же выстраивать систему обучения, ориентированную на реальные показатели бизнеса?**

Итак, бизнес (под «бизнесом» я понимаю конкретного заказчика) выходит к отделу обучения с запросом. Давайте возьмем в качестве примера ситуацию с продажей нового продукта. Компания выпустила многообещающую новинку, но, вопреки восторженным отзывам отдела маркетинга, продажи по данному продукту оставляют желать лучшего.

Соответственно, бизнес-цель заказчика — поднять продажи нового продукта силами службы обучения и развития, не вкладывая дополнительные средства в акции, рекламные кампании и прочее. Давайте рассмотрим пошаговый план действий, который позволит качественно отработать этот запрос.

И вот здесь часто возникает первая ошибка. Как только отдел обучения слышит реальный интерес бизнеса к их деятельности, ответом немедленно выступает предложение провести тренинги. Как говорится: «партия сказала надо, комсомол ответил «есть»».

Почему же это ошибка? Отдел обучения должен обучать (простите

за тавтологию). Дело в том, что, во-первых, не все проблемы бизнеса лечатся тренингами, и, к сожалению, этого многие не понимают. Например, много раз я видел ситуацию, когда той же самой новинки нет на половине складов, или сроки поставки очень долгие. По отчетам виноваты менеджеры по сбыту, а по факту проблема решается работой с логистической службой, а не обучением по «работе с возражениями».

Во-вторых, с ходу начиная организовывать тренинги, мы сразу отходим от метрик бизнеса в сторону стандартных «обученности», «количества тренинг-дней» и пр., и даже при правильной методике у нас не будет показателей измерения реального результата. А раз не измеряем, то и не управляем, как говорил классик.

Правильный подход: после получения запроса от заказчика начать с анализа.

## **1. Измерение текущего уровня**

Как бы странно это ни звучало, но первое, что мы должны проверить: а можем ли мы данный показатель измерять. К сожалению, у меня есть масса примеров заказчиков, проблема которых формулируется не в цифрах, а в эмоциях: «как-то нам кажется, продажи недостаточно высоки, но вычленив данный показатель мы не можем». Но при этом вы должны показать прирост. А прирост к чему? Если у нас нет текущих данных, да и в принципе нет технической возможности посмотреть хоть какие-то цифры.

Допустим, что первый этап мы успешно прошли. Мы видим резуль-

таты продажи новинки по регионам и есть очевидная разница, именно поэтому хочется подтянуть менее успешных менеджеров до целевых показателей. Кроме того, аналитика прошлых запусков явно говорит о том, что в этот раз динамика ниже средней за многолетний анализ.

Но, как мы уже обсуждали выше, причина не всегда кроется в плохой работе службы продаж. Возможно, разница результатов объясняется как раз отсутствием товара, разным ценообразованием (какой-то филиал сам запустил локальную акцию для стимулирования продаж), уходом конкурента в одном из регионов и т.д.

Поэтому после получения аналитики важно удостовериться, что этот измеряемый показатель находится в зоне ответственности обучаемых и им действительно не хватает знаний и навыков для более успешных продаж.

Таким образом, переходим ко второму шагу анализа.

## **2. Определение причины низких продаж**

Еще раз напомню, что обучением мы влияем именно на навыки. Поэтому если причина кроется в чем-то другом (плохая коммуникация, отсутствие ресурсов и пр.), то даже самый грамотный и дорогой тренинг не поможет. Очень часто, например, я сталкиваюсь с ситуацией, когда нет мотивации на продажу именно данной линейки (их KPI — это другие продукты). Так зачем менеджеру усложнять себе жизнь, убеждая купить новинку, если он отлично закрывает планы теми продуктами и услугами, за которые еще ему и платят бонус.

Самые простые инструменты анализа на этом этапе — это отчетность, общение с менеджерами и руководителями, а также наблюдение за их работой. Если мы действительно видим низкий уровень знаний и навыков при нужной мотивации, наличии информационной и ресурсной поддержки, то данная проблема решается силами тренеров, и показатель продаж новинки отлично подходит для работы с ним.

И вот только здесь мы демонстрируем готовность разработать ряд обучающих активностей для помощи бизнесу. Если же причина неудач крылась в других моментах, то я считаю, что грамотный тренер-партнер должен обозначить это. Да, это порой бывает сложно сделать из-за разницы в статусах с заказчиком (если речь идет о корпоративном специалисте по обучению) или желании внешнего тренера заработать (клиент же готов оплатить счет, как можно отказаться от этих денег), но именно здесь и кроется экспертность. В любом случае чуда не произойдет, и заказчик будет разочарован.

Кстати, именно это обуславливает дальнейшее пренебрежительное отношение к обучающим специалистам. Слишком много тренингов проводится там, где изначально понятно, что это просто трата времени и бюджетов, и нужно брать совсем другие инструменты для исправления ситуации. Заказчик винит тренера, а у того и не было шансов на успех, но по какой-то причине ни тот, ни другой этого не понимают или не обсуждают.

У меня был забавный эпизод, когда заказчик обратился за тренингом по продажам, так как планы его ком-

пании не выполняются. На мой вопрос: «А вы уже проводили подобные тренинги с командой?», он ответил: «Да, это уже четвертая попытка за год». Думаю, вы уже понимаете мою гипотезу: либо менеджеры не обучаемы в принципе (что вряд ли), либо причина низких продаж кроется в чем-то другом и нужно ее искать, хотя провести очередной тренинг гораздо проще (особенно если его ведет внутренний сотрудник на окладе).

Итак, в результате анализа мы видим, что компетенции сотрудников отдела продаж действительно низкие для достижения плановых результатов. В таком случае мы переходим к следующему шагу.

### **3. Подбор инструментов для развития требуемых навыков и которые позволят улучшить определенный выше показатель**

Важно помнить, что система обучения не равна просто серии тренингов. Т.е. важно на уровне понимания отходить от восприятия обучения как серии мероприятий («провели 10 тренингов по продажам за три месяца и обучили 250 сотрудников») к непрерывному процессу. Думаю, многие знают про формулу 10-20-70, где 10% с точки зрения времени — это формальные обучения (тренинги, вебинары, мастер-классы), 20% — это обучение на рабочем месте совместно с «полевым» тренером или наставником, а 70% — это самостоятельная работа и совершенствование навыков.

Очень многие компании вкладывают все силы в первые 10%, заказывая

самых дорогих тренеров и организуя эффективные обучения. Но при этом не получают никаких результатов, кроме статусных дипломов со звучными подписями.

При этом на вопросы:

- а сотрудники вообще применяют те инструменты, которые давались на обучении?
- а вы уверены, что они их применяют правильно, ведь можно что-то не так понять, услышать и т.д.?
- а вы уверены, что они их применяют в каждой рабочей ситуации, или пытаются только тогда, когда рядом руководитель?
- а вообще алгоритмы из разных обучений от разных тренеров стыкуются между собой и релевантны ли особенностям вашего бизнеса?

Ответов у руководителя нет, или он примерно такой: «Ну, мы же много заплатили за тренинг, там же вел сам... (подставьте любую известную фамилию), ребятам понравилось, поэтому, наверное, должны применять».

Но вы же понимаете, что посмотреть мотивирующий фильм и стать великим спортсменом — это совсем не одно и то же. Между полученным знанием (даже с учетом специфики бизнеса) и реальным навыком, дающим стабильный результат, находится пропасть такая же, как между выписанными рецептами от врача и выздоровлением после тяжелой простуды.

Какой комплекс инструментов можно использовать в разбираемом нами примере про продажу новинки:

- серия мини-тренингов, направленных именно на продажу данного продукта (т.е. переход от общих про-

грамм по продажам к фокусным, под конкретный навык);

- регулярный разбор показателей и их динамики (да, обучение всегда идет рядом с управленческими задачами), выявление лучших практик и их анализ;
- обучение на рабочем месте сотрудников, т.е. тренировка в полевых условиях. И здесь опять же техника продаж закрепляется на конкретном продукте. Чем точнее идет отработка, тем выше будет вероятность результата;
- мини-практики на собраниях: 10-15 минут, которые посвящены продаже нового продукта;
- можно добавить какую-то мотивационную программу, вести рейтинг, устроить командное состязание или что-то подобное, чтобы увеличить вовлеченность команды.

#### **4. Внедрение инструментов в практику**

Крайне важно обеспечить не только получение знаний сотрудниками, но и правильное подконтрольное развитие навыков и применение их в реальных ситуациях с клиентами. Наличие сертификата от модной тренинговой компании никак само по себе не гарантирует всплеск продаж с завтрашнего дня. Как и предложенные выше активности без их ежедневного использования мало чем помогут.

А вот здесь есть тоже очень частое заблуждение, которое приводит к ошибке. Если за разработку правильных программ обучения, методологию, отличное проведение отвечает в большей степени тренер (при под-

держке представителя бизнеса), то на этом этапе ровно наоборот.

Ответственный за перенос знаний на практику — непосредственный руководитель. Внешний тренер в принципе не может этого сделать. Здесь в лучшем случае подготовка руководителей для грамотного обучения на рабочем месте и разработка инструментария. Внутренний тренер тоже, как правило, отвечает за большой регион и физически не может дотянуться до каждого сотрудника.

Вот здесь очень часто обрывается красивая история про обучение. Заложили фундамент в виде тренинга, а дальше тренер не может, а руководитель не хочет, не понимает, не успевает, и системы обучения не получается. По опыту работы с очень разными компаниями могу с уверенностью сказать — именно здесь заключается колоссальная зона развития, которая может дать огромный прогресс в результатах.

Поэтому мой совет: не пытайтесь найти «волшебного тренера», таких нет, а лучше сконцентрируйтесь на переносе знаний тренинга на практические бизнес-задачи. Именно этот сплав даст синергетический эффект.

Ну, и раз мы договорились разговаривать на языке цифр бизнеса, то переходим к финальному пункту.

## **5. Контроль динамики и внесение (при необходимости) корректив**

Если на первых четырех этапах все было сделано верно, то при прочих равных условиях мы должны увидеть рост показателя. Если же этого не происходит или не у всех сотруд-

ников, то возвращаемся к анализу и выявлению корневой причины и уже работаем точечно по ней. Надо понимать, что изменения (особенно если команда удаленная) происходят не всегда быстро, нужно время на усвоение знаний, тренировку и т.д. Но практика показывает, что примерно к третьей неделе идет существенное изменение, а на второй месяц происходит формирование стойкого навыка, и обучающие активности можно чуть снизить, но не снимать фокус с показателя. Как я писал в самом начале, при коротких продажах за изменением компетенций сотрудников сразу прослеживается и динамика продаж, при длинных сделках, естественно, результат в деньгах будет виден много позже, но мы можем оценить изменение процессных показателей в рамках воронки. Т.е. больше звонков начнут переходить во встречи, встречи в коммерческие предложения и т.д.

### **Как долго держать в фокусе показатель?**

Тут два варианта. Можно ориентироваться на целевые показатели. Так, например, нам нужно, чтобы нашу новинку купило определенное количество клиентов или она заняла определенную долю рынка в деньгах и т.д. Как только мы выполнили цель, можем переключаться на другие показатели и продукты.

Второй подход связан с определенной динамикой проекта. Из моей практики могу сказать, что длительность такого проекта (работа с улучшением показателя) оптимально работает примерно три месяца. Т.е.

первый месяц можно назвать условно разгоночным: все поняли, что делать, научились пользоваться аналитикой, прошли обучения и т.д. На втором месяце проходит качественный переход от полученных знаний к формированию более высокого уровня навыков и, соответственно, рост результатов. Третий месяц — максимальная эффективность, когда все уже знают, что делать, система работает с минимальными корректировками, результаты радуют, а следовательно, поддерживается высокая мотивация продолжать правильные шаги.

Дальше можно запускать новый проект. А предыдущий показатель какое-то время еще будет достигаться по инерции, обусловленной привычкой. Но, конечно, без фокуса эта самая инерция будет уменьшаться, поэтому при необходимости можно будет повторить попытку через несколько месяцев.

В заключение хочется предостеречь еще от одной серьезной ошибки. Понятно, что руководителям хочется, чтобы отдел продаж одновременно выполнял десятки показателей. И отличные результаты описанного мной проекта дают мотивацию масштабировать эту практику экстенсивно: а почему бы не взять в работу по такой технологии 5-7 показателей? Это плохая идея. Помните, что приоритет — это всегда первый, а не множественный. Т.е. чем больше одновременно проектов запускаем, тем ниже фокус на каждый, тем меньше времени остается на проработку каж-

дого и у руководителей, и у тренеров, и у самих исполнителей.

Получится ровно, как в том советском мультфильме по сказке Н. Михалкова:

- Но ты же сам того хотел! — Сказал в ответ скорняк. — Больших семь шапок из овцы. Не выкроишь никак!

Т.е. с добавлением каждого нового показателя эффект будет все ниже и ниже. Поэтому 1 или 2 показателя (особенно если они где-то связаны) мы можем брать в работу, больше не рекомендую.

## **Вывод**

Если бизнес хочет получить от функции обучения реальные результаты (а не просто количество тренингов), то важны три составляющие:

- говорить на одном языке бизнес-показателей;
- совместно выстраивать работу, не перекладывая ответственность;
- работать системно по алгоритму, который я постарался максимально детально описать.

При таком подходе у заказчика отпадет необходимость задавать вопрос про обоснование полезности службы обучения, методологи и тренеры будут понимать свою причастность к итоговому результату компании и мыслить, как бизнесмены, статья затрат на тренинги и обучающие активности будет восприниматься как инвестиция в развитие, без которой невозможно (или очень сложно) масштабировать результаты.



**Ерин Дмитрий**

Бизнес-тренер

Фасилитатор

Ведущий бизнес-мероприятий

Основатель компании  
SMART training

Автор книги  
"Искусство быть  
подчиненным"

# Интересно и просто о продажах, управлении и психологии



**ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ**

---



**СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНИКИ  
ПРОДАЖ**

---



**УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДАМИ**

---



**По сотрудничеству  
пишите мне @Erin\_Dmitry**

**Присоединяйтесь** ✓ ✓ ✓

**[t.me/erin\\_obuchenie\\_personal](https://t.me/erin_obuchenie_personal)**

# **БАНКРОТСТВО: КАК ИЗБЕЖАТЬ, УВИДЕТЬ УГРОЗЫ ЗАРАНЕЕ, МИНИМИЗИРОВАТЬ ПОТЕРИ**



**Максим Коновалов**

**Ежегодно большое количество организаций и граждан по различным обстоятельствам вынуждены прибегнуть к банкротству и эти показатели из года в год неминуемо растут.**

Рыночная экономика, являющаяся неотъемлемым элементом экономики нашей страны, подразумевающая под собой свободную модель функционирования рынка и предоставляющая её субъектам достаточную степень свободы, помимо положительных элементов таит в себе отрицательные, такие как нестабильности всей системы и значительную вероятность кризисных явлений, которые в свою очередь очень часто приводят её участников к несостоятельности или банкротству, то есть к неспособности в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам или обязанности по уплате обязательных платежей.

Несмотря на то, что значительная часть наших сограждан склонна считать всё происходящее в их жизни случайностью или проведением высших сил, накопленный мной опыт в сфере банкротства, позволяет с уверенностью сказать, что в данном вопросе случайностей не бывает, и в большинстве случаев негативные события в виде банкротства являются ничем иным, как следствием определенных действий или бездействия экономических субъектов, закономерно вызвавших цепную реакцию последующих негативных изменений.

Ежегодно большое количество организаций и граждан по различным обстоятельствам вынуждены прибегнуть к банкротству и эти показатели из года в год неминуемо растут.

По данным Федресурса (fedresurs.ru) за 2024 год 8570 организаций и 431942 граждан признаны банкротами в судебном порядке, помимо этого 55652 граждан воспользовались способом внесудебного банкротства.

За период существования процедуры потребительского банкротства, с октября 2015 года по конец 2024 года, число банкротств граждан превысило 1,5 млн (1 534 617). В свою очередь за аналогичный период число банкротств предприятий составило 109830.

Полагаю, что читателю не особо интересно вдаваться в громоздкую теорию, изучать множество сложных методик прогнозирования банкротства, оценки финансово-экономического состояния, классификаций, факторов, поэтому хочу простым языком поделиться основными причинами банкротства, а также превентивными мерами, позволяющими избежать его наступления либо минимизировать возможные в этой связи потери не разделяя при этом физические и юридические лица, так как на мой

**Разумная  
экономика — это  
проявление  
мудрости,  
ограждающей от  
необоснованных  
убытков**

взгляд в преобладающем большинстве случаев во главе угла всегда стоит человек.

Лучший способ избежать кризисной ситуации — не допустить ее. И именно своевременная диагностика наличия неблагоприятных тенденций либо степени кризиса гарантирует эффективное решение проблемы. Единственной и верной основой для такого решения является анализ динамики и показателей деятельности, а также выявление факторов, которые могут либо уже привели к проявлению кризисной ситуации. Таким образом если периодически проводить анализ вероятности банкротства, следовать данным ниже рекомендациям и вовремя принимать необходимые меры, то в большинстве случаев пресловутого банкротства можно избежать.

Итак, причины кризисных ситуаций, приводящих к банкротству, как правило обусловлены внешними (объективными) и внутренними (субъективными) факторами.

К внешним факторам, которые не относятся напрямую к субъекту, можно отнести: политические события, стихийные бедствия, санкции, рыночные факторы, а в последнее время и

криминогенные, в связи с тем, что наблюдается беспрецедентный рост совершаемых в отношении наших граждан мошеннических преступлений. Внутренние причины как правило связаны с факторами деятельности либо бездействия субъекта.

Многие скажут, что невозможно предусмотреть и повлиять на внешние факторы, с чем я поспешу не согласиться, так как именно от реакции человека, будь то частное лицо либо представитель организации, его отношения к происходящему, способности прогнозировать ситуацию, активности, гибкости, эффективности его действий и производительности труда, напрямую зависит конечный результат.

### **Какие же превентивные меры эффективны и позволят избежать наступления банкротства или минимизировать потери?**

К основным я отношу следующие меры и правила:

- **Жить либо вести деятельность в меру и по средствам.**

То есть настолько, насколько позволяют финансы, не прибегая к кредитным продуктам и займам.

Рекомендуется планировать и вести бюджет. Счета, квитанции, налоги и прочие финансовые требования, оплачивать вовремя, не создавая условия для формирования и накопления долгов и штрафных санкций. Любые начинания и проекты должны иметь четкий, выверенный и оцифрованный план (бизнес-план), которого следует придерживаться и в случае необходимости оперативно вносить

**Лучший способ  
избежать  
кризисной  
ситуации —  
не допустить её**

необходимые корректировки в действиях, способствующие достижению конечной цели.

- **Своевременно избавляться от вредных привычек, активов или работников, не являющихся основой для роста, причиняющих убытки либо не приносящих доход.**

Отказываться от незапланированных трат или от дорогих и не приносящих существенную пользу или доход покупок. Разумная экономия — это проявление мудрости, ограждающей от необоснованных убытков.

Вместо того, чтобы оформить ипотеку или кредит рекомендуется заниматься повышением своего дохода как минимум на 10 % в год. Если доход не растет или хуже того падает, это повод провести анализ показателей деятельности, а также причин и факторов, которые привели к такому положению дел.

- **Откладывать 10-20% от ежемесячного дохода, для создания так называемой подушки безопасности, тем самым дисциплинируя себя.**

Рекомендуется сформировать сумму, которой будет достаточно для жизни семьи либо функционирования организации в течение 4-6 месяцев при стандартных расходах.

- **Инвестировать деньги.**

То есть отказаться от потребления в настоящем в пользу потребления большего в будущем. При этом инвестировать стоит только после того, как вы сформировали подушку безопасности. В свою очередь доход полученный от инвестиций частично использовать на реализацию своих желаний.

- **Кредиты использовать толь-**

**Оформляя кредит или ипотеку, выплатите своим будущим за желание пожить в настоящем**

**ко на развитие, в том числе своё личное.**

То есть на то, что будет приносить доход и увеличивать ваш капитал.

При этом всегда руководствовался следующими правилами:

- ✓ оформлять кредит в национальной валюте;
- ✓ не оформлять кредит, для друзей, родственников и знакомых; под залог вашего имущества, и категорически под залог единственного жилья;
- ✓ не при каких обстоятельствах не брать кредиты и тем более микрозаймы для латания финансовых дыр;

**Откладывать 10-20% от ежемесячного дохода для создания подушки безопасности**

✓ не превышать норму кредитной нагрузки 30%. Превышение её более чем на 50% гарантированно приведет к кредитной кабале, то есть полной, крайне тяжёлой экономической зависимости и последующему неминуемому банкротству;

✓ применительно к бизнесу, брать кредит выгодно при наличии бизнес-модели, которая не генерит убытки, она протестирована на малых и средних суммах, и есть уверенность, что вливание дополнительных кредитных средств в бизнес принесет существенную отдачу. При этом надо быть очень осторожным и не сильно увеличивать привлекаемые кредитные суммы, для того чтобы в случае неудачи была возможность погасить кредит и вернуться в состояние устойчивой генерации этой бизнес-модели.

Помните, что кредит это в первую очередь проявление нетерпения и способ эксплуатации вас кредиторами. Оформляя кредит или ипотеку, выплатите своим будущим за желание пожить в настоящем.

**Не при каких обстоятельствах не брать кредиты и тем более микрозаймы для латания финансовых дыр**

## **Отказаться от потребления в настоящем в пользу потребления большего в будущем**

Покупка в кредит туров на отдых за границей либо путешествий, дорогого нового автомобиля, модных новейших дорогостоящих гаджетов и другой техники, владение которыми не приносит дохода, это всегда крайне невыгодное вложение, наносящее серьезный ущерб вашему бюджету, при этом самый легкий способ обнулить свои с трудом заработанные деньги.

● **Не верить всевозможным сообщениям и звонкам от представителей Центрального Банка РФ, ФСБ, МВД, ФНС, СФР и Следственного комитета России, работникам операторов мобильной связи.**

Помните, что любые звонки и сообщения с неизвестных номеров, в том числе посредством мессенджеров (WhatsApp, Viber, Telegram) с информацией о том, что на вашем счете замечены подозрительные операции, что проводятся оперативные мероприятия по поимке преступников, о том что родственники совершили

преступление и необходимо срочно решить вопрос с потерпевшими, о необходимости взять кредит или перевести свои деньги на безопасный счет, сообщить номер карты, срок действия и CVC код, код полученный в СМС либо свои персональные данные, перейти по безопасной ссылке или проголосовать и тому подобные выдумки — все это мошенники.

Работники указанных структур никогда не работают таким способом и не решают вопросы по телефону. Если возникает необходимость, они всегда имеют возможность пригласить вас к себе повесткой либо уведомить о необходимости явки по телефону и только при личном вашем участии осуществляют процессуальные действия и предусмотренные законом мероприятия.

Если всё же по каким-то причинам вы предвидите трудности либо попали в сложную жизненную или кризисную ситуацию, обязательно обращайтесь за помощью к профессионалам.

## **Инвестировать стоит только после того, как вы сформировали подушку безопасности**

Стоимость их услуг заметно меньше, тех убытков, которые как правило возникают в случае самостоятельной попытки решения проблемы. Они помогут избежать непоправимой ситуации, сохранить имущество, значительно сэкономить ваше время и нервы.

***Таким образом, соблюдение этих несложных рекомендаций позволят даже при стечении самых сложных жизненных обстоятельств успешно преодолевать кризисные ситуации, а созданные резервы, обеспечить реализацию антикризисных мер, их исправления и использования катализатором для внутреннего роста и достижения новых горизонтов.***

# ТАМОЖЕННОЕ ОФОРМЛЕНИЕ ГРУЗОВ: ОШИБКИ, ПРОБЛЕМЫ, СПОРЫ





**Татьяна Редькина,**  
**руководитель направления ВЭД**  
**транспортной компании КИТ**

**— Какие ошибки сегодня чаще других делать могут компании оформляя таможенные документы?**

— При работе с таможенной малейшие неточности могут обернуться проблемами для компании: от временных задержек поставок до полной потери груза и, как следствие, значительных финансовых потерь. Так что таможенное оформление — это не просто бюрократическая процедура, а один из ключевых элементов успешной международной торговли.

Процесс этот непростой, поэтому компании зачастую совершают ошибки, а их, кстати, может быть несколько. Вот пять самых распространенных.

Часто компании указывают неправильный базис поставки, что искажает таможенную стоимость. Это может привести к штрафам и даже изъятию товара. Базис поставки определяет, кто несет расходы по доставке товара, где происходит переход права собственности, и кто отвечает за риски во время транспортировки.

Ошибки в кодах товарной номенклатуры внешнеэкономической деятельности (ТН ВЭД). Неверный подбор кода для товара может стать причиной занижения суммы налогов и пошлин. В результате возможны штрафы и задержание груза до предоставления дополнительных документов.

Отсутствие разрешительных документов. Некоторые категории товаров требуют обязательной сертификации или получение заключения о двойном назначении (например: продовольствие, оборудование, электромагнитные приборы, медицинское оборудование и расходные материалы). Отсутствие необходимых лицен-

зий и сертификатов может привести к остановке грузов на границе и таможенных складах, что приводит к существенным дополнительным расходам.

Проблемы с маркировкой. Ряд товаров должен иметь обязательную маркировку. Ежегодно количество товаров в этом перечне увеличивается. Поэтому необходимо заранее уточнять данную информацию у специалистов по ВЭД. Немаркированный груз может быть возвращен отправителю или надолго задержан на таможенном складе.

Несоответствие банковских и таможенных данных. Перед подачей таможенной декларации участник внешнеэкономической деятельности должен собрать полный пакет документов для предоставления в таможенный орган, в том числе стоимость каждого этапа перемещения товара до границы Российской Федерации. Все расходы должны быть включены в таможенную стоимость товара. Любые расхождения между ведомостью банковского контроля и документами, предоставленными при оформлении таможенной декларации, приводят несвоевременному выпуску деклараций, уплате дополнительных обеспечительных и штрафных платежей.

Как не допустить таких ошибок? Нужно проводить детальную проверку условий внешнеторговой сделки и применять актуальные справочники кодов ТН ВЭД, заранее готовить все необходимые сертификаты и разрешения, контролировать правильность нанесения маркировки и собирать достоверный пакет документов. Импортерам, не имеющим собственного отдела по ВЭД, уже на этапе заключения контракта стоит обратиться к

транспортным компаниям, имеющим релевантный опыт в данной сфере. Это поможет сразу определить полную стоимость товара с учетом транспортных расходов, уплаты пошлины и НДС, сертификации продукции. Часто мы сталкиваемся с такой ситуацией, когда Импортер продукции не догадывается о конечной стоимости товара. Конечно, например, транспортные компании, которые занимаются таможенным оформлением много лет имеют определенный опыт и помогают на подготовительном этапе с тем, чтобы минимизировать риск ошибки.

### **— Цифровизация — это революции в таможне или эволюция?**

— Скорее эволюция. Как и во многих сферах экономики, цифровизация стала ключевым фактором трансформации, в нашем случае в таможенном оформлении грузов. Внедрение электронных систем и автоматизированных процессов позволяет существенно оптимизировать работу участников внешнеэкономической деятельности.

Например, цифровизация увеличила скорость обработки операций, позволяя осуществлять регистрацию и проверку документов практически в режиме реального времени. Использование электронных деклараций позволяет компаниям экономить ресурсы, что особенно важно для малого и среднего бизнеса.

Точность данных повышается благодаря отказу от ручной обработки. Электронные системы минимизируют вероятность ошибок, что снижает количество спорных ситуаций с таможенными органами и повышает прозрачность процессов.

Доступ к информации становится

более удобным и быстрым. Участники ВЭД могут оперативно получать необходимую информацию и анализировать данные для оптимизации цепочек поставок.

Безусловно, цифровизация таможенного оформления открывает новые горизонты для развития международной торговли. При правильном подходе к внедрению технологий и подготовке персонала компании могут существенно повысить эффективность своей работы, сократить издержки и укрепить позиции на рынке.

**— Услуги фирм по оформлению документов — ваши советы по работе с ними.**

— Как и в любой сфере услуг, я советую начать с проверки репутации компании — изучить отзывы, узнать, как давно бизнес на рынке, проверить наличие необходимых разрешений.

Также стоит заранее поинтересоваться об опыте работы будущего контрагента с конкретным типом товара, наличием специалистов по необходимым кодам ТН ВЭД и об условиях страхования рисков.

После выбора партнера заключается договор, который заранее стоит досконально изучить, особенно пункты, которые затрагивают сроки оформления таможенных документов, стоимость и порядок оплаты, ответственность сторон, сам процесс взаимодействия.

В работе с такими компаниями немаловажную роль играет качество

коммуникации. Поэтому важно на берегу определить с кем именно будет происходить взаимодействие, по какому графику будет предоставляться отчетность.

Не помешает сохранять всю переписку и документацию, фиксировать сроки и качество выполненных работ. А при возникновении претензий стоит действовать в рамках досудебного урегулирования споров.

**— Вы растите своих специалистов или ищете на рынке?**

— Довольно сложно найти готовых специалистов по импорту товаров, особенно в регионах. У них и требования по заработной плате изначально выше. Поэтому мы стараемся привлекать как готовых специалистов, так и берем в компанию с нулевым опытом в ВЭД. Смотрим на желание развиваться и зарабатывать.

**— Ваши советы коллегам.**

— Считаю внешнеэкономическую деятельность более сложной, чем предоставление услуг по России. В данной сфере очень важна компетентность каждого сотрудника. Опыт показывает, что очень важно сформировать грамотную структуру, так сказать укрепить тыл. Иметь в штате грамотного бухгалтера, работающего с ВЭД, гибкого юриста, собственного декларанта и логиста. При выполнении этих условия менеджерам гораздо легче продавать продукт и приносить прибыль организации.

# СКРИНШОТ САЙТА С ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ СУД СЕГОДНЯ У ВАС ПРИМЕТ



**Дмитрий Келин**  
руководитель юридической  
компании KELIN

**Незаконное использование объектов интеллектуальной собственности сложно воспринимать буквально как «кражу». Это связано с тем, что, в отличие от материальных вещей, нематериальный актив не утрачивается самим правообладателем. Это усложняет контроль за неправомерным использованием интеллектуальной собственности третьими лицами (особенно в интернете).**

Споры в этой сфере рассматриваются по-разному. Все зависит от того, о каком объекте идет речь: о товарном знаке, изобретении, произведении или ноу-хау.

В нашей практике основная масса споров касается именно нарушений исключительных прав на товарные знаки (знаки обслуживания) в сети.

Главная сложность в таких делах — успеть доказать факт нарушения, пока его не удалили с сайта. Раньше для этого приходилось обращаться к нотариусу, проводить осмотр веб-страницы, что было долго и дорого. Но теперь суды принимают и более простые доказательства: скриншоты, сохраненные копии страниц и данные специальных онлайн-сервисов.

Суды при оценке сходства традиционно опираются на три главных критерия:

- **Фонетическое (звуковое) сходство (оценка сходства на слух).**

Обозначения могут быть признаны сходными, если они созвучны, даже при разном написании. Например, «adidas» и «adidaz».

- **Графическое (визуальное) сходство (сравнение общего зрительного впечатления).**

Учитывается шрифт, цветовая гамма, композиция, использованные символы. Даже при разном названии, идентичное визуальное оформление может привести к смешению.

- **Семантическое (смысловое) сходство (анализ заложенной в знак идеи или значения).**

**Главная сложность в таких делах — успеть доказать факт нарушения, пока его не удалили с сайта**

Сходными могут быть признаны знаки, которые вызывают у потребителя схожие ассоциации или обозначают одно и то же понятие, даже разными словами. Например, «Вкусно и точка» и «Вкусно точно».

Поскольку оценка сходства часто субъективна, на практике разрешить такие споры невозможно без экспертизы обозначений.

Но по общему правилу правовая охрана товарного знака распространяется только на конкретные классы товаров и услуг, указанные при регистрации. Это означает, что использование схожего названия конкурентом в совершенно другой отрасли в большинстве случаев не будет нарушением.

# ЗАКОНОДАТЕЛЬ ВВЕЛ ПРЕЗУМПЦИЮ, ЧТО ТРЕБОВАНИЯ ГРАЖДАНИНА АПРИОРИ СЧИТАЮТСЯ ОБОСНОВАННЫМИ

**Спецификой правоотношений по защите прав потребителей является установление более высоких требований (стандарта поведения) к предпринимателю как профессиональному участнику гражданского оборота, а также как к более сильной стороне в договоре.**



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

То есть законодательство, устанавливает множество юридических инструментов, которые должны защищать граждан-потребителей от возможных нарушений со стороны профессиональных продавцов, а также упрощает защиту прав граждан, по сравнению с общими правилами.

**Ключевым отличием отношений по защите прав потребителей, является введение правила о том, что продавец считается нарушившим права потребителя, пока он не до-**

**Законодатель ввел презумпцию, что требования гражданина априори считаются обоснованными и подлежащими удовлетворению до тех пор, пока предприниматель не докажет, что он выполнил обязательства надлежащим образом**

**казал надлежащее исполнение им своих обязательств** (п.28 Постановления Пленума Верховного Суда РФ от 28.06.2012 N 17 «О рассмотрении судами гражданских дел по спорам о защите прав потребителей»). Такое правило по потребительским спорам изменяет общий порядок доказывания, установленный в ст. 56 ГПК РФ, согласно которой каждая сторона обязана представить доказательства в обоснование своих доводов и возражений. То есть в целях защиты граждан и упрощения для них процедуры доказывания по судебным делам законодатель ввел презумпцию, что требования гражданина априори считаются обоснованными и подлежащими удовлетворению до тех пор, пока предприниматель не докажет, что он выполнил обязательства надлежащим образом.

Это правило на практике влечет то, что в большинстве случаев суд занимает сторону граждан, поскольку предприниматель не всегда имеет возможность доказать свою правоту.

Еще одним проявлением повышенного стандарта защиты прав граждан является закрепление в законе огромных неустоек и штрафов, взыскиваемых при нарушении прав потребителей, так, в частности, в силу ст. 28 Закона о защите прав потребителей устанавливается неустойка в размере 3% от цены договора за каждый день просрочки за нарушение сроков выполнения работ или оказания услуг, то есть за месяц просрочки можно взыскать полную стоимость работы или услуги в качестве неустойки. В ст. 13 Закона о защите прав потребителей устанавливается штраф в размере 50% от взысканной судом суммы в случае, если требова-

**На практике, указанные правила влекут ситуацию, при которой потребитель в случае нарушения своих прав через суд может получить двойную или тройную стоимость товара, работы или услуги**

ния потребителя не были удовлетворены добровольно в досудебном порядке.

Также действует норма, которая позволяет взыскивать компенсацию морального вреда без доказывания причинения физических и нравственных страданий. При этом, достаточным условием для взыскания компенсации морального вреда является факт нарушения прав потребителей.

На практике, указанные правила влекут ситуацию, при которой потребитель в случае нарушения своих прав через суд может получить двойную или тройную стоимость товара, работы или услуги.

В нашей практике были случаи, когда отказ застройщика устранить недостатки в квартире общей стоимостью 350 т.р., повлек взыскания с него суммы около 1,2 млн рублей.

Учитывая изложенное, при предъявлении потребителем претензий предпринимателю выгоднее всего урегулировать все в досудебном порядке и отказывать в ее удовлетворении только при наличии 100% доказательств его правоты, например заключения независимой экспертизы о том, что недостатки товара возникли по причине ненадлежащей эксплуатации товара самим потребителем.

***При необоснованном отказе в удовлетворении требований потребителя, имеются высокие риски получить гораздо большие финансовые потери, чем сумма, указанная в претензии потребителя.***

# РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ И ОТКАЗАМИ. 300 ПРИЕМОВ ДЛЯ ПРОДАЖ, ПЕРЕГОВОРОВ И ХОЛОДНЫХ ЗВОНКОВ

Дмитрий Ткаченко



## Глава 13 Завершение продажи и работа с «Я подумаю»

### 13.1. Стимулирование к принятию решения Практикум

Откройте тест «Навыки продаж: до и после работы с книгой» на с. 17 и прочитайте ответ, записанный вами в пункт 38.

Напомню ситуацию: *Запишите фразу, которой вы будете стимулировать ЛПР к принятию решения о начале сотрудничества:*

---

---

---

---

---

---

---

---

Представьте, что вам предстоит купить новую квартиру. О чем вы сейчас подумали? О том, как классно будет в ней жить? Или о том, с какими сложностями вам предстоит столкнуться:

брать ипотеку, тратить много времени на подбор варианта, рисковать быть обманутым, потерять все деньги и остаться на улице? Теперь представьте, что вы купили какую-то фигню в магазине «Все по 35 рублей». О чем вы будете думать? Одолеют ли вас мысли о страшных последствиях этой сделки?

Перед совершением покупки у нас в голове запускается два фильма: «позитивный с хеппи-эндом» и «ужастик». Пропорция жанров этого кино, крутящегося у нас в голове, определяет, совершим мы покупку или нет. Если в голове крутится преимущественно фильм со счастливым концом — продавец может рассчитывать на сделку. Если же хоррор, продавцу предстоит столкнуться с большим количеством возражений, отговорок и отказов. Само собой, важную роль в том, каким будет «кино», играет цена вопроса и значимость покупки. Но вернемся к нашим примерам.

О чем вы думали, представляя, что вам предстоит купить новую квартиру? О «позитиве»? Поздравляю! Вы человек с низким порогом принятия решения! Если же ход ваших мыслей даже при покупке безделушек выглядит примерно так: «Я куплю эту штуковину. Она слома-ется. Еще и ребенок может ею пораниться. А еще продавец скопирует данные моей кредитки в момент расчетов и украдет все мои деньги, а потом...» — то ваш порог принятия решения весьма высок.

Вопрос на засыпку: обладателю какого порога легче продать ваш товар или услугу? Конечно же человеку с низким порогом принятия решения, у которого в ответ на любое предложение в голове начинает прокру-

чиваться романтическая комедия. По сравнению с тем, у кого в голове показывают «ужастик», — он ангел, у вас уйдет в разы меньше времени и сил на закрытие сделки с ним. Так нужно ли тогда вообще работать с «параноиками» — людьми с высоким порогом принятия решения? Обязательно! Дело в том, что в ответ на предложение вашего конкурента у «параноика», который сотрудничает с вами, в голове запустится такой треш-хоррор, которого вы себе и представить не можете. Ваш конкурент столкнется с еще бóльшим количеством возражений и отговорок, чем вы, когда привлекали этого клиента. А как поступит клиент, у которого в ответ на любое предложение в голове включается позитивный фильм? Точно! Так же легко, как он откликнулся на ваше предложение и поменял своего текущего поставщика на вас, он поменяет вас на нового партнера. Клиентам с преобладанием негатива сложно продать, но потом они начинают вам доверять и воспринимают в штыки предложения других продавцов. Люди с низким порогом принятия решения легко меняют и решение, и партнеров.

**Важнейший навык продавца — умение запускать в голове клиента фильм со счастливым концом, когда тот думает о сотрудничестве с вами, и «ужастик» — при одной лишь мысли о конкуренте.**

Если к моменту завершения продажи в голове у вашего клиента крутится «ужастик» — никакие хитрые технологии закрытия сделки вам не помогут. Нужно все начинать сначала: формировать доверие, уточнять потребности, представлять выгоды и гарантии. Совсем другое дело —

клиенты с низким порогом принятия решения. Их можно сравнить с флюгером — каждый порыв ветра может развернуть его в другую сторону. Такими порывами ветра, причем дующими в нужном вам направлении, и служат методы завершения продажи.

При качественной работе на предыдущих этапах продавцу обычно не нужно прилагать какие-либо усилия, чтобы закрыть сделку. Чаще всего имеет место так называемое естественное завершение, когда сам клиент сообщает, что готов подписать договор и начать сотрудничество. Однако в большинстве случаев продавцу приходится стимулировать клиента к принятию решения.

**Основное правило при закрытии сделки — «Веди себя так, будто клиент уже согласился на покупку».**

Надо говорить о сотрудничестве как о свершившемся факте, подразумевая, что согласие уже получено. Именно на этом правиле основаны кочующие из одного учебника по продажам в другой, но потерявшие эффективность приемы «Выбор без выбора» («Вам удобнее, чтобы машина заехала к вам в первой половине дня, или это не критично?») и метод «Трех “да”».

**Совет.** Не используйте прием «Выбор без выбора» в работе с топ-менеджерами и другими персонами с высоким статусом. Как правило, они легко его распознают и воспринимают как манипуляцию.

### **Прием №254 «Подразумеваем согласие»**

«Вам когда удобно принять доставку?»

«По доставке: нужно все доставить по одному адресу или развезти по разным точкам?»

«Будете оплачивать от физика или юрлица?»

Продавец, завершив презентацию, перепрыгивает на темы, которые обычно обсуждаются после того, как согласие на сотрудничество получено (доставка, реквизиты для подготовки договора, доп. услуги и т. п.). Если клиент включается в этот разговор — прием сработал.

### **Прием №255 «Закрытие по анкете»**

«Отдел маркетинга требует, чтобы в финале встречи мы проводили короткий опрос клиентов о заинтересовавших их продуктах и услугах. В анкете всего шесть пунктов. Я буду зачитывать вопрос, а вы — выбирать варианты ответа, договорились?»

1. Какие из перечисленных товаров (услуг), предлагаемых нашей компанией, вызвали у вас наибольший интерес? 1. \_\_\_\_\_. 2. \_\_\_\_\_. 3. \_\_\_\_\_.

2. Какие из товаров (услуг) нашей компании вы могли бы порекомендовать коллегам?

3. Какие дополнительные услуги были бы востребованы вами? 1. \_\_\_\_\_. 2. \_\_\_\_\_. 3. \_\_\_\_\_.

4. Более удобная для вас схема работы — это оформление заявок через сайт или по телефону?

5. В первую поставку целесообразно включить только (наименование товарной группы) или также (наименование другой товарной группы)?

6. Является ли для вашей организации принципиальным заключение договора по вашей форме или мы можем заполнить и подписать наш стандартный договор?

Благодарю вас за участие в анкетировании и за решение начать сотрудничество с нашей компанией!

Давайте обсудим наши следующие шаги».

Этот метод пришел из сферы прямых продаж физическим лицам. Многие компании, продающие косметику, заключают сделки, используя именно его. При этом в других сферах продаж данный прием неизвестен. Его суть заключается в следующем: в конце встречи продавец просит собеседника ответить на ряд вопросов под тем предлогом, что начальство или отдел маркетинга вменяет в обязанность сотрудникам заполнение анкеты. Она представляет собой воронку вопросов, выстроенных по принципу «сказав “А”, говори и “Б”» и позволяющих «двигать» клиента в нужном направлении — чтобы, отвечая на последний вопрос, он согласился на сотрудничество.

Нужно учитывать, что чем «больше» продажа, чем крупнее проект, переговоры о котором вы ведете, тем сложнее закрыть его «в лоб», используя какие-то хитрые речевые модули. В этом случае нужно расписать последовательность небольших шагов, которые позволят сблизиться с клиентом.

### Пример из практики

Крупный производитель светодиодных ламп, у которого я проводил обучение, много лет не мог договориться с крупнейшей продуктовой розничной сетью России о том, чтобы та начала использовать их продукцию для освещения своих магазинов вместо «обычных» люминесцентных ламп. Сеть аргументировала отказ тем, что «светодиодные лампы дороже люминесцентных». Никакие расчеты окупаемости, сделанные на бумаге, не убеждали закупщиков сети. Для того

чтобы сдвинуть ситуацию с мертвой точки, договорились, что производитель ламп за свой счет переоборудует один магазин сети своими лампами. Так и было сделано. Закупщики сравнили показатели счетчиков электроэнергии «до» и «после» и убедились, что новые лампы более выгодны: меньшее количество ламп с большим сроком эксплуатации потребляет значительно меньшее количество электричества. «Пилотный» проект позволил сдвинуть с мертвой точки ситуацию, которая тянулась годами без каких-либо перспектив развития.

### Задание

Запишите речевые модули, которые вы будете использовать для стимулирования клиента к принятию решения, в пункт 38 теста «Навыки продаж: до и после работы над книгой» в столбец «После».



#### Вопрос к видеокейсу №20

Какие ошибки допустил продавец в этом видеокейсе?



#### Вопрос к видеокейсу №88

Какие методы стимулирования к следующим шагам применялись в этом эпизоде?



#### Вопросы к видеокейсу №89

- Какой метод завершения продажи использовал главный герой?
- Чем ему помешал коллега?



#### Вопрос к видеокейсу №91

Какие приемы использовал продавец в этом ролике?



#### Вопросы к видеокейсу №97

- Как бы вы поступили на месте продавца в этом ролике — продали бы или нет?
- Если бы были в роли руководителя, какую обратную связь дали бы продавцу — похвалили или поругали?



*Что вас не устроило в моем предложении?»*

Этот речевой модуль очень хорошо работает при личной встрече. Для телефонного разговора он несколько длинноват. Прием состоит из четырех частей. Давайте разберем его подробнее.

1. «На своем опыте я знаю, что фраза “я подумаю” часто означает “нет”» — продавец показывает покупателю, что понимает: тот принял решение не в его пользу.

2. «Я сам так говорю, когда хочу кому-то вежливо отказать» — этой фразой продавец снимает сопротивление и демонстрирует, что он с покупателем «одной крови», то есть поступает так же, что такое поведение нормально.

3. «Думаю, что на месте человека, который понимает это, вы бы тоже попытались узнать, что стоит за сказанными словами» — обратите внимание: нужно сказать не «на моем месте», а именно «на месте человека, который понимает это», такая формулировка позволяет избежать ответа «я не на вашем месте».

4. Наконец, продавец задает вопрос о причинах отказа — вероятность получить развернутый ответ в этом случае куда больше, чем если вы зададите прямой вопрос без преамбулы.

### **Прием №259 «Как вам цена»**

*«Как вам цена? Подходит? ... А в чем тогда дело?»*

Стимулируем клиента к высказыванию сначала ценовых, а если таковых нет, то и всех остальных возражений.

### **Прием №260 «Приемлемая цена»**

*«Цена приемлема или подобрать другой вариант / посмотреть способы удешевления?»*

### **Прием №261 «Думают клиенты»**

*«Давайте расскажу, над чем чаще всего думают мои клиенты. Это вопрос, принесет ли сделка денег / снизит ли издержки / можно ли выбрать вариант подешевле. У вас остался этот вопрос? ... А в чем тогда дело?»*

### **Прием №262 «Провидец»**

*«Честно говоря, у меня было ощущение, что примерно так этот разговор и закончится. Мне кажется, что мы не обсудили некоторые важные вопросы. Часто за такими ситуациями стоит ... (перечислить возможные причины). Я прав?»*

### **Прием №263 «Сейчас»**

*«Я стремлюсь заранее влиять на причины, чем ждать ответ и потом разбираться с последствиями. Что я сейчас могу сделать для того, чтобы повлиять на результат / ваше решение?»*

Этот прием подходит и для общения с ЛПР, и для разговора с «пердастом», который говорит, что отправит информацию ЛПР и сообщит, как будет решение.

### **Прием №264 «Если бы работали»**

*«Если бы мы работали раньше и сотрудничество принесло вам прибыль, тогда бы вам не нужно было советоваться / думать? (Ответ.) Давайте я немного расскажу о себе / компании / наших проектах».*

### **Прием №265 «Принцип»**

*«Подумать — это хорошо, но в принципе вам продукт понравился?»*

Получаем обратную связь от клиента и продолжаем диалог.

### **Прием №266 «Подставка»**

*«Наверное, дело в пакете документов / в том, что доставка только во второй половине дня (любая мелкая причина). Так? ... А в чем тогда дело?»*

### **Прием №267 «Самое страшное»**

*«Что самое страшное может случиться, если вы примете решение прямо сейчас / сделаем пробную поставку и т. д.»*

Мы уже разбирали этот прием применительно к работе с секретарем. Фраза побуждает клиента привести возражения, которые он с высокой вероятностью не стал бы озвучивать после банального вопроса продавца: «В чем вы сомневаетесь?» Этот прием работает в том случае, если рисков действительно нет или они минимальны. Если же последствия неверного решения для оппонента и его организации могут быть серьезными, лучше его не использовать.

### **Прием №268 «Оценка»**

*«А какую оценку поставите моему предложению по пятибалльной шкале?»*

Этот прием мы разбирали в главе, посвященной аргументации. Он применим и для того, чтобы продолжить разговор после ответа «Я подумаю». Суть данного приема заключается в том, что продавец просит клиента

оценить сделанное ему предложение по пятибалльной шкале. В качестве продолжения после любого полученного ответа уместно использовать следующий прием.

### **Прием №269 «Минусы и плюсы предложения»**

*«А каковы минусы и плюсы моего предложения?»*

Важно проговорить слово «минусы», понижая интонацию и как будто набрав каши в рот, а слово «плюсы», наоборот, выделить голосом. Это резко повышает вероятность того, что клиент начнет отвечать, перечисляя именно плюсы, и, следовательно, будет сам себе продавать выгоды сотрудничества с вами.

### **Прием №270 «Альтернатива»**

*«Вас смущает общая стоимость проекта или необходимость предоплаты за первый этап?»*

*«Вы хотите подумать, покупать или не покупать или у кого купить?»*

*«Вы хотите подумать над ценой или над сроками поставки?»*

*«Вы хотите подумать над финансовой частью или над техническими вопросами?»*

*Если клиент дает уклончивый ответ: «А в чем тогда дело?»*

Продавец сам называет болевые точки. Если вдруг клиент заявляет, что причина отказа не в этом, продавец открытым вопросом проясняет ее.

### **Прием №271 «Так говорят»**

*«Так часто говорят, когда остались сомнения. Я прав? ... А с чем они связаны?»*

## Прием №272 «Вероятность»

*«Какова вероятность, что мы будем поставщиком по этой заявке? 50%? Меньше? Больше?»*

*Меньше 50%: «По своему опыту знаю, что это, по сути, отказ. Скажите, в чем его причина?»*

*Больше 50%: «А в чем же тогда сомнения?» «Что нужно сделать, чтобы довести ее до 100%?»*

### 13.3. Работа с «Хочу еще посмотреть / собрать информацию»

## Прием №273 «Проблема выбора»

*«Да, конечно. При этом вы обзвоните несколько компаний и соберете предложения, а потом столкнетесь с проблемой... Где-то цена будет ниже, но в стоимость не будет входить ... (шиномонтаж/сервис/доставка), кто-то предложит совсем другой бренд. И возникнет проблема выбора. Давайте еще раз...»*

С помощью этого приема мы «покупаем» еще немного времени нашего собеседника и получаем возможность собрать информацию, предложить другой вариант или выйти еще на один круг аргументации.

### Задание

Выберите приемы, которые вы будете использовать при работе с возражением «Я подумаю», адаптируйте их под вашу специфику продаж и запишите в пункт 39 теста «Навыки продаж: до и после работы над книгой» в столбец «После».

## РЕЗЮМЕ

Ответ «Я подумаю» часто маскирует другие возражения. Нужно продолжить диалог с клиентом и вскрыть прячущиеся за этой отговоркой причины отказа.

### 13.4. Получение рекомендаций и завершение контакта Практикум

Откройте тест «Навыки продаж: до и после работы с книгой» на с. 17 и прочитайте ответ, записанный вами в пункт 40.

Напомню ситуацию: *Запишите фразу, которую вы будете использовать, чтобы узнать у ЛПР о других потенциальных клиентах:*

---

---

---

---

---

---

---

---

## Прием №274 «Если бы он был здесь»

*«В начале встречи я говорил, что после рассказа о нашем предложении спрошу у вас, кого из ваших знакомых и коллег оно способно заинтересовать. Есть ли такие люди? (Клиент отвечает утвердительно.) Если бы этот ваш знакомый был сейчас здесь, вы бы нас познакомили, не так ли? Тогда не могли бы вы позвонить ему, чтобы порекомендовать меня и предупредить его, что скоро я ему позвоню?»*

Этот манипулятивный прием работает очень хорошо — многие клиенты

в результате соглашаются позвонить знакомым. Обратите внимание, что своим звонком ваш нынешний собеседник «разогревает» вашего следующего клиента — общаться с ним будет куда проще, чем если бы некто просто дал вам номер телефона и вы сослались бы на этого человека в начале разговора.

«Если он мне позвонил, значит, продавец ему знаком, а дело действительно важное» — так будет думать большинство клиентов, которым вас посоветовали. Конечно же, нужно учитывать еще и статус рекомендателя: чем он выше, тем охотнее пойдет вам навстречу новый клиент.

В конце разговора продавец переходит к завершению контакта и подведению итогов. Для этого он перечисляет основные договоренности и действия каждой из сторон после завершения общения, например: «Итак, я вышлю вам форму договора и позвоню вашему юристу насчет согласования».

### **Прием №275 «Подтверждение правильности выбора»**

*«Очень хорошо, что вы выбрали именно \_\_\_\_\_ (название компании), потому что \_\_\_\_\_ (выгода)».*

Очень важно после выполнения всех формальностей (подписания договора, окончательного обсуждения условий и т. д.) дать собеседнику знать, что он сделал правильный выбор. Дело в том, что доверие клиента к словам продавца после того, как все точки над «i» расставлены, возрастает в несколько раз. Почему так происходит? Клиент понимает, что, когда продавец работает, его обязанность — расхваливать товар, убеж-

дать, навязывать. А вот после того как он получит согласие клиента, он может расслабиться и начать вести себя искренне — говорить правду. Если в этот момент продавец еще раз подтвердит правильность сделанного клиентом выбора, тот будет удовлетворен («Видимо, меня не обманули.

Я выбрал действительно хорошее оборудование. Я молодец!») и благодарен продавцу. Это благотворно повлияет на формирование личного контакта и партнерских отношений в будущем.

### **Задание**

*Запишите речевой модуль, который вы будете использовать для получения рекомендаций, в пункт 40 теста «Навыки продаж: до и после работы над книгой» в столбец «После».*

### **13.5. «Дожим» клиента**

По какому критерию вы оцениваете результативность встречи? Если по «заинтересованности клиента», перечитайте первую часть этой книги — там мы подробно говорили, что заинтересованность нельзя измерить, что она не является целью работы с клиентом и, соответственно, измерять ею результат работы нельзя. Возможно, вы считаете встречу результативной, если заключили сделку? Но во многих сферах практически невозможно заключить договор с клиентом в ходе первой встречи. Тогда как же понять, результативной была встреча или нет? Наблюдая за «прогрессом» и «отсрочкой»! Именно об этом писал Нил Рэкхем в книге «СПИН-продажи». Прогресс — это продвижение к сделке, пусть медленное, пусть маленькими шажками. Отсрочка — топтание на месте. У вас наверняка есть

клиенты, которые «очень заинтересованы», всегда рады поговорить с вами, доброжелательны и при этом пребывают в таком состоянии годами. В работе с ними нет никакого прогресса.

**Перед каждой встречей нужно решить, что будет пусть маленьким, но все же «прогрессом» в отношениях, и всю встречу подводить клиента именно к этому шагу.**

В этом разделе мы разберем, как стимулировать клиентов к следующим шагам, к тому, чтобы появился «прогресс» в движении по направлению к сделке.

### Практикум

Откройте тест «Навыки продаж: до и после работы с книгой» на с. 17 и прочитайте ответ, записанный вами в пункт 41.

Напомню ситуацию: *Запишите фразу, которую будете использовать для «дожимания» ЛПР, с которым ведете переговоры уже три месяца, а прогресса нет:*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### Прием №276 «Что я делаю не так»

*«Что я делаю не так?»*

*«Что смущает, в чем мои недоработки? Почему мы встречаемся уже три раза, но так не провели даже пробную поставку?»*

Вот так в лоб мы спрашиваем кли-

ента о причинах, по которым сотрудничество буксует, а не пробуем в пятый раз рассказать о выгодах нашего предложения.

### Прием №277 «Что изменить»

*«Что нам сделать, чтобы продвинуть наш вопрос?»*

*«Что должно измениться, чтобы ваша компания начала с нами работать?»*

*«Что нам нужно сделать сейчас, чтобы в будущем сотрудничество состоялось?»*

### Прием №278 «Руководство требует»

*«Мое руководство требует, чтобы я оценил перспективы нашего сотрудничества. \_\_\_\_\_ (имя), как вы их оцениваете? Что мне записать в отчет?»*

Тут для смягчения вопроса используем ссылку на руководство и отчет.

### Прием №279 «Два списка»

*«Передо мной два списка: первый — везунчики, второй — неудачники. Вас в какой записать?»*

Применять этот прием можно только в ходе одной из последних попыток закрыть клиента. Подавать речевой модуль нужно как шутку — с улыбкой в голосе.

### Прием №280 «Счастье»

*«Сколько вы еще будете отказываться от своего счастья? Ну а если серьезно...»*

Конечно же, тот речевой модуль нужно произносить с улыбкой в голосе.

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

№ 34  
(798)  
2025

www.TOP-PERSONAL.ru  
**УПРАВЛЕНИЕ  
ПЕРСОНАЛОМ**

Подписные адреса по каталогу "Ресурсы" - 7052, 7055, 7056



**Мотивация не должна  
быть «заумной»**

**Оксана Нилова**  
<https://t.me/probossov>

Главная тема: **ТРИБУНА HRD**

ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

www.TOP-PERSONAL.RU

**ТРУДОВОЕ  
ПРАВО** № 11 (304)

НОЯБРЬ 2025

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

**Изменения в трудовом законодательстве  
ноябрь 2025**

**Если сказал «А», то нужно говорить «Б» и «В»!**

**Все виды ответственность главного бухгалтера**

**Бывший менеджер «Аэрофлота» получил девять  
лет за растрату 3,8**

**Путин расширил перечень оснований для  
увольнения мигрантов**

**Работать мамой в России станет выгодно  
благодаря новой инициативе**

**Экс-директор орловского филиала РСХБ  
обвиняется в выводе €2,4 млн в Сингапур**

**700 деятелей науки и искусства выступили  
против сверхразумного ИИ**

**Зачет — это интим: вокруг скандала с пикапером  
Шереметьевым разгорелось расследование**