

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

№ 5 / 2026

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



**А что теряет клиент купив  
дешевле товар и услуги?**

**Пётр Михайлович Егоров,  
АО «Криогенмаш»**

## Объединенная редакция



Официальный адрес  
TR@TOP-PERSONAL.RU

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

### Электронное приложение к журналу «Управление персоналом»

Издаётся в бумаге (подписчикам)  
и в электронном виде для агентств  
подписки - Урал-Пресс, Ивис, АДП  
и другие 800

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.

Издательство не несет  
ответственности за содержание  
рекламных объявлений.

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

Разрешается перепечатывать  
материалы и размещать их со  
ссылкой на название СМИ и сайт  
www.top-personal.ru

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

Адрес редакции:  
E-mail: 7447273@bk.ru.  
WhatsApp, Telegram, Max:  
89263501881

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

© «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

## ЦЕНЫ & МАРКЕТИНГ

А что потеряет клиент купив дешевле товар и услуги? .... **6**

*Пётр Егоров*

## ТРЕНИНГИ ПРОДАЖ

Запросы на тренинги продаж: ожидание  
и реальность ..... **12**

*Дмитрий Ерин*

## АУТСОРСИНГ

IT-аутсорсинг-2026: кто на коне, а кто ушел  
в вайб-кодинг? ..... **15**

*Елена Назарова*

Аутсорс бухгалтерии: кому подходит и личный опыт .... **20**

*Сергей Петелин*

## КЛИЕНТ — ЭТО ВСЁ

Почувствуйте разницу ..... **24**

*Максим Потехин*

Почему «воланчик всегда на нашей стороне» ..... **27**

*Александр Тихонов*

## МАРКЕТИНГ

Ресторанный бизнес — один из самых сложных видов  
предпринимательства ..... **30**

*Максим Петренчук*

Как тихо привлекать клиентов и превращать покупателей  
в поклонников бренда. Кейсы российских брендов ..... **32**

*Таня Драп*

Главный редактор:  
Гончаров Александр

Эксперты:  
Ткаченко Д.  
Колотилов Е.  
Пронин С.  
Залюбовский И.  
Хамитов Г.  
Берник Е.  
Жирнов Д.  
Ерин Д.  
Семин Д.  
Яхонтова Е.

Компьютерная вёрстка:  
Дегнер Оксана  
Корректоры:  
Кочетков Павел, Сагун Ольга  
Фото: Жильцов Александр  
Логистика: Чечиков А.  
Сайт: Москвичев Пётр  
Легостаева Е.  
Журналисты на Pressfeed:  
Князева В.  
Цурикова М.  
Выгузов А.  
Жжугова И.

**Благодарим Pressfeed  
(pressfeed.ru) за  
предоставленный материал**

Иллюстрации созданы ИИ:  
Syntx AI; fusionbrain.ai,  
alice.yandex.ru

#### **Распространение журналов**

1. Печать для подписчиков
2. PDF версии: ТГ каналы, соцсети  
Рассылки
3. Электронные версии — e-mail  
рассылки, версии эл. библиотек,  
вузов, крупных компаний
4. www.top-personal.ru и другие  
сайты

Подписано в печать 30.04.2026.  
Формат 60x90 1/8.

Печать офсетная.

Тираж 6 000.

Электронная версия 6 000.

Заказ № 31546-05.

Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в ООО «Белый ветер»  
Москва, ул. Щипок, д. 28

## **САЙТ КОМПАНИИ**

Разработка сайта — как создать хороший сайт и не сойти  
с ума не разориться? ..... **37**  
*Лидия Чукшис*

## **ПРОДАЖИ**

10 советов по увеличению B2B-продаж  
для руководителя ..... **44**  
*Дмитрий Ткаченко*

## **БИЗНЕС-ЛИТЕРАТУРА**

О чём ваш бизнес? ..... **51**  
*Андрей Горнов*

## **SWOT-АНАЛИЗ**

Сильные и слабые стороны конкурентов с помощью  
SWOT-анализа ..... **56**  
*Анастасия Сухова*

## **ПРОДАЖА БИЗНЕСА**

Продажа бизнеса — это не просто «передал  
и забыл» ..... **60**  
*Аблайхан Аяпов*

## **ИИ**

Важно быть честным: модели искусственного  
интеллекта не всегда работают так, как это выглядит  
в презентациях..... **65**  
*Вадим Медяник*

## **E-MAIL РАССЫЛКИ**

E-mail с чеком 100 млн+: как превращать письма в сделки  
на рынке сложных продуктов ..... **74**  
*Анна Лобанова*

## **КАНАЛЫ ПРОДАЖ**

Telegram как стратегический канал продаж в  
недвижимости: от холодных лидов к лояльной  
аудитории..... **76**  
*Екатерина Шишкова*



## Зачем Вы теряете деньги?

### От снижения затрат на персонал к формированию центров прибыли

НПО ЭТАЛОН впервые в СНГ представляет метод и инструментарий, позволяющий организациям и предприятиям всех видов собственности

- максимально быстро и эффективно снижать затраты на персонал и организационное развитие
- превращать службу персонала в центр прибыли

### Прецедентные экспертные системы с искусственным интеллектом



Предлагаемый инструментарий уникален своими возможностями - им может воспользоваться не только HR-специалист, но и руководитель любого управленческого звена.

Огромное количество реальных жизненных ситуаций в памяти системы.

Этот подход принципиально увеличивает вес и значимость работы с персоналом.

Схема «Попробуй и посмотри» перед принятием решения об использовании:

- проводятся учебно-практические выездные семинары, на которых вы можете опробовать наши системы в деле - поработать с ними вживую, провести реальное обследование и получить результаты.

Возможны как приобретение системы, так и абонементное обслуживание.

Такого раньше вообще не было, а теперь есть. И ждет Вас!

Подробнее о системах ЭТАЛОН см. в журнале УП 2'2026.

**НПО ЭТАЛОН - 24 года успешной работы в России и за рубежом**

**+7 915 010-46-90**

**[www.npo-etalon.ru](http://www.npo-etalon.ru)**



события | обзоры | анализ | советы | аналитика

# ЖИЛИЩНОЕ ПРАВО

№ 5  
май  
2026

Подписные индексы по каталогу Урал-пресс — 79154, 79357

*Дмитрий Мартасов*

**Анализ свежих решений судов по чёрным риелторам**



Дмитрий  
Мартасов

*Екатерина Кузнецова*

**Ошибки в документах — 100% проигрыш в судах**



Екатерина  
Кузнецова

*Дмитрий Харитонов*

**Доверенность в бизнесе: маленький документ, из которого вырастает большой конфликт**



Дмитрий  
Харитонов

*Ольга Швец*

**Снос недостроя — право и практика**



Юрий  
Александров

*Юрий Александров*

**Борьба с коррупцией**



Роман  
Майданчук

*Ирина Дружинина*

**Торги конфискованным имуществом юридических лиц — анализ практики**

*Роман Майданчук*

**Почему брак может считаться недействительным по законам РФ?**

## *Колонка редактора*

Представляем вам нового эксперта **МП** — Петра Егорова.

Редакция благодарит Петра за идеи по развитию журнала.

В следующем номере **МП** — корпоративные фильмы, ресторанный кризис, бум отраслевых маркетплейсов, кредиты.

[7447273@bk.ru](mailto:7447273@bk.ru)

**Пётр Егоров**



# А ЧТО ПОТЕРЯЕТ КЛИЕНТ КУПИВ ДЕШЕВЛЕ ТОВАР И УСЛУГИ?

## **Пётр Егоров**

Директор по развитию бизнеса и продажам АО «Криогенмаш»,  
Executive-коуч Сколково, кандидат экономических наук.  
Executive MBA (Stockholm School of Economics).  
Более 20 лет в управлении продажами промышленного оборудования.  
[t.me/petegorovneprosport](https://t.me/petegorovneprosport)  
[neprosport.ru](http://neprosport.ru)

***Удержание важного клиента: есть ли предел уступок, скидок, бонусов, моря цветов и подарков?***

***Однажды мой менеджер пришёл с переговоров и положил на стол коммерческое предложение конкурента. Наш ключевой клиент — портовый оператор с контрактом на 4,7 млрд рублей — показал его намеренно. Скидка там была на 12% ниже нашей цены. «Что делаем?» — спросил менеджер. Я взял паузу. Не потому, что не знал ответа. А потому что знал: следующие десять минут определяют не только эту сделку, но и то, как клиент будет вести себя с нами следующие пять лет.***

За двадцать лет в промышленных продажах — тяжёлая техника, газовое оборудование, портовые краны, дробильно-сортировочные заводы — я видел самые разные способы «удерживать» клиентов. Бесконечные скидки. Подарки на каждый праздник. Персональные менеджеры, которые не отходят от телефона в выходные. Условия, которые делают сделку убыточной, но «зато клиент остался».

Проблема не в том, что эти инструменты не работают. Они работают. Проблема в том, что у них есть конечная точка — и большинство компаний её не замечают, пока не пересекут.

### **Почему клиент просит скидку — и что за этим стоит на самом деле**

Когда ключевой клиент говорит «конкурент предлагает дешевле» или «нам нужна дополнительная скидка» — это не всегда значит, что его интерес только в цене. За этим запросом может стоять несколько разных вещей, и понять, что именно, — задача №1 перед любыми переговорами об условиях.

**Первый вариант:** клиент действительно нашёл более дешёвое предложение и рассматривает переход. Это реальная угроза, и здесь нужно принять решение: есть ли у нас пространство для манёвра по цене, и стоит ли его использовать.

**Второй вариант:** клиент тестирует вас. Он доволен работой, но хочет знать, насколько вы дорожите отношениями. Это переговорная техника, и реагировать на неё немедленной уступкой — значит показать, что давление работает.

**Третий вариант:** у клиента измени-

лась внутренняя ситуация — бюджет урезали, пришёл новый закупщик, который хочет показать результат. Здесь важно понять контекст, а не реагировать на внешний запрос.

***Скидка, выданная без понимания причины запроса, — это деньги, выброшенные в худшем случае, и сигнал «давите сильнее» в лучшем.***

Именно поэтому в той ситуации с портовым оператором я не стал немедленно двигаться по цене. Я назначил встречу лично — не через менеджера — и задал прямой вопрос: что именно клиент получит, купив краны напрямую у китайского завода, чего не получит от нас? Ответ был предсказуем: немного дешевле на входе. А вот что он теряет — запасные части в России, сервисную поддержку эксплуатационной службы, которая это прекрасно понимала, и структуру финансирования, которую китайский завод в жизни бы не предложил.

Мы закрыли сделку через обратный факторинг: четыре стороны — мы, клиент, банк, поставщик. Это была по-настоящему сложная структура, которую нужно было собрать руками, убедить каждую сторону, синхронизировать юристов и финансистов. Конкурент с его 12% скидкой такое не предложил бы физически — у него не было ни опыта, ни партнёрств. Именно это стало настоящим аргументом, а не торг по цене.

### **Анатомия правильной уступки: когда давать, а когда держать**

В переговорах об условиях с ключевыми клиентами я использую простую систему координат. Прежде чем

делать любую уступку — скидку, бонус, дополнительный сервис, расширенную гарантию — я отвечаю на три вопроса.

### **Три вопроса перед любой уступкой**

#### **1. Что я получаю взамен?**

Уступка без встречного обязательства — это подарок, а не переговоры. Скидка в обмен на увеличение объёма, предоплату, продление контракта — это сделка.

#### **2. Как это повлияет на следующие переговоры?**

Любая уступка создаёт прецедент. Если я дал скидку один раз без обоснования — клиент придёт за ней снова.

#### **3. Какова реальная стоимость этого клиента для меня?**

Не выручка — а маржа, стоимость обслуживания, стратегическая ценность. Иногда «ключевой клиент» оказывается самым затратным.

Именно третий вопрос чаще всего вызывает дискомфорт. В промышленных продажах я регулярно видел ситуацию, когда клиент с крупным оборотом «съедал» непропорционально большую долю ресурсов: времени сервисной службы, складского запаса, управленческого внимания. После точного расчёта реальной маржи по таким клиентам иногда выяснялось, что держаться за них любой ценой — значит субсидировать убыток за счёт более эффективных клиентов.

### **Где находится предел — и как его видеть**

Предел уступок — это не процент скидки. Это граница, за которой вы теряете либо деньги, либо репутацию, либо способность нормально работать. На практике я выделяю три таких границы.

**Граница рентабельности.** Это математика. Если сделка становится убыточной или маржа падает ниже уровня, при котором бизнес имеет смысл — это стоп. Исключения возможны только при чётком стратегическом обосновании: вход в новый сегмент, референсный кейс, долгосрочные перспективы, которые конкретно просчитаны. Не «может быть, он потом много купит» — а конкретная модель.

**Граница прецедента.** Если условия, которые вы даёте одному клиенту, станут известны другим — а в B2B они становятся известны всегда — вы создаёте новую рыночную норму для своего портфеля. Я видел, как одна нестандартная скидка, данная «особому» клиенту, за год переформатировала ожидания всего регионального рынка. Пришлось либо выравнивать условия, либо терять других клиентов.

**Граница уважения.** Это самая тонкая, но часто самая важная. Когда уступки становятся не переговорным инструментом, а реакцией на давление — клиент перестаёт вас уважать как партнёра. Он начинает относиться к вам как к поставщику, которым можно управлять через угрозу ухода. Это разрушительно для отношений даже тогда, когда внешне всё выглядит хорошо.

***Клиент, который уходит от вас из-за 5% скидки у конкурента, никогда не был вашим ключевым клиентом. Он был временным покупателем по цене.***

### **Что работает лучше скидки**

Двадцать лет опыта показывают: лучшее удержание ключевого клиента — это не условия контракта, а качество отношений и ощущение, что с вами работать выгоднее не потому, что вы дешевле, а потому что вы надёжнее, быстрее, понятнее.

На регионе Юг, когда мы росли с 200 млн до 2 млрд рублей, конкуренты периодически приходили к нашим ключевым клиентам с более низкими ценами. Мы их теряли — если честно. Но значительно меньше, чем можно было ожидать. Причина простая: мы строили работу так, чтобы стоимость переключения на конкурента была реально высокой — не через штрафные условия контракта, а через качество сервиса, скорость реакции и понимание бизнеса клиента. Механик,

который знает парк техники клиента лучше, чем собственный технический директор. Менеджер, который помнит детали переговоров годовой давности. Это стоит дороже любой скидки.

Конкретные инструменты, которые работали в моей практике отражены на рисунке ниже.

### **Когда надо отпустить**

Это самый неудобный раздел. Но без него разговор об удержании клиентов будет неполным.

Есть клиенты, которых не нужно удерживать. Не потому что они плохие — а потому что сохранение их в портфеле обходится дороже, чем их уход. Клиент, который каждые полгода устраивает ценовые переговоры с угрозой ухода. Клиент, чьи требования по сервису не окупаются маржой. Клиент, отношения с которым держатся исключительно на личных бонусах закупщику.

В 2022 году, когда западные поставщики разорвали все контракты и мы переориентировались на азиатских

### **Что реально удерживает ключевого клиента**

- **Регулярный контакт на уровне руководства, а не только менеджеров**

Раз в квартал — встреча на уровне директоров. Не для продажи, а для разговора о том, что меняется в бизнесе клиента.

- **Проактивное информирование об изменениях**

Если меняется цена, срок, условие — клиент узнаёт первым и от нас, а не тогда, когда уже выставлен счёт.

- **Готовность разобраться в проблеме, а не только продать**

Когда клиент звонит с жалобой — первый ответ не «это не наша ответственность», а «разберёмся».

Индивидуальные условия — но с логикой. Особые условия для клиента, объясняемые конкретной причиной: объём, срок работы, стратегическое партнёрство. Не потому, что давит — а потому что заслужил.

производителей, нам пришлось пересмотреть весь клиентский портфель. Некоторых клиентов мы отпустили намеренно — тех, кто не был готов работать в новых условиях и требовал уровня сервиса, который мы физически не могли обеспечить в переходный период. Это было болезненно. Но это освободило ресурс для тех клиентов, с которыми мы выросли в 2022–2024 годах и стали крупнейшим мировым дилером SANY.

**Умение отпустить клиента — это не слабость. Это способность управлять портфелем, а не бояться его.**

### **Практика: как выстроить систему, а не реагировать на каждый кризис**

Удержание ключевых клиентов не должно быть пожарным тушением. Оно должно быть системой. Несколько принципов, которые я внедрял в командах:

- **Классификация клиентов по реальной ценности — не по обороту, а по марже и стратегическому**

**потенциалу.** Это основа. Без неё невозможно принимать рациональные решения об уступках — потому что непонятно, ради чего уступаем.

- **Правила уступок — заранее.** До того, как клиент пришёл с запросом на скидку. Какой максимальный дисконт возможен, при каких условиях, кто его согласовывает. Менеджер, который знает правила, не будет ни соглашаться на всё подряд, ни бояться говорить «нет».

- **Руководитель в контакте с ключевыми клиентами.** Это принципиально. Не только в момент кризиса — а регулярно. Клиент уровня 4,7 млрд рублей разговаривает с руководителем, а не с менеджером. Это не про статус — это про качество информации, которую вы получаете о реальном состоянии отношений.

- **Послепродажный контакт — не как повод для следующей продажи, а как самоценность.** Звонок через месяц после поставки: «Всё нормально? Что-то можно сделать лучше?» Это стоит ноль рублей и создаёт больше лояльности, чем любой корпоративный подарок.

**Возвращаясь к тому менеджеру с коммерческим предложением конкурента. Мы не снизили цену. Мы собрали сделку через обратный факторинг, подключили банк и поставщика, обеспечили сервис и запасные части — всё то, что китайский завод в одиночку предложить не мог. Эксплуатационная служба клиента это понимала и настояла на работе с нами. Клиент остался. Через год увеличил объём. Не потому, что мы стали дешевле. А потому что создали ценность, которую невозможно было скопировать скидкой.**

# ЗАПРОСЫ НА ТРЕНИНГИ ПРОДАЖ: ОЖИДАНИЕ И РЕАЛЬНОСТЬ



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

**Если проанализировать запросы заказчиков на тренинги в сфере продаж, а также ожидания сотрудников, которые собираю в начале программы, то самые популярные темы:**

- ✦ работа со сложным клиентом,**
- ✦ фишки, хитрости, новые тренды,**
- ✦ противодействие манипуляциям и давлению,**
- ✦ работа с возражениями и т.д.**

Создается впечатление, что в обычных ситуациях и с нормальными клиентами мы, конечно, умеем работать, а вот что делать со всеми этими сложными ситуациями? 😬

А теперь я решил проанализировать свой клиентский опыт за последние пару месяцев (мы все с вами регулярно выступаем и в роли клиента)

### **И вот что получилось:**

😬 хотел записаться к узкоспециализированному зубному, написал в мессенджер на сайте в три стоматологии, две не ответили в принципе, одна — через полтора дня. Конечно, я уже определился с выбором к этому числу.

😬 мне предложили записать экспертное интервью с видеонарезкой (это был холодный звонок), я сказал, что тема интересна, но так, как это делается в Москве, предложил созвониться в конце ноября, так как в декабре 6 раз буду в Москве и мог бы совместить, в итоге мне никто не набрал, не написал.

👤 с друзьями собрались поиграть в квест. Время было занято, никто не предложил взять наш контакт и поставить в лист ожидания, а также рассмотреть другой квест или локацию. Ну, что ж, проели запланированные деньги в кафе.

😬 писал по абонементу в фитнес-клуб, присматриваю на новый год. Сказали, что по телефону цену не озвучивают (что правильно), но дальше дословно «вам нужно записаться на гостевой визит». Seriously, это мне нужно? Или все-таки стоило предложить варианты для записи. Тема от-

ложена, возможно, про меня вспомнят, но сомневаюсь.

😬 с компанией собирались в СПА-комплекс. В тот, что хотели, не смогли дозвониться. Реально, 15 минут подряд никто не отвечал. Выбрали их конкурентов.

🔔 в трех гостиницах спрашивал, могу ли бесплатно заселиться раньше. В двух в принципе не ответили на письмо, в одной без приветствия написали, что «нет». Только в одной уточнили, насколько раньше и может быть, достаточно оставить вещи. А мне надо было провести встречу до двух. В итоге просто предоставили мне небольшое помещение, которое было свободно. У них и заселился на три дня.

Я уверен, что у всех вас есть еще десятки подобных примеров.

### **? ? А теперь вопрос — а где здесь сложные клиенты и ситуации?**

Вот перечень «лайфхаков» и работающих приемов:

- оперативно отвечайте,
- не торопитесь отказывать, уточняйте,
- проявляйте инициативу, вы «менеджер», а не справочная,
- если указаны контакты для связи, кроме телефона, их бы неплохо просматривать,
- «ведите» клиента, даже если он сразу не сказал «да»,
- ищите варианты, «боритесь» за клиента.

Сложно? Нет, но в большинстве сфер именно на этих вещах и теряются сотни и тысячи клиентов.

Скажу ужасную вещь: большинству

из ваших команд никогда в жизни вообще не потребуется работа с манипуляциями и приемы давления на переговорах.

Только если вы не ведете переговоры с супер обученными байерами торговых сетей.

Все эти темы круто смотрятся в программах, интересны для изучения, но далеко не всегда пригодны. Это как люк у машин: красиво в рекламных буклетах, но 90% людей ни разу не открывали.

Поэтому будьте более прагматичными и экономными.

📌 Внедрите простые инструменты продаж, чтобы они работали в 100% случаев и уж только потом, если понадобится, учите команду сложным навыкам. 📈

Поделитесь своим клиентским опытом? Когда вы не купили, хотя готовы были? 📄

# IT-АУТСОРСИНГ-2026: КТО НА КОНЕ, А КТО УШЕЛ В ВАЙБ-КОДИНГ?



**Елена Назарова**  
CEO ItFox  
<https://itfox-web.ru/ru>

*Рынок больше не единый. Пока одни игроки бьются за демпинговые контракты, другие растут на сложной архитектуре и кибербезопасности. А самые простые задачи заказчики теперь решают с помощью инструментов искусственного интеллекта, не привлекая подрядчиков. Разбираю, какие виды аутсорсинга в плюсе, какие теряют позиции, и кто такие «закрытые» подрядчики.*

## **Рынок вырос, но подход к расходам изменился**

Согласно данным TAdviser, российский рынок ИТ-услуг и аутсорсинга в 2024 году увеличился на 25%, достигнув 815 миллиардов рублей. В 2025 году рост составил ещё 15%, превысив 937 миллиардов. Цифры внушительные. Однако динамика замедляется: после 25–30% в 2023–2024 годах сейчас мы видим 10–15%.

Причина в изменении экономической модели. Высокая ключевая ставка сделала заёмные средства дорогими, а инвестиции — избирательными. Компании больше не запускают инициативы «на будущее» — им требуется быстрая окупаемость. Крупные проекты откладываются, фокус смещается на операционную эффективность.

Рынок труда также претерпел изменения. Дефицит кадров, характерный для предыдущих лет, сменился более взвешенным подходом: ИТ-бюджеты на 2026 год сокращаются в среднем на 10–15%. Организации активнее переходят к модели привлечения внешних подрядчиков вместо содержания избыточного штата. Содержать людей в простое — дорого, и это понимают все.

Что это означает для рынка аутсорсинга? Деньги в ИТ есть, но подход к их расходованию стал иным. Заказчик требует предсказуемого результата и скорости. А скорость сегодня напрямую зависит от того, использует ли подрядчик инструменты искусственного интеллекта. Если нет — он работает медленнее, а значит, его услуги дороже для клиента. И клиент это видит.

## **Модели, теряющие позиции**

Рынок больше не ориентирован на «просто написание кода». Ценность сместилась от количества написанных строк в сторону экспертизы, ответственности и понимания бизнес-контекста. Особенно заметно это на трёх форматах, которые ещё недавно составляли основу бизнеса многих компаний.

### **❖ Модель «продажи специалистов»**

Простая аренда разработчиков, особенно среднего уровня. Предложение «команда из десяти миддлов, но быстро обучаемых» больше не вызывает интереса. Заказчики устали от длительного введения в проект, ошибок, которые ложатся на их бюджет, и обещаний «сейчас разберёмся». Специалисты ниже уровня синьор перестали быть товарным продуктом. Выращивать их внутри компании — необходимо, но продавать как основной актив — больше не работает. Рынок не готов оплачивать обучение чужих сотрудников напрямую.

### **❖ Исполнители, работающие строго по техническому заданию**

Раньше такая модель работала безотказно: заказчик формулировал требования, подрядчик писал код. Заказчик мог позволить себе экспериментировать, уточнять требования в процессе, искать оптимальные решения вместе с подрядчиком. Сегодня экономика изменилась. Бюджеты ограничены, и тратить лишние средства на «давайте попробуем так, а потом переделаем» никто не готов. Клиенту нужен не просто код, соответствующий ТЗ, а решение, которое будет эффективно работать в его бизнес-

контексте. Он ждёт от подрядчика чётких сроков и предсказуемого результата — без права на долгие уточнения и итеративный поиск. Именно поэтому спрос на «чистые руки» без понимания цели падает: такой подход не даёт клиенту главного — экономии, скорости и уверенности в результате.

#### ❖ **Подрядчики, не использующие искусственный интеллект в процессах**

Скорость разработки сегодня вышла на первый план. Заказчики ждут результатов быстрее, чем раньше, и не готовы ждать, пока подрядчик сделает работу вручную. Выполнение простых, типовых задач без современных инструментов становится неконкурентоспособным. Этому есть две причины. Первая — рост производительности благодаря искусственному интеллекту у тех, кто его внедрил. Вторая — использование средств искусственного интеллекта самими заказчиками. Небольшие продукты — лендинги, простые сервисы, базовые интеграции — клиенты всё чаще делают самостоятельно с помощью доступных инструментов. Это быстрее и дешевле, чем привлекать подрядчика, который работает по старинке.

#### **Растущие направления: кто укрепляет позиции**

Пока одни форматы теряют рынок, другие показывают устойчивый рост — там, где ценность определяется не количеством задействованных специалистов, а экспертизой и ответственностью.

❖ **Аутсорсинг кибербезопасности** 2025 году больше 70% компаний

увеличили вложения в передачу функций безопасности внешним провайдерам. Рынок SOC-аутсорсинга вырос на 35%. Причина — дефицит кадров в ИБ превысил 55 тысяч человек, а угрозы становятся сложнее. Заказчики перестали выбирать «продукты» — теперь им нужна функциональность. Больше половины новых контрактов заключаются на полное или частичное управление кибербезопасностью. Особенно вырос спрос на сервисы на базе ИИ: проактивная киберразведка, автоматизированный анализ инцидентов — здесь рост достиг 40%. Заказчики из финансового и промышленного секторов всё чаще передают на аутсорсинг и мониторинг инцидентов, и узкие направления вроде расследования инцидентов. Это позволяет им не отвлекаться на операционную рутину и не пытаться закрыть дефицит редких экспертов.

Рынок окончательно перешёл из «техподдержки» в стратегическую плоскость.

#### ❖ **Аутсорсинг сложной архитектуры и импортозамещения**

Эйфория 2022–2023 годов («срочно заменить всё, хоть как-нибудь») закончилась. Сегодня заказчики приходят с другими вопросами: как это решение будет поддерживаться через год? Сколько будет стоить владение? Что произойдёт, если ключевые специалисты покинут проект? Им нужны партнёры, которые понимают контекст, а не просто готовы написать код. Спрос сместился в сторону архитекторов, а не программистов, выполняющих точечные задачи.

❖ **Управляемый результат (фиксированные сроки — фиксированная цена)**

Клиенту продаётся не команда, а решение бизнес-задачи. Подрядчик берёт на себя ответственность за то, что система принесёт экономию или будет работать так, как нужно заказчику. Бизнесу нужен не код, а изменения: управляемые сроки, понятная экономика, прогнозируемый результат.

#### ❖ Внедрение прикладного искусственного интеллекта

Период экспериментов «давайте попробуем» остался в прошлом. Работают только те проекты, где заранее понятно, что именно даёт экономию — деньги, время или трудозатраты. Спрос формируется вокруг задач аналитики, автоматизации процессов, поддержки пользователей. Искусственный интеллект рассматривается как инструмент для повышения эффективности, а не как самоцель.

#### **Искусственный интеллект как новая норма**

В АЙТИФОКС мы системно внедряем искусственный интеллект в процессы разработки. Генерация кода, автотесты, анализ требований, документирование — везде, где это ускоряет работу. Но с обязательным контролем со стороны человека. Без этого нельзя: качество и безопасность остаются приоритетом.

Сегодня наличие искусственного интеллекта в процессах подрядчика — это не конкурентное преимущество, а обязательное условие для работы на рынке. Если компания не использует современные инструменты, она работает медленнее и, следовательно, дороже. Клиенты быстро это просчитывают.

#### **«Закрытые» сегменты аутсорсинга**

Существуют сегменты, которые остаются в тени публичных тендеров и маркетинговой активности. Они растут, но о них не принято говорить открыто.

Первый — **аутсорсинг для государственных компаний и корпораций**. Высокие требования к безопасности и лицензированию создают барьеры входа. И как следствие — высокую маржинальность. Это закрытая зона, доступ в которую возможен только при наличии соответствующей аккредитации и долгосрочной репутации.

Второй — **аутсорсинг для непубличных компаний из секторов, находящихся на подъёме**: оборонно-промышленный комплекс, фармацевтика, высокотехнологичное производство. В этих отраслях иной подход к финансированию и срокам. Длинные бюджеты, сложные технические задачи, высокий уровень ответственности. Такие заказчики не выбирают подрядчика по прайс-листу — они ищут партнёров, способных работать в жёстких условиях и брать на себя риски.

#### **Что важно учитывать заказчикам и руководителям ИТ-направлений**

При выборе подрядчика недостаточно оценивать стоимость часа работы. Необходимо выяснить, как компания использует искусственный интеллект в своих процессах. Если подрядчик не может продемонстрировать, как современные инструменты

повышают его производительность, заказчик будет платить за «ручной труд» по цене автоматизированного.

**Руководителям, в чьём ведении находится внутренняя ИТ-разработка,** стоит оценить, насколько их команды используют искусственный интеллект. Те, кто этого не делает, рискуют потерять конкурентоспособность даже внутри собственной компании. Когда цена ошибки высока, а скорость вывода продуктов на рынок критична, отказ от современных инструментов — неоправданная роскошь.

### **Подводя итог**

Рынок аутсорсинга не умер — он пересобрался. Исчезли модели, которые работали на «продаже рук» и выполнении простых задач по ТЗ. На их место пришли направления, где ценность определяется экспертизой, умением управлять неопределённостью и ответственностью за результат.

Кибербезопасность уверенно вышла в лидеры — компании всё чаще передают её на аутсорсинг, потому

что держать своих экспертов дорого, а угроз становится только больше. Сложная архитектура и импортозамещение тоже растут: заказчикам нужны не те, кто напишет код, а те, кто спроектирует систему, которая будет жить годами. Управляемый результат и внедрение прикладного ИИ — ещё два направления, где спрос устойчив, потому что там понятна экономика и есть измеримый эффект.

Искусственный интеллект стал базовой технологией, которая меняет экономику разработки. Те, кто его не использует, работают медленнее и дороже — и клиенты это видят.

В 2026 году на ИТ-аутсорсинге востребованы те, кто способен быстро и качественно создавать сложные продукты, кто внедряет новые инструменты осмысленно, а не ради хайпа, и кто берёт на себя ответственность за результат. Простые же задачи, как и прежде, будут уходить туда, где их можно решить быстрее и дешевле — сегодня это средства искусственного интеллекта, и этот тренд будет только усиливаться.

# АУТСОРС БУХГАЛТЕРИИ: КОМУ ПОДХОДИТ И ЛИЧНЫЙ ОПЫТ



Сергей Петелин  
CIMA Adv Dip MA  
Финансовый директор-практик,  
опыт 25+ лет  
Тг-канал [https://t.me/fd\\_prkt/56](https://t.me/fd_prkt/56)

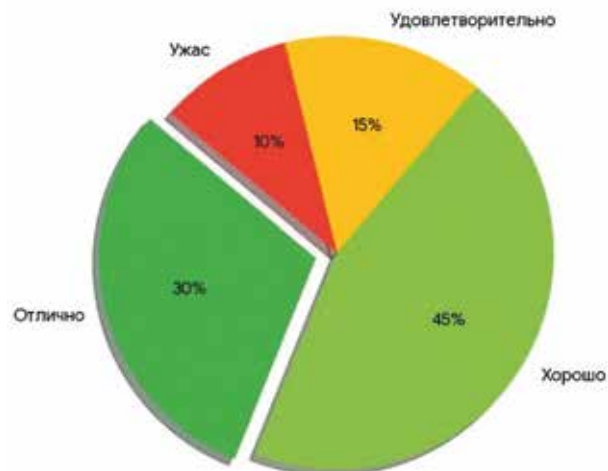
## Исследование — портрет успешной реализации

Отзывы об аутсорсе бухгалтерии сильно разнятся от восторженных “не знаю никаких проблем” до негативных “налоговая заблокировала счета” и “потом восстанавливали весь учет”

Почему так? И главное — как понять, сработает ли аутсорс именно в вашем бизнесе?

Я провел исследование с помощью ИИ: проанализировал массив отзывов о бухгалтерских сервисах и разделил на четыре группы: «Отлично», «Хорошо», «Удовлетворительно» и «Ужас». Потом собрал портрет тех, кто остался доволен.

Распределение отзывов об аутсорсе бухучета (2024-2026)



Результаты — на диаграмме. 75% отзывов попали в зеленую зону

# ПРОБЛЕМА, НА МОЙ ВЗГЛЯД, ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ДЛЯ КОМПАНИЙ ДЛЯ КОТОРЫХ АУТСОРСЕРЫ ВЕДУТ УЧЕТ, НЕТ ПОНЯТНЫХ ЧЕК-ЛИСТОВ ИЛИ СОГЛАСОВАННОЙ ОТСТРОЙКИ ПРОЦЕССОВ: ЧТО КОГДА ОФОРМЛЯЕМ, ЧТО КОГДА СДАЕМ И КОГДА ПОЛУЧАЕМ РЕЗУЛЬТАТ

(«Отлично» и «Хорошо»). Но главное — у этих компаний есть общие черты.

**Наши «отличники» — это микро-бизнес:**

- ИП и ООО на Патенте или УСН «Доходы»
- Годовой оборот до 30 млн руб
- 1–3 продукта или одна услуга
- Штат 0–5 человек
- Отрасли: IT-фриланс, дизайн, маркетинг, психологи, небольшие кофейни (1–2 точки), онлайн-курсы

Почему им хорошо? Низкая стоимость, не надо ходить в налоговую, автоматизация платежей. Сложностей с учетом практически нет (или о них не знают).

**В группе «хорошо» бизнес покрупнее:**

- ООО или крупные ИП на УСН «Доходы минус расходы» или Общей системой налогов
- Оборот 50–500 млн руб в год
- Широкий ассортимент (десятки и сотни позиций)

- Штат 10–50 человек
- Отрасли: оптовая и розничная торговля (включая маркетплейсы), небольшое производство, строительные подрядчики, B2B-услуги

Из плюсов выделяют: экономия на ФОТ (1–1,5 млн руб. в год), доступ к юристам и налоговым консультантам, ассистенты внутри сервиса.

Если ваш бизнес попадает под описанные выше параметры, то аутсорс, скорее всего, сработает. А в случае перехода придется потратить время на жесткий контроль качества услуг и детальную настройку процессов.

## **Личный опыт взаимодействия с бухгалтерским аутсорсом**

Мой личный опыт взаимодействия с бухгалтерским аутсорсом скорее негативный. Я не хочу обвинять компании, но изучить его полезно — чужие

# АУТСОРСЕР — НЕ АГЕНТ НАЛОГОВЫХ ОРГАНОВ И РЕГУЛЯТОРОВ, ОН ДОЛЖЕН ВЕСТИ УЧЕТ ДЛЯ ВАС С ОПОРОЙ НА РЕГУЛЯТОРНЫЕ ТРЕБОВАНИЯ И НОРМАТИВЫ

ошибки необходимы, чтобы не сделать своих. Свою историю я разбил историю на три части для удобства чтения.

## **Часть 1. Разведка**

Когда тема аутсорса бухгалтерии набрала популярность и появились более-менее крупные игроки я решил узнать “как там у них” и записался кандидатом на собеседование.

Пропущу все подробности интервью, а вот бухгалтерский тест интересная часть. Дают мне оборотку за квартал (такая таблица где все обороты по всем счетам бух учета) и задают вопрос: “Можно ли сдать отчетность в налоговую?” Вопрос, на мой взгляд, нелепый, потому что отчетность нужно сдать всегда, а если вы позже уточнили цифры — подайте уточненные декларации.

Далее смотрю на обороты по счетам и говорю: “Тут у вас ошибки! Компания очевидно на УСН и очевидно вид деятельности — услуги, но нет прямой себестоимости услуг, а только общие административные расходы.” Дама на собеседовании (позже выяснилось — методолог по бухучету этой аутсорсинговой фирмы) говорит: “а налоговая и так разрешает!” Я возразил, что пользователи учета — не только ФНС, а руководству и собственнику клиента очевидно необходимо знать какая прямая себестоимость каждой услуги, какая рентабельность, какие услуги прибыльные, а какие нет? Какой, в конце концов уровень постоянных общих расходов, которые надо покрывать каждый месяц? На что получил повторно: “Это неважно, налоговая и так разрешает, я вам сказала. Есть письмо.”

Вобщем- налоги вам как-то посчитают, а вот со всем остальным будет неважно, вам придется либо делать самому либо нанять специалиста, который в каких-то “табличках” будет собирать “правду”.

## **Часть 2. Битва**

Это было в одной компании с которой я недолго сотрудничал, бухгалтерия у них была на аутсорсе в крупной такой бух фирме.

Мой клиент IT-разработчик, ведет несколько разных по продолжительности проектов, все выходят за пределы и месяца и квартала. С кем-то из заказчиков есть промежуточные этапы, с кем-то подписание только в финале, кто-то платит вперед, кто-то частичные авансы. Полный набор, все как мы любим :)

Аутсорсер выделяет на удаленке “первичников”, “расчетчиков”, ассистентов и т.д., специальный веб-интерфейс, вроде технологично...

Что вскрылось: беспорядок в первичке, какие-то акты на заказчиков учтены дважды, какие-то вообще нет, авансовые отчеты через один с ошибками.

Зарплату считал сам ген дир в своей умопомрачительной таблице по сложной системе, затем все приводил к часам, а аутсорсер тупо по часам проводил просто оклад, а остальное — премия. Без положения о премировании, что вообще ставит под сомнение обоснованность отнесения таких расходов в уменьшение налоговой базы.

Хуже того аутсорсер все выставленные акты (или те что успел провести), засчитывал в выручку. Иногда актами

оформлялись еще не завершенные работы, “под предоплату”.

Все расходы аутсорсер считал расходами текущего месяца.

Ааааа!!! Погодите!!!! Вам бы разделить затраты по разным проектам, и по тем проектам, по которым подписания с заказчиком еще нет — не списывать затраты. Логично же, раз вы не завершили проект, то у вас есть остатки “незавершенного производства”.

Учет по стандарту “по мере готовности” для IT в России тогда не был хорошо артикулирован, про МСФО я вообще промолчу, хотя мы можем официально использовать способы оттуда.

Еще бы разбить затраты на прямые, накладные. Еще есть административные и коммерческие (сбытовые) — там тоже был “общий котел”.

Давил всеми способами — добился прямого доступа к 1С аутсорсера (за всей веб-красотой скрывается все та же 1С Бухгалтерия, только на нормальную аналитику аутсорсеры забили).

Провел тотальную ревизию всех расчетов — сверки со всеми заказчиками и подрядчиками. Заставил передать аутсорсеров несколько налоговых деклараций...

Самое главное, что если вести учет корректно (я восстановил несколько периодов), то получалось, что компания работает не в прибыль +10 млн в месяц как они считали в “табличках”, а с таким нормальным убытком -2 млн.

Вот вам и аутсорс с которым “все четко, все сдают вовремя, платежки делают быстро”.

### **Часть 3. Заграница нам поможет?**

Здесь у меня есть опыт с ОАЭ и Киргизией. Везде учет по международным стандартам (МСФО). Наученные горем — сразу требуем доступ к бух программам. Купил-продал, простая услуга — да, отразят нормально и даже подскажут как лучше и что по налогам, потому что юрисдикции для нас — не родные. Есть два жирных “но”: сколько сдал документов столько и отразили в учете, про сроки отражения — тоже так себе обязательность.

Проблема, на мой взгляд, заключается в том, что для компаний для которых аутсорсеры ведут учет, нет понятных чек-листов или согласованной отстройки процессов: что когда оформляем, что когда сдаем и когда получаем результат.

Это что ваш in-house бухгалтер назовет “графиком документооборота”.

Также сложности возникают когда сделки непростые: лизинг и сублизинг, новация, конвертация займов, уступки прав требования.

Тут буквально приходится брать стандарты МСФО — прописывал проводки и суммы, направлял аутсорсеру. На том конце конечно профессиональная гордость: “мы отчетность регуляторам все равно сдаем в сентябре...”

Слушайте, ну как еще объяснить что аутсорсер — не агент налоговых органов и регуляторов, он должен вести учет для вас с опорой на регуляторные требования и нормативы.

Делает он делает это за ваши деньги. И хорошо бы отражать операции в срок, когда они совершены, а не “кучей” перед составление отчетности.

# ПОЧУВСТВУЙТЕ РАЗНИЦУ



**Максим Потехин**  
Генеральный директор  
ООО «Солар Тек»

**Мы настолько уверены в качестве своих услуг и продуктов, что можем «отпустить» клиента к конкурентам на год или два, чтобы он мог самостоятельно оценить разницу.**

**МП** Клиенты — какие принципы работы у вас сложились с ними?

В современном бизнесе сегодня доминирует сиюминутная выгода, а наша компания сознательно выбрала стратегию “стратегического партнерства”.

Для нас доверие — это не абстрактное понятие, а ежедневная практика. С многими заказчиками мы работаем на протяжении 10, 15 и даже 20 лет. Эти отношения часто перерастают в настоящую дружбу: клиенты приезжают к нам в Санкт-Петербург с семьями, а мы с радостью организуем для них досуг.

Одним из ключевых конкурентных

преимуществ ООО “Солар Тек” является “игра в долгую партию” — проявляется она в гибком подходе к сотрудничеству. Мы настолько уверены в качестве своих услуг и продуктов, что можем “отпустить” клиента к конкурентам на год или два, чтобы он мог самостоятельно оценить разницу. В подавляющем большинстве партнеры возвращаются к нам, сравнив подходы разных компаний и выбрав именно нас.

В сложных рабочих ситуациях с постоянными клиентами мы всегда стремимся найти взаимовыгодный компромисс. Наш основной принцип работы заключается в том, что каждый клиент — это, прежде всего, человек с какой-то конкретной проблемой: будь то чрезмерный нагрев помещения, необходимость в защите от проникновения, осколков или иные вызовы, связанные со светопрозрачными конструкциями или автотехникой. Наша задача — эффективное решение проблемы. Зачастую оно требует нестандартного технического подхода или подбора специализированных материалов, например, уникальной оконной пленки. Современный рынок постоянно меняется: наблюдается глобальная тенденция к увеличению размеров стекол и усложнению конструкций стеклопакетов. Эти тренды не позволяют выработать универсальные стандарты решений. Фактически каждый месяц нам приходится “изобретать” заново, находя индивидуальный подход к новым задачам.

Мы проводим эксперименты на небольших стеклопакетах, моделируя реальные ситуации, чтобы гарантировать надежность своих продуктов.

Не менее динамично развивается и наше автомобильное подразделение. Автопарк машин, которые требуют перетяжки салона или защиты кузова, меняется буквально на глазах, что заставляет нас постоянно быть в курсе новых материалов и технологий, предлагая клиентам только самые современные и проверенные решения. Наша миссия — не продать продукт, а стать надежным партнером, который способен решить любую проблему клиента.

### **МП** Делите ли вы клиентов на некие категории — крупные, редкие, спокойные, взрывные...?

В нашей бизнес-модели нет деления на “важных” и “неважных” заказчиков. Потенциал есть в каждой сделке: сегодняшний «мелкий» заказчик с локальным запросом, завтра — партнер с масштабным проектом. Именно поэтому мы вкладываемся в отношения с самого начала на максимум, сразу отслеживая потенциал.

Особую гордость вызывает наша способность находить общий язык с самыми разными клиентами, в том числе и с теми, кого принято называть “сложными” или “взрывными”. Обычно за такой напряженностью скрываются волнение и заинтересованность в идеальном результате, мы настроены не на конфронтацию, а на продуктивный диалог: выслушаем, оценим запрос и направим энергию в конструктивное русло. Даже в самой сложной ситуации можно достичь взаимопонимания.

## **МП** Дружба с клиентом — если да, то каковы границы, правила?

В бизнесе, построенном на долгосрочном доверии, личные и деловые отношения неизбежно переплетаются. Я не вижу в этом противоречия, считаю естественным следствием искренней вовлеченности в проблемы и интересы наших партнеров.

С некоторыми клиентами нас связывают не только многолетние контракты, но и настоящая дружба. Мы вместе отдыхаем, ездим на рыбалку, катаемся на квадроциклах, проводим время в неформальной обстановке. Такое общение позволяет лучше понять друг друга, укрепить взаимное уважение и создать прочную основу для партнерства.

Однако мы установили для себя железное правило: дружба никогда не должна ставить под угрозу качество работы. Брак в выполненных заказах, невыполнение сроков или послабления в контроле качества недопустимы — ни для друзей, ни для любого другого клиента.

## **МП** Как донести до сотрудников что клиент и они — единый организм?

Чтобы по-настоящему понять свою роль в компании, важно увидеть полную картину. Представьте себе компанию как живой организм. Клиенты — это не внешний элемент, а его кровеносная система. Именно их ресур-

сы являются источником жизненной энергии для всего организма: они позволяют нам выплачивать зарплаты, развивать технологии, инвестировать в новые проекты и просто оставаться на рынке.

В этой системе роль каждого сотрудника — быть частью большого организма, который ведет бесперебойную и эффективную работу. Руководство же выступает в роли “мозга”, который координирует усилия и справедливо распределяет ресурсы.

## **МП** Можно примеры реальных отношений с клиентами?

Сложно выбрать конкретный пример, но хотелось бы поделиться реальным кейсом: к нам обратился торговый центр с полностью стеклянной крышей. Руководство ТЦ столкнулись с проблемой невозможности урегулирования температуры на последнем этаже, попытки усилить вентиляцию и систему кондиционирования ни к чему не приводили: с мая по август температура превышала 40 градусов, этаж было невозможно сдать в аренду, и компания несла убытки.

Мы предложили решение — защитная пленка и 20 серебра, монтаж снаружи на всю крышу. Заказчик выбрал промежуточный вариант и оклеил 60% крыши нашей пленкой, этого хватило, чтобы отрегулировать температуру и сдать этаж в аренду. Это было 12 лет назад, а пленка до сих пор не утратила своих свойств и защищает этаж от температурных колебаний

# ПОЧЕМУ «ВОЛАНЧИК ВСЕГДА НА НАШЕЙ СТОРОНЕ»



**Александр Тихонов**  
совладелец, директор по развитию  
и руководитель партнерского клуба  
интегратора Битрикс24 ★ 5 УГЛОВ

*Как мы выстроили процессы коммуникации с клиентами внутри Битрикс24 В современном бизнесе коммуникация с клиентом — это не просто обмен сообщениями, а часть продаж, сервиса и даже маркетинга.*

Чем точнее, быстрее и персонализированнее диалог, тем выше вероятность закрыть сделку, удержать клиента и получить повторный заказ. Но чтобы этого добиться, нужна не стихийная активность менеджеров, а выстроенный процесс. В нашей компании коммуникация с клиентами — это отлаженная система внутри Битрикс24, где каждый шаг продуман,

автоматизирован и измерим. Почему «воланчик всегда на нашей стороне» Наш фундаментальный принцип — инициатива всегда исходит от нас. Каждая сделка в CRM обязательно имеет привязанное дело. Дело — это триггер действия: звонок, сообщение, встреча, уточнение деталей. Мы не ждем, пока клиент напишет первым. Мы сами запрашиваем, уточняем, напоминаем и ведем процесс вперед. Это позволяет не терять контроль над сделкой и не зависеть от пассивности клиента.

Мы активно используем Telegram как основной канал коммуникации. Он максимально гибкий, удобный и поддерживает все наши сценарии автоматизации.

Через Telegram мы запускаем шаблоны сообщений, напоминания, собираем обратную связь и даже проводим мини-брейнштормы с клиентом. А главное, вся наша внутренняя автоматизация (боты, интеграции, уведомления) завязана именно на него. Однако мы не навязываем Telegram, если клиенту удобнее иначе. В Би-

трикс24 у нас подключены все каналы: почта, телефон, WhatsApp\* и другие социальные сети.

Если человеку комфортно говорить только по телефону — мы обеспечим ему такой формат. Гибкость здесь идет не в ущерб системности, а в рамках процесса: вне зависимости от канала, каждое взаимодействие фиксируется в CRM, привязывается к сделке и учитывается при анализе качества коммуникации.

Шаблоны Коммуникация у нас — это продуманный сценарий. Все ключевые точки контакта с клиентом сопровождаются проверенными шаблонами сообщений. Приветствие, запрос встречи, напоминание о согласовании сметы, финальный уточняющий вопрос — все это не придумывается «на ходу».

Каждое сообщение многократно тестируется, оптимизируется и доводится до формулировок, которые работают психологически.

Например, вместо сухого «Когда вы сможете подтвердить смету?» менеджер отправляет: «Какое будет ваше положительное решение?»

Такой подход снижает сопротивление, создает позитивный контекст и буквально «подталкивает» клиента к завершению этапа.

Манера общения клиента Мы понимаем, что тон общения должен соответствовать стилю клиента

Уже на первых этапах диалога менеджер определяет: нужен ли официальный тон, можно ли пошутить или даже использовать неформальную лексику.

Особенно это актуально при работе с IT-специалистами, строителями или предпринимателями — они ценят искренность и «человечность» в обще-

**ЧЕМ ТОЧНЕЕ, БЫСТРЕЕ И ПЕРСОНАЛИЗИРОВАННЕЕ ДИАЛОГ, ТЕМ ВЫШЕ ВЕРОЯТНОСТЬ ЗАКРЫТЬ СДЕЛКУ, УДЕРЖАТЬ КЛИЕНТА И ПОЛУЧИТЬ ПОВТОРНЫЙ ЗАКАЗ**

нии. Важно не то, как нам удобно, а как клиенту комфортно. Именно поэтому наша система направлена на создание ощущения, что его понимают и слышат, а это уже половина успеха в продажах. Нейросети

Для повышения качества коммуникации мы внедрили анализ диалогов через нейросети. После встречи или переписки система может автоматически сгенерировать протокол, выделить ключевые договоренности или, наоборот, указать на слабые места в общении: — не задан уточняющий вопрос, — пропущена возможность ускорить сделку, — тон слишком официальный для аудитории. Это не контроль в духе «большой босс следит», а инструмент развития: менеджеры видят, где можно улучшить подход, и со временем работают все эффективнее. Все описанные практики мы не просто используем в своем бизнесе,

**УЖЕ НА ПЕРВЫХ  
ЭТАПАХ ДИАЛОГА  
МЕНЕДЖЕР  
ОПРЕДЕЛЯЕТ: НУЖЕН  
ЛИ ОФИЦИАЛЬНЫЙ  
ТОН, МОЖНО ЛИ  
ПОШУТИТЬ ИЛИ ДАЖЕ  
ИСПОЛЬЗОВАТЬ  
НЕФОРМАЛЬНУЮ  
ЛЕКСИКУ**

мы внедряем их нашим клиентам при настройке CRM на базе Битрикс24. Потому что только процессный подход позволяет добиться устойчивого роста.

# РЕСТОРАННЫЙ БИЗНЕС — ОДИН ИЗ САМЫХ СЛОЖНЫХ ВИДОВ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА



**Максим Петренчук**  
Social Stars  
Сооснователь

*Подчеркну, что недостаточно просто вкусно готовить или сделать красивый интерьер. Ресторан — это всегда работа с эмоциями, привычками, ожиданиями людей и их доверием, а, как известно, доверие — это самая хрупкая валюта на рынке.*

Как специалист по репутации и продвижению бизнеса, в том числе ресторанного, я могу сказать, что главная сложность, на мой взгляд, ресторанов в том, что они работают на стыке сразу нескольких систем: сервиса, продукта, маркетинга, репутации и человеческого фактора. Поэтому если «проседает» хотя бы один элемент,

## ВЛАДЕЛЬЦЫ РЕСТОРАНОВ ЗНАЮТ МЕНЮ ЛУЧШЕ, ЧЕМ СВОЕГО КЛИЕНТА

это моментально отражается на вырубке и лояльности гостей.

Первый и ключевой нюанс — глубокое понимание своего потребителя.

Не абстрактного «гостя», а конкретного человека: чем он живет, как проводит день, почему выбирает именно этот формат ресторана, с кем и по какому поводу он приходит в ресторан.

Я как владелец коммуникационного агентства часто сталкиваюсь тем, что владельцы ресторанов знают меню лучше, чем своего клиента.

А ведь именно от понимания аудитории зависит логика меню, ценовой сегмент, подача блюд, интерьер, тон коммуникации и даже музыка в зале. Когда ресторан «говорит» на языке своего гостя, к нему возвращаются.

Второй важный момент — погоня за трендами без стратегии.

Ресторанному бизнесу критически важно оставаться на слуху, быть заметным, но при этом не терять свою идентичность.

Мы видели множество примеров, когда рестораны массово внедряли хайповые позиции будь то модные десерты, вирусные подачи вроде десерта в форме Лабубу.

Да, это дает краткосрочный всплеск внимания. Но если за этим не стоит

сильная концепция и понятный бренд, эффект быстро сходит на нет. Более того, такие рестораны часто проигрывают в долгую, так как новые гости не становятся постоянными, а ядро аудитории теряется.

Третий, и, пожалуй, самый болезненный аспект — отсутствие внятной стратегии продвижения и репутации.

Очень часто рестораны приходят с запросом: «Рынок переполнен, все уже придумали, мы ничем не отличаемся». Более того, многие не готовы выходить за рамки классического формата, то есть, осваивать новые платформы, работать с личным брендом шефа или владельца, развивать гастрономический блог, создавать вокруг ресторана не просто место, а медийный и культурный продукт.

# КАК ТИХО ПРИВЛЕКАТЬ КЛИЕНТОВ И ПРЕВРАЩАТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ В ПОКЛОННИКОВ БРЕНДА. КЕЙСЫ РОССИЙСКИХ БРЕНДОВ



## **Таня Драп**

основатель и бренд-стратег в студии брендинга <https://drapbranding.ru>

**Некоторое время назад главный вопрос маркетинга звучал так: как привлечь клиента? Сегодня он звучит иначе: как сделать так, чтобы клиент не захотел уходить? Это разные стратегии развития и продвижения бренда.**

Привлекать клиентов стало сложнее и дороже.

Бизнес сталкивается с этим по нескольким причинам.

1. Покупатели стали рациональнее. Они сравнивают, читают отзывы, откладывают решения и хуже реагируют на скидки и рекламные обещания. Траты стали более осознанными.

2. Изменилась рекламная среда. Появились ограничения, часть площадок перестала работать как раньше. Масштабирование за счет рекламы и перформанса стало менее предсказуемым.

3. Конкуренция выросла. В любой нише у клиента есть выбор, переключение между брендами происходит быстрее.

При этом значимость бренда для людей сохраняется. В условиях дорогих денег часть аудитории продолжает выбирать надежность и готова переплачивать за бренд, который соответствует их ожиданиям и транслирует понятные и близкие ей смыслы.

Экономика бизнеса смещается в сторону удержания. Выигрывает тот, кто умеет работать с повторными покупками клиента, четко себя позиционирует и прозрачно транслирует свои принципы и айдентику. Реклама остается частью системы, но приоритет смещается в сторону общения с аудиторией на уровне ценностей и смыслов.

### **Сила бренда**

Продукт бренда является лишь частью того, что получает человек.

Основная ценность для клиента находится в состоянии, которое ему дает бренд.

Одеваясь в 12 STOREEZ, человек получает ощущение собранного и продуманного гардероба без лишнего. Делая покупки в “Золотом Яблоке”,

женщина чувствует свободу в выборе. Выпивая капучино из стильного стакана Surf Coffee, мы чувствуем себя частью городской среды с характером и своим ритмом. А выбирая новый матрас Askona, мы гордимся, что позаботились о себе через базовый комфорт. Постепенно это состояние становится точкой опоры и снижает необходимость выбора. Бренд становится естественной частью повседневной жизни.

### **Тихий маркетинг как система, из которой не хочется уходить**

Это стратегия, в которой бренд выстраивает систему устойчивого выбора клиента вместо борьбы за его внимание.

В том маркетинге, который преимущественно сформировался в России, почти каждая коммуникация — это попытка привлечь, заинтересовать и продать.

В тихом маркетинге задача сделать так, чтобы клиенту не приходилось выбирать заново. Он формирует у потребителя доверие, привычку и вписывается в жизнь.

Например, если человек придерживается здорового питания и привык один раз в два дня заказывать готовую еду домой или в офис, то он, вероятно, выберет ВкусВилл. Потому что ВкусВилл позиционирует себя как бренд натуральных продуктов без лишних добавок. В случае если ВкусВилл не будет подводить своего клиента с доставкой или с качеством еды, то клиент продолжит покупать в уже привычном для него интерфейсе знакомую еду.

И если Самокат или Яндекс.Лавка покажет такому человеку яркое предложение со скидкой, то, скорее всего, он не пойдет совершать заказ у них, потому что там другой интерфейс, ассортимент, незнакомое ему качество продуктов и срок доставки.

В таблице ниже представлено сравнение двух видов маркетинга. (Рис.1)

Если все упростить, то тихий маркетинг это

1. сформулированные смыслы бренда и их последовательная передача через коммуникацию и контент-маркетинг

2. работа с клиентской базой и CRM, где каждый контакт усиливает связь с брендом (не всегда это закрытие на продажу)

3. непрерывный анализ и упрощение пути клиента, когда взаимодействие для него становится интуитивным и не требует усилий

4. развитие комьюнити вокруг бренда

5. оффлайн-присутствие (если у бренда нет оффлайн-точек, тогда это могут быть ивенты для аудитории бренда)

Несмотря на то, что теоретически тихий маркетинг проигрывает громкому в скорости роста и в охвате, я считаю такую модель более разумной для бизнеса в текущих условиях.

### Кейсы российских компаний

Рассмотрим несколько сфер, где стратегия тихого привлечения и удержания клиентов показывает выдающиеся результаты.

#### Ритейл · Продукты питания

**ВкусВилл** давно перестал быть просто сетью магазинов здорового питания. Бренд выстроил мощное комьюнити, где покупатели чувствуют, что их слышат и уважают. Более 70%

	Громкий маркетинг	Тихий маркетинг
Цель	Охват и узнаваемость	Стать очевидным выбором
Метод	Хайп и креатив	Ценности, смыслы, доверие
Путь	Через давление и срочность	Через понимание и внимание к клиенту
инструмент	Скидки, акции, вирусный контент	Долгосрочная привязанность
метрики	ER, CPM, охват	LTV, NPS, повторные покупки
масштаб	Легко быстро масштабировать	Органический рост и рекомендации

Рис.1 Сравнение двух видов маркетинга

постов в социальных сетях компании создаются самими подписчиками. Бренд не боится открытой стены ВКонтакте и честной обратной связи.

Уже на начало 2025 года там опубликовано 145 тысяч постов, из которых около 5,8 тысяч созданы отделом контента компании, а остальные написаны участниками, то есть потребителями. Важно понимать, что это не просто “стихийно” сложилось, это определенная стратегия отдела маркетинга с успешной реализацией, что подтверждают слова главы редакции ВкусВилл:

*“У нас есть несколько команд и каждый месяц они растут: редакция, комьюнити и персональные коммуникации. Все работают как единый механизм, создавая бренд коммуникации. В комьюнити работает около 30 человек. Ребята разделены по направлениям: кто-то отвечает за ВК, кто-то за Телеграм и другие платформы.”*

Это создаёт беспрецедентный уровень доверия: покупатель знает, что если продукт окажется некачественным, ему вернут деньги без чека и лишних вопросов. Такая политика формирует надёжную привязанность, при которой переход в другой супермаркет кажется клиенту невыгодным. Так он теряет комфорт и безопасность, к которым привык.

## **Доставка · FMCG**

**Самокат** пошёл по пути интеграции в повседневную жизнь людей. Их маркетинг строится на снижении когнитивной нагрузки: удобное приложение, предсказуемо быстрая доставка, стабильное качество товаров

под собственной торговой маркой. Они создают опыт быстрого и удобного получения продуктов и готовой еды определенного качества уже в течение 15-30 минут после того, как человек почувствовал импульс перекусить.

Поэтому когда конкурент предлагает скидку 10%, клиент “Самоката” задаёт себе вопрос: «А стоит ли менять привычку ради 10%?» — и чаще всего отвечает «нет».

Предсказуемость – это конкурентное преимущество. Клиент, который знает, что получит, не ищет альтернатив.

## **Ритейл · Книги · Культурный бренд**

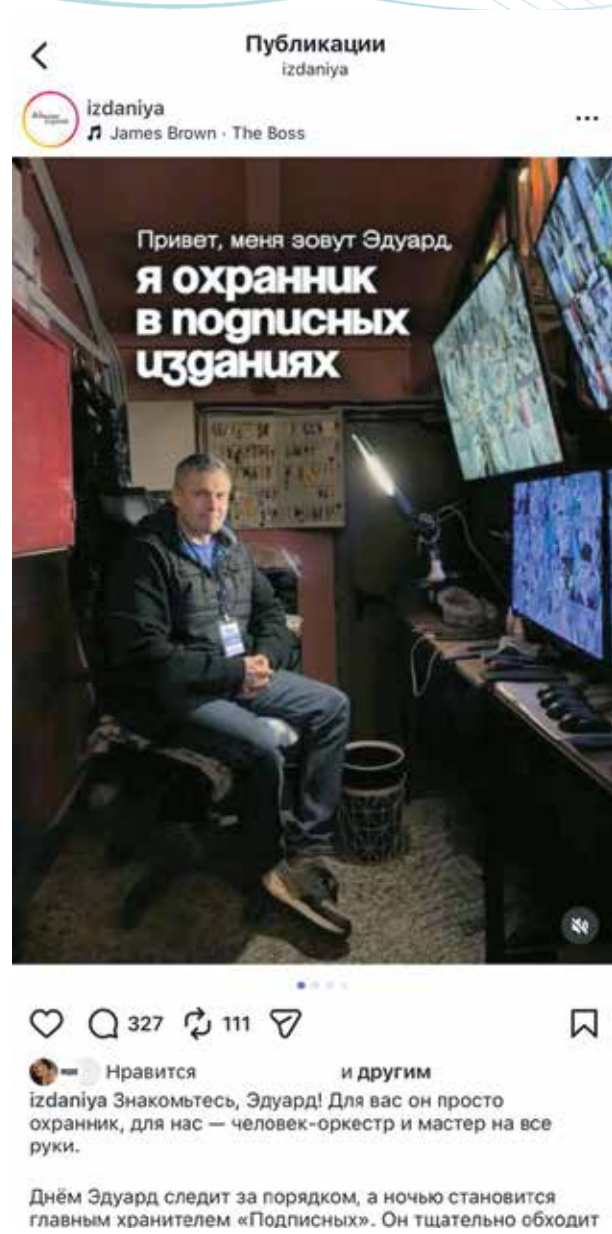
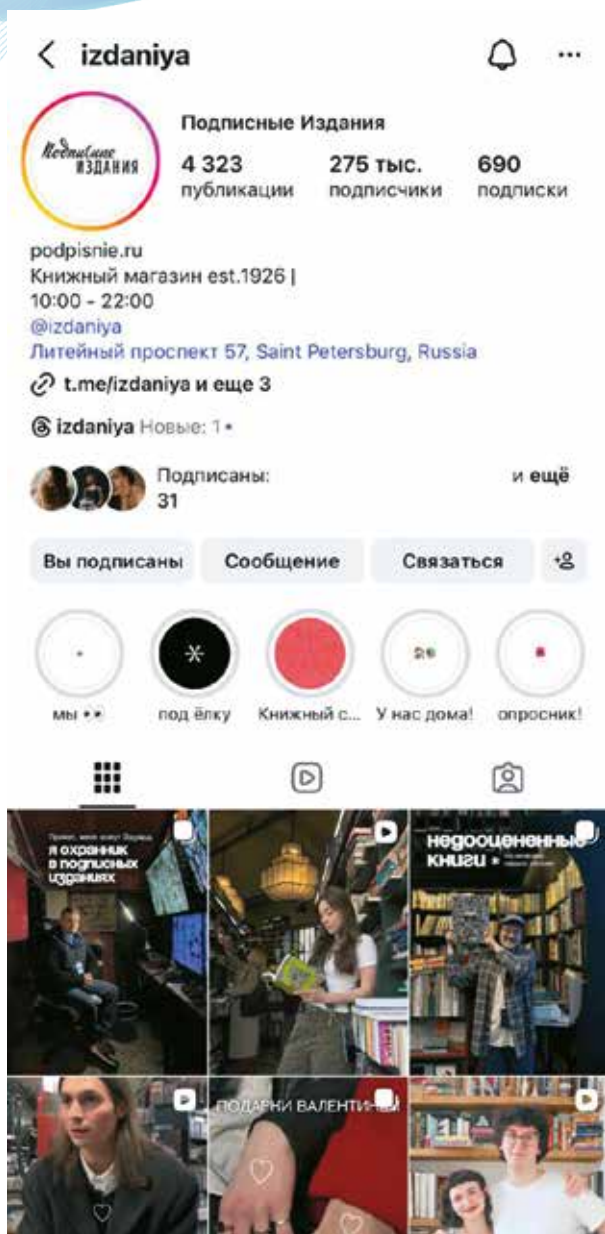
### **Подписные издания**

Книжный рынок — консервативная и низкомаржинальная ниша. Однако петербургский магазин «Подписные издания» сумел превратиться в настоящую культурную институцию. Их социальные сети создают атмосферу, заигрывают и шутят с аудиторией, делятся рекомендациями от лица увлечённых сотрудников.

«Одна из ключевых миссий магазина — привести как можно больше людей к чтению. Это мягкая, с человеческим лицом, пропаганда чтения.»

— Михаил Иванов, сооснователь «Подписных изданий»

Покупатели приходят туда за экспертизой, атмосферой и чувством принадлежности к сообществу интеллектуалов. Этот тот самый случай, когда бренд становится частью идентичности клиента («я хожу в Подписные»), поэтому он вряд ли променяет принадлежность к бренду “Подписных изданий” на скидки или рекламные акции в других магазинах.



## Финансы · Бренд-медиа

### Т-Банк / Т-Ж

«Тинькофф Журнал» (ныне Т-Ж) стал самым успешным бренд-медиа в России. Обучая людей финансовой грамотности, рассказывая истории предпринимателей и давая прикладные советы, банк сформировал образ эксперта и надёжного советника. Читатель, который получил пользу от статьи, с большей вероятностью открывает счёт именно в Т-Банке.

Бренд-медиа — это долгосрочная инвестиция в доверие. Читатель, которого вы обучили, становится клиентом, которого не нужно убеждать. И однажды, став вашим клиентом, он уже не захочет от вас уходить.

Мы переходим из эпохи маркетинга внимания в эпоху маркетинга отношений. Раньше побеждали те, кто громче всех рассказывал о себе. Сегодня побеждают те, кто становится привычным, понятным и комфортным выбором, вписываясь в жизнь клиента.

# РАЗРАБОТКА САЙТА — КАК СОЗДАТЬ ХОРОШИЙ САЙТ И НЕ СОЙТИ С УМА НЕ РАЗОРИТЬСЯ?



**Лидия Чукшис**  
Интернет-агентство «Иллюминатор»  
Директор

*В мире разработки существует две крайности:  
— создать сайт проще простого, да я сам это сделаю, дайте мне пару вечеров и хорошее красное вино;  
— только сайт спасет мой бизнес, поэтому для его разработки я найму команду из 15 (0) человек, агентство-подрядчика, с которым раз в неделю буду проводить планерки, а также самого топового дизайнера России, которому лично буду показывать пальчиком*

**в мониторе, какие именно цвета и градиенты использовать и какими шрифтами необходимо поиграть.**

Но реальность такова, **разработка сайта — это проект, в результате которого мы получаем совершенно новый продукт, а деятельность по его созданию является уникальной.** Так как это проект мы работаем в жестких рамках — ограничения времени, бюджета, кадров, компетенций. И если подойти к разработке сайта как к проекту, оценивать риски, вовремя вовлекаться в процесс и принимать решения, то у вас обязательно всё получится.

Основное — сайт отражение существующих бизнес-процессов в компании. Еще раз скажите себе на старте, что я создаю инструмент, который будет помогать мне в работе, но я не организую сайтом бизнес, я не живу в мире самообмана.

### **Какие цели создания сайта могут быть?**

— брендовая история — я хочу заявить о компании, сказать, что я большой и профессиональный, мне можно и нужно доверять;

— онлайн-площадка для продажи — вот мой товар, я знаю, что он вам нравится, а вот простой инструмент, как его купить; (иллюстрация: сайт <https://opt.basiclook.store/>, сайт россий-

ского производителя одежды высшего качества Basic Look).



— HR-бренд — в эпоху дефицита кадров вполне востребованная история, мы большая компания и существуем уже полвека, тебе точно понравится у нас работать;

— онлайн-витрина происходящего в офлайне, например, сайт для конкурса, который проходит в офлайн-режиме, но память о событии хотелось бы сохранить. (иллюстрация: сайт <https://master-zavtrak.ru/>, создан для анонсирования конкурса среди шефов).

И так далее, сайт — достаточно универсальный инструмент для работы в интернете, целей может быть много.

Исходя из целей, продумывается суть проект и прописывается функционал. Именно на этом этапе мы должны понять, мы разрабатываем лендинг или интернет-магазин. Что для наших потенциальных клиентов может быть важно — например, поиск по артикулу, только так они ищут товар и т.д.

Основное: именно на этом этапе рекомендуется определить, что будет дальше? А именно, как новый инструмент (сайт) будет встроен в работу компании, а как мы будем его продвигать? Очень часто клиенты думают, что разработка сайта — это разовая конечная история, а для многих проектов — это только старт для дальнейшей работы онлайн и так и должно быть.

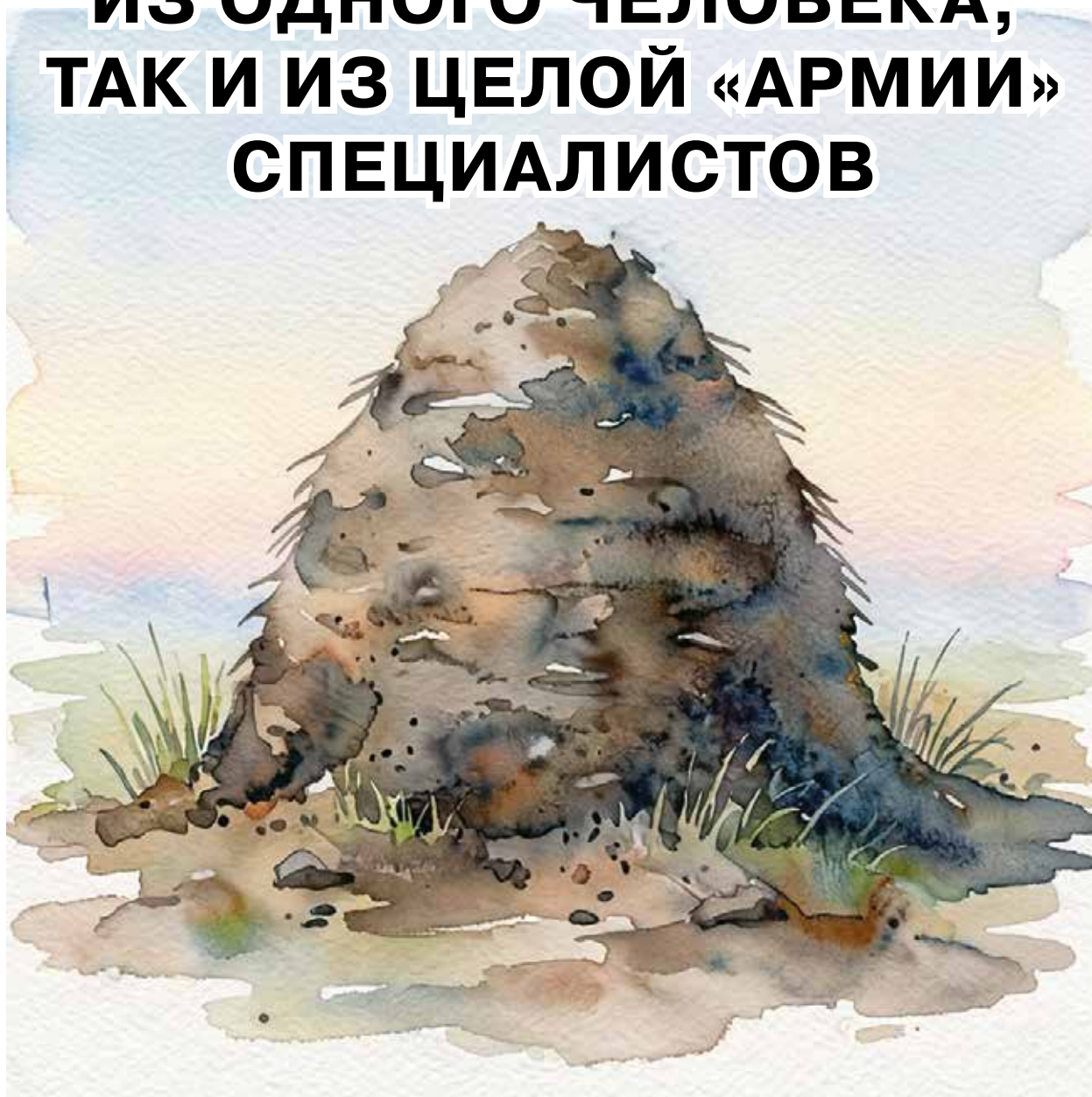
### Этапы разработки сайта

Крупно выделяются следующие этапы разработки:

- разработка технического задания;
- подготовка структуры страниц;
- разработка дизайна;
- верстка страниц в html;



**В ЗАВИСИМОСТИ  
ОТ МАСШТАБОВ  
«ПРОЕКТА», КОМАНДА  
ПО ОБСЛУЖИВАНИЮ  
МОЖЕТ СОСТОЯТЬ КАК  
ИЗ ОДНОГО ЧЕЛОВЕКА,  
ТАК И ИЗ ЦЕЛОЙ «АРМИИ»  
СПЕЦИАЛИСТОВ**



— интеграция верстки в систему управления сайтом (OpenCard, 1С-Битрикс, Joomla и тд);

— наполнение сайта контентом;

— техническая оптимизация;

— перенос сайта на основной домен.

Этапы можно и нужно дробить, но не забывать про дедлайны и назначение ответственного. Иначе разработка сайта может превратиться в бесконечный процесс, который вымотает всю команду.

Так сайт может выглядеть на этапе создания структуры:

(иллюстрация «прототип»).

А так уже в дизайне.

(иллюстрация «дизайн»).

И наконец итоговый результат: <https://шкафы-управления37.rpf/>.

## Управление сайтом

Если мы смотрим в будущее, то понимаем, что сайт будет меняться. Не обязательно дорабатываться, но как минимум изменение контента ему грозит — поменялся номер телефона, компания переехала, да в конце концов изменилась просто стоимость товара.

**То есть рано или поздно мы приходим к тому, что нужен контент-менеджер, который будет следить за актуальностью контента и вносить небольшие текстовые правки.**

В перспективе может понадобиться дизайнер, для отрисовки баннеров. А если мы все-таки задумали что-то глобальное — создание новых блоков или страниц, переработку функционала, то тут не обойтись уже без программиста.



«Прототип»



«Дизайн»

Важно, не соглашайтесь на «самописные» сайты, которые не имеют систему управления, либо она написана самим разработчиком, потому что так вы попадаете в зависимость от команды, которая разработала сайт. В чужом коде разбираться тяжело, порой дешевле для компании разработать новый сайт, чем найти грамотного подрядчика на техническое обслуживание старого.

В зависимости от масштабов «проекта», команда по обслуживанию может состоять как из одного человека, так и из целой «армии» специалистов.

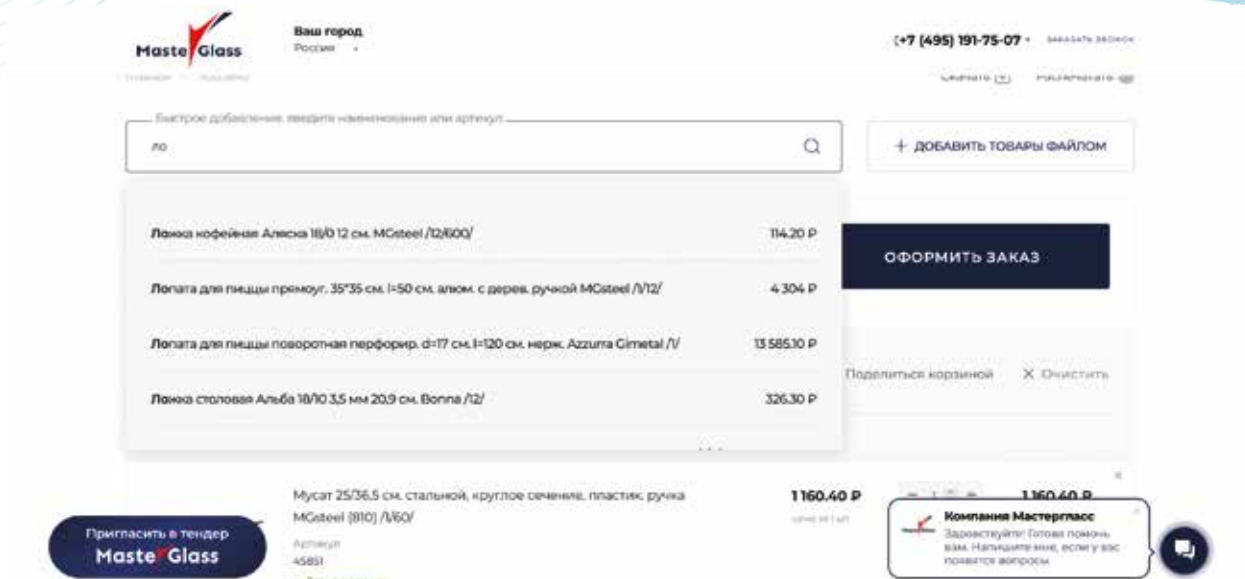
Когда мы прошли весь путь и теперь, нам кажется, всё знаем о разработке. Можно начать внедрять «цепляющий» функционал.

### «Фишки» сайтов, которые работают

Наконец, мы пришли к тому этапу развития отрасли, когда всё меньше клиентов хотят «вау-эффект» и больше готовы обсуждать реально рабочие механизмы.

В продажах хорошо работает автоматическая отправка прайс-листа. Вы оставили заявку на лендинге, и в течение нескольких секунд Вам на почту пришел прайс-лист. А менеджер в этот же момент получил отбивку, что отправлен файл. Почему это работает, потому что отвечает требованию — здесь и сейчас, мгновенный ответ; почему еще, потому что к моменту звонка менеджера, покупатель уже ознакомился с предложением и готов задать конкретные вопросы. Только для оптовых сайтов.

Формирование заказа на странице корзины. Вы знаете артикулы, вы зна-



ете товар, вы не хотите тратить время на блуждания по сайту, вы работаете только на одной странице.

Интеграция сайта с 1С. Выгрузка данных о наличии товара, о количестве, обратная выгрузка заказов. Это к вопросу связи инструментов и итоговой слаженной работы всей компании. А еще формирование xml-фидов, для выгрузки ассортиментов на другие площадки партнеров. И

многое-многое другое. И это не всегда про красоту внешнюю, но про красоту решения.

Вместо вывода: тестируйте гипотезы, лучше показать миру один несовершенный сайт и получить обратную связь от реальных людей, чем годами создавать совершенство, которое по факту тешит только ваше самолюбие, но не работает на вас и вашу изначальную цель.

# 10 СОВЕТОВ ПО УВЕЛИЧЕНИЮ В2В-ПРОДАЖ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



## **Дмитрий Ткаченко**

Известный бизнес-тренер, лауреат премии Капитаны Российского Бизнеса 2023-2025

**Результат в продажах — это произведение количественных (сколько продавцы коммуницируют с клиентами) и качественных (как действуют при контакте) характеристик.**

Ниже 10 идей о том, как повлиять на составляющие этой формулы и прирасти в продажах.

### **1. «Самолёт зарабатывает в полёте, а продавец — общаясь с клиентами»**

Самолет в небе приносит прибыль, самолёт на парковке в аэропорту приносит убытки. Именно поэтому авиакомпании стремятся минимизировать время простоя самолёта на земле.

## **А когда зарабатывает продавец?**

Когда выполняет свою главную функцию — общение с клиентами.

Все время, которое он составляет договоры, ищет себе базы для прозвона, разруливает сложные ситуации с другими отделами и т.д. продавец приносит убытки «простаивая», не выполняя свою основную функцию.

Самой простой показатель интенсивности работы продавцов — «время работы на линии» — сумма всего времени за день, которое продавец говорил с клиентами.

Возьмите отчёт мини-АТС и просуммируйте все время разговоров: холодные, входящие, повторные звонки, работа с претензиями, сбор дебиторки и т.д.

*Удивительно, но в среднем рос-*

# **САМОЛЁТ НА ПАРКОВКЕ В АЭРОПОРТУ ПРИНОСИТ УБЫТКИ**



*сийском отделе продаж время работы на линии продавца, который не ездит на встречи и все время проводит в офисе составляет ... (барабанная дробь) 50 минут в день.... Чем он занимается остальные 7 часов рабочего дня вместо своей основной функции — загадка, но стоит довести этот показатель до 2.5 часов в день и продажи, по правилу Парето, автоматически прирастают минимум на 20-30%.*

## **2. Из «тихого омута» в «аквариум»**

Заведите всю коммуникацию продавцов с клиентами в CRM. **Звонки, письма, сообщения в мессенджерах — все должно фиксироваться и оставлять цифровой след**, благодаря которому можно увидеть как продавец работает с конкретным клиентом и работает ли вообще, как и какой товар предлагает, сдаётся при отказе или работает с возражениями и т.д. Без этого шага работа вашего отдела продаж так и будет оставаться «тихим омутом» в котором черти (зачеркнуто) продавцы что-то мутят и иногда достигают результат, выполняют план, а иногда нет.

## **3. «Растёт то, на что светишь»**

Выделите в клиентской базе каждого продавца клиентов с высоким потенциалом.

**Поставьте задачу составлять план развития этих клиентов на месяц и контролируйте его выполнение.**

Руководитель (пока) не может контролировать работу каждого продавца с каждым клиентом (об этом пункт 9), но может направить усилия продавцов в правильное русло — на клиентов, которые могут дать объем продаж. Без этого продавцы часто работают в стимул-реактивном режиме — тратят свое дорогое время на тех, с кем работать проще или тех, кто обращается сам, а это в 95% случаев мелкие клиенты без потенциала.

## **4. «Люди работают плохо потому, что думают, что работают хорошо»**

Продавец, который вешает трубку после первого же «нет» от клиента искренне верит, что все сделал правильно и нормально выполнил свою работу.

И проблема тут не в продавце, а в руководителе, который не создал стандарты и не проконтролировал их выполнение.

Важнейшая функция руководителя внедрить стандарты продаж, объясняющие что и как надо делать в основных типовых ситуациях. Только без всяких «книг продаж» на 100 страниц, которые никто не читает.

Стандарт продаж — понятное объяснение того, «что такое хорошо и что такое плохо», как нужно действовать в основных ситуациях взаимодействия с клиентами, а какое поведение является ошибочным.

И тренинг по продажам это не про психологию, не про «открытые и закрытые вопросы» и типы клиентов — он про стандартизацию.

В ходе тренинга по продажам я, по сути, создаю общий знаменатель

**ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ  
“ДОРОГИЕ” ПРОДАВЦЫ  
ЗАНИМАЮТСЯ РАБОТОЙ  
С КОТОРОЙ СПРАВИТСЯ  
ЛЮБОЙ ЧЕЛОВЕК БЕЗ  
НАВЫКОВ ПРОДАЖ**



**ПРОДАВЕЦ, КОТОРЫЙ  
ВЕШАЕТ ТРУБКУ ПОСЛЕ  
ПЕРВОГО ЖЕ “НЕТ” ОТ  
КЛИЕНТА ИСКРЕННЕ  
ВЕРИТ, ЧТО ВСЕ СДЕЛАЛ  
ПРАВИЛЬНО И НОРМАЛЬНО  
ВЫПОЛНИЛ СВОЮ РАБОТУ**



между руководителями и продавцами, благодаря которому первые знают, что требовать и контролировать, а вторые — чего от них хотят, какие действия одобряются, а за какие могут депрессировать.

### **5. «Продажа начинается тогда, когда звучит слово «нет»»**

Самый простой стандарт — *«Правило 3 нет»* — *донесите до продавцов идею, что перед тем как выйти из контакта надо минимум три раза попробовать превратить отказ в согласие, «нет» в «да», а главное дайте для этого инструменты, готовые речевые модули, которые можете взять, например, из моей книги «Работа с возражениями и отказами: 300 приёмов для продаж, переговоров и холодных звонков».*

### **6. «Золото под ногами»**

Посчитайте процент «забытых» клиентов — тех, с кем продавец не коммуницировал больше 2-х циклов возможного возникновения потребности, от общего количества закрепленных для продавцов клиентов. Удивительно, но по некоторым продавцам этот показатель может переваливать за 40%. Что делать если процент забытых клиентов выше 5 — 10-ти? Об этом пункты 7 и 8.

### **7. «Это мой клиент!»**

Введите правила перераспределения клиентов. Например, в одной из компаний, в которых я проводил тренинг, клиент, с которым не контактировали больше 2 месяцев, по-

падал на «биржу лидов» и его тут же мог перехватить расторопный коллега. Кстати, для того чтобы первыми получить доступ к клиентам на этой бирже, многие новички приходили на работу на 30-60 минут раньше начала рабочего дня.

### **8. «Конвейер — наше все»**

Во многих компаниях «дорогие» продавцы занимаются работой с которой справится любой человек без навыков продаж. Например, обзвон мелких клиентов для прояснения актуальной потребности. Отдайте эту и другую похожую примитивную работу колл-менеджеру.

Результат, у вас сократится количество забытых клиентов, высвободится время продавцов для развития средних и крупных клиентов, продавцы будут меньше выгорать и перестанут отмазываться тем, что и так очень заняты.

### **9. Поменяйте разгрузите продавцов с помощью ИИ**

Уже сейчас ИИ соединенный с CRM системой может значительно оптимизировать рутинные функции операции, а через несколько лет вполне сможет заменить продавца в мелких продажах.

ИИ для РОПа — отдельная история — уже сейчас есть несколько решений, которые ведут сквозную аналитику работы с каждым клиентом, автоматически анализируя звонки, переписку, предложенный ассортимент и т.п., по сути делая за РОПа самую нудную часть его работы — анализ работы продавца с закрепленными за ним клиентами.

Плюс ИИ формирует рекомендации по развитию каждого клиента, выдавая РОПу и продавцу советы, идеи и подсвечивая допущенные ошибки. Единственное, все это будет работать, если реализован совет #2 — все контакты проходят через CRM.

### **10. «Продажа есть тогда, когда есть проблема»**

Переключите продавцов с «коммивояжерской «модели продаж (главное

провести яркую презентацию, классно представить продукт и компанию) на «экспертную», суть которой в том, что продажа отталкивается от проблем клиента.

Для этого ответьте на два вопроса:

«Какую проблему клиента вы решаете?»

«Чем ваше решение лучше, чем способ, которым он пользуется сейчас или вариант, который предлагают конкуренты?»



**ПРОДАЖА НАЧИНАЕТСЯ  
ТОГДА, КОГДА ЗВУЧИТ  
СЛОВО “НЕТ”**

# О ЧЁМ ВАШ БИЗНЕС?

КАК СОЗДАТЬ БРЕНД КОМПАНИИ,  
ЧТОБЫ «РВАТЬ» КОНКУРЕНТОВ  
И НАНИМАТЬ ЛУЧШИХ



Андрей Горнов

*Я искренне полагаю, что мой личный опыт и опыт команды Getbrand поможет далеко продвинуться каждому, кто нуждается в построении собственного мира, где бренд — это источник уверенности, а не беспокойства.*

## **Глава 19.** **ТЕХНИКА «РЕВОЛЮЦИЯ»** **— ОТСТРОЙКА ОТ** **КОНКУРЕНТОВ**

*Посмотрите, что делают все вокруг, и сделайте наоборот.*

Что делать, если вдохновение генерировать идеи о том, как отстроиться от конкурентов, иссякает? Поможет еще одна техника — под названием «Революция».

Каждая приведенная в этой книге техника определяет логику потока сознания: вы направляете свои мысли в определенное русло, чтобы собрать больше идей. Техника «Революция» направит ваш разум на поиск отличий от конкурентов.

Если мы выберем какую-либо отрасль и посмотрим на относящиеся к ней компании, то увидим, что бизнес-процессы у них в целом одни и те же. То есть для вашего клиента все поставщики или подрядчики плюс-минус одинаковые. Да, какие-то компании старше, а какие-то только начали работу, у кого-то больше денег, а кто-то пока ограничен в средствах на развитие, но все они делают примерно одно и то же. Так возникают отраслевые банальности. И с помощью техники «Революция» из чего-то типичного для рынка вы можете сделать нечто... революционное. Поехали!

### **1. СОБЕРИТЕ ВСЕ** **ОТРАСЛЕВЫЕ БАНАЛЬНОСТИ**

Это то, что в вашей отрасли делают все. Вместе с командой выпишите на листе бумаги 30, а лучше 40 или даже 50 таких банальностей.

Скажу сразу, задание не из легких:

выделить что-то из рабочей рутины бывает трудно. Но нужно.

Дам вам подсказки:

- У всех сетевых магазинов есть бонусные карты для клиентов.
- Все крупные авиакомпании делят салон самолета на классы обслуживания.

Итак, проговорите все, что происходит в вашей отрасли, и выпишите как можно больше банальностей.

Как только будете готовы, попробуйте пропустить каждую банальность через три вопроса-фильтра:

1. А что, если мы эту банальность отменим? Будет ли это нашей классной идеей и нашей фишкой на рынке?
2. А что, если мы эту банальность усилим в 10 раз? Будет ли это фишкой?
3. А что, если мы эту банальность извратим, подменив одно другим? Будет ли это нашей фишкой?

Так рождаются отличия от устоявшихся отраслевых стандартов и банальностей. Скорее всего, не по каждому пункту вы получите рабочие идеи, но те немногие, которые вполне могли бы сработать, на какое-то время отлично вас отстроят от конкурентов.

### **2. ПРОПУСТИТЕ** **КАЖДУЮ БАНАЛЬНОСТЬ** **ЧЕРЕЗ ТРЕУГОЛЬНИК** **«РЕВОЛЮЦИИ»**

Каждая из его вершин означает определенное действие, которое можно применить к любой банальности (рис. 19.1):

- Убрать (отменить) — как сделать так, чтобы эта банальность исчезла?
- Усилить — как сделать так, чтобы банальность встречалась чаще, стала больше или качественнее?
- Извратить — как сделать так,

## ТЕХНИКА ОТСТРОЙКИ ОТ КОНКУРЕНТОВ



Рис. 19.1. Техника «Революция»

1) Выпишите банальности отрасли (то, что делают все)  
Минимум 30 для отрасли

2) Какой стереотип в вашей категории вы можете:

**ОТМЕНИТЬ,**  
**УСИЛИТЬ X<sup>10</sup>,**  
**ИЗВРАТИТЬ**

3) Может ли получившийся ответ быть идеей для вашего бизнеса?

Если да, то оформите как идею

чтобы банальность приняла другую форму?

Здесь приведу уже знакомый вам пример компании «Еврогидросервис», отстроившейся от гаражных мастерских чистотой на всех этапах сервиса, упаковкой шлангов и т. п. В гаражах грязно и тускло, а у них — комфортный современный шоурум, бесплатный хороший зерновой кофе, большой телевизор и быстрый сервис: грязь и депрессивную гаражную обстановку в «Еврогидросервисе» убрали (отменили).

Прокрутите каждую банальность через треугольник «Революция».

Если ее не получилось усилить или отменить, извратите ее. Эта техника натолкнет вас на новые идеи, которые позже превратятся в прорывные решения: «У всех все одинаковое, а мы и наш продукт будем другими!»

### 3. ПРАВИЛЬНО ФИКСИРУЙТЕ СВОИ ИДЕИ

Чтобы добиться главного результата этой техники и получить еще больше идей, фиксировать их нужно по той же схеме, которую мы обсуждали в предыдущей главе: один лист бумаги — одна идея с названием, описанием

и рисунком- визуализацией.

А чтобы идей стало еще больше, в следующей главе я расскажу вам еще об одной взрывной технике.

Продолжаем штурмить!

Вперед!

## Глава 20.

### «ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ МИРЫ»: КАК ЭКОЛОГИЧНО ПЕРЕНЯТЬ У ЛИДЕРОВ ДАЖЕ ИЗ ДРУГИХ ОТРАСЛЕЙ ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ КОММУНИКАЦИИ С КЛИЕНТАМИ

*Все, чем вы занимаетесь, уже кто-то когда-то делал. Смотрите внимательно по сторонам и «воруйте как художник».*

В каждой отрасли есть лидеры, чей образ у большинства ассоциируется с определенными ценностными словами. Техника, помогающая создать новые идеи по продвижению компании, формируя у клиентов нужный вам образ компании или продукта, называется «Параллельные миры».

Давайте же приступим к работе по ней вместе с вашей командой.

## 1. ОПРЕДЕЛИТЕ ЦЕННОСТЬ — ТО, ЧТО В ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ ПОКУПАЕТ У ВАС КЛИЕНТ

Выделите одно главное ценностное слово, определяющее то, чему вы служите в жизни клиента.

Разберем на примере «Еврогидросервиса». Там задалась вопросом:

«Как нам сделать так, чтобы, когда возникает проблема с эксплуатацией спецтехники, люди вспоминали о нас?» Компания хотела, чтобы их клиенты чувствовали себя уверенно. И именно обеспечение уверенности стало главной задачей «Еврогидросервиса». Как это выглядит для их клиента — начальника участка:

— Я сотрудничаю со стабильной компанией, которая помогает ликвидировать аварийность и сокращать издержки при эксплуатации спецтехники. С ними я чувствую себя уверенно.

Как вам хотелось бы, чтобы клиент чувствовал себя, работая с вами?

Обсудите это внутри вашей группы коллег. Определите по аналогии с примером «Еврогидросервиса» главное

слово, главную ценность и напишите ее большими буквами на листе бумаги.

## 2. ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ОПЫТ ЛИДЕРОВ

А теперь поразмышляйте: кто из лидеров на рынке уже успешно реализовал вашу ценность в своей деятельности?

1. Составьте список брендов, уже ассоциирующихся с вашей ключевой ценностью. Они могут быть из любой отрасли или ниши.

Главное — они должны ассоциироваться с тем словом, которое вы недавно записали.

2. Теперь обсудите, благодаря каким действиям — рекламным кампаниям, презентациям, коммуникациям и т. п. — эти бренды сформировали у нас эти ассоциации. Выпишите все их действия и активности.

Посмотрите, что из этого вы можете взять на вооружение в качестве идеи по продвижению. Оформите это в виде идеи, как и в прошлый раз: одна идея — на одном листе А4 с названием, описанием и рисунком (рис. 20.1).



Рис. 20.1. Схема применения техники «Параллельные миры»

Собрав все идеи с помощью описанных выше инструментов, проведите презентацию. Пока свежи впечатления, расскажите о них коллегам. Назначьте того, кто будет презентовать идеи. Желательно, чтобы это был кто-то, умеющий владеть вниманием слушающих, говорить живо и вдохновенно. Презентацию лучше заснять на видео — хоть на камеру смартфона. Это важно: когда вы будете разбирать свои идеи спустя неделю после мозгового штурма, видеозапись презентации поможет вспомнить суть каждой идеи.

После презентации начните голосование, выбирая лучшие идеи. Например, раздайте всем участникам по два стикера, и пусть каждый приклеит их на листы с понравившимися вариантами.

Выбранные таким образом идеи повесьте на стену и по каждой разработайте план внедрения: одни будут

быстрыми в реализации, другие придется докрутить, а на осуществление третьих потребуются большие ресурсы компании, и реализовать их вы сможете только в перспективе.

Так каждая идея превратится в проект, под который вы сможете собрать команду и работать, например, по методу Scrum в рамках системы Agile. Могу порекомендовать книгу «Scrum. Революционный метод управления проектами» Джеффа Сазерленда<sup>1</sup>. В ней говорится о том, как организовать слаженную командную работу. Мы же в следующей главе сформулируем роль вашего корпоративного бренда в жизни клиента.

Готовы? Тогда вперед!

<sup>1</sup> Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2024.

**Благодарим**

**альпина  книги**

**за публикацию отрывка книги**

# СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КОНКУРЕНТОВ С ПОМОЩЬЮ SWOT-АНАЛИЗА



**Анастасия Сухова**  
руководитель отдела маркетинга  
ATU Forwarding и ATU Express

*Классический SWOT-анализ страдает от врожденного эгоцентризма, заставляя компанию смотреть на себя и упускать из виду динамику рынка. Ошибочно анализировать себя в вакууме, тогда как настоящую стратегическую ценность этот инструмент обретает тогда, когда вы направляете его на ваших ключевых конкурентов. По своей сути SWOT это инструмент для структурирования информации и формирования наглядной картины, необходимой*

**для принятия стратегических решений. Его сила заключается в системном взгляде на ситуацию с четким разделением внутренних и внешних факторов, а простота и универсальность позволяют применять его в любой сфере бизнеса.**

Аббревиатура SWOT раскрывается через четыре элемента:

- **S — Strength (внутренние сильные стороны):** активы и качества под вашим контролем, уникальное торговое предложение
- **W — Weakness (внутренние слабые стороны):** отрицательные факторы, которые можно улучшить)
- **O — Opportunities (внешние возможности):** благоприятные рыночные факторы, новые тренды
- **T — Threats (внешние угрозы):** негативные внешние риски.

Для многих традиционный анализ превращается в бесполезное упражнение, порождая субъективные и оторванные от реальности формулировки вроде «квалифицированный персонал» или «ограниченный бюджет», которые не несут практической ценности. Однако гораздо эффективнее сместить фокус и провести SWOT-анализ для вашего основного соперника. Составляя матрицу за конкурента, вы автоматически получаете свою матрицу TWOS, где его слабости и

угрозы становятся вашими возможностями, а сильные стороны — вашими угрозами. Этот метод требует сбора настоящих разведанных фактов и объективной оценки, а не внутренних предположений, и его фокус должен быть направлен на одного-двух ключевых игроков, определяющих правила в вашем сегменте.

Чтобы превратить SWOT из статичного списка очевидностей в динамичный инструмент, необходимо следовать нескольким принципам. Каждое утверждение должно быть сформулировано с максимальной конкретикой и объективностью. Вместо размытого «слабый маркетинг» указывайте на «нулевое присутствие в Telegram при аудитории конкурента в 200 тысяч подписчиков» или «отсутствии внешней лидогенерации через рекламу в поисковых сетях». Каждый тезис обязан подкрепляться достоверными данными: утверждение «высокая лояльность клиентов» обретает вес только с цифрой «уровень удержания 95%».

Наиболее важным шагом является перекрестный анализ, который соединяет элементы из разных квадрантов для генерации конкретных стратегий. Комбинация «Сильные стороны — Возможности» (S-O) показывает, как использовать ваши преимущества для максимизации шансов, например, задействовав лучшую службу доставки на фоне бума онлайн-покупок. Анализ «Слабые стороны — Возможности» (W-O) ищет пути преодоления недостатков для использования возможностей, как в случае со старым сайтом и выходом на новый рынок, что требует инвестиций в редизайн. Стратегии «Сильные стороны — Угрозы» (S-T)

направлены на использование ваших активов для нейтрализации внешних рисков.

После формирования полного списка факторов внутри каждого квадранта крайне важно расставить приоритеты, сфокусировавшись на трех-пяти самых критичных пунктах, а не на двадцати малозначительных. Для обеспечения объемной и объективной картины анализ лучше не проводить в одиночку, а привлекать команду из представителей разных отделов — маркетинга, продаж, операций и финансов. Поскольку рынок и внутренняя среда компании постоянно меняются, SWOT-анализ теряет актуальность и требует регулярного обновления, например, раз в квартал или полгода, для своевременной корректировки стратегии.

Однако моя главная рекомендация в повышении эффективности SWOT анализа кроется в использовании PESTLE анализа, так как их объединение создает целостную картину для стратегического планирования. PESTLE исследует макросреду, выявляя слепые зоны, которые внутренний анализ может упустить. Он систематично сканирует шесть ключевых внешних сфер:

- **P — Political (Политические факторы):** это факторы, связанные с тем, как государственная власть и политическая ситуация влияют на экономику и бизнес.

- **E — Economic (Экономические факторы):** эти факторы определяют экономические показатели, которые влияют на покупательную способность компании и потребителей.

- **S — Social (Социальные факторы):** также известны как социо-

культурные факторы. Они отражают демографические и культурные особенности общества.

- **T — Technological (Технологические факторы):** эти факторы связаны с инновациями, технологическим развитием и автоматизацией, которые могут создать новые возможности или сделать существующие продукты устаревшими.

- **L — Legal (Правовые факторы):** факторы, связанные с законодательной и нормативной базой, в рамках которой работает компания. Часто тесно переплетаются с политическими факторами.

- **E — Environmental (Экологические факторы):** эти факторы включают все, что связано с окружающей средой и экологией. Их важность резко возросла в последние годы.

Этот всесторонний внешний аудит становится фундаментом для объективной оценки внутреннего положения компании в рамках SWOT, ведь внешние возможности и угрозы в SWOT-матрице зачастую выводятся из данных PESTLE. Выявленные политические инициативы или новые социальные запросы трансформируются в потенциальные возможности. Одновременно экономические риски или ужесточение законодательства четко идентифицируются как угрозы. Такой симбиоз методов позволяет не только констатировать наличие факторов, но и оценить их взаимное влияние. Компания получает инструмент для проактивного, а не реактивного управления. Стратегия начинает базироваться на понимании полного контекста, а не на интуитивных догадках. Это значительно повышает устойчивость бизнеса в условиях не-

определенности и помогает выстраивать долгосрочные конкурентные преимущества.

Приведу личный кейс. Как консультант, я сотрудничаю с крупной компанией, которая занимается выращиванием эксклюзивных сортов органических овощей. В ассортименте компании есть самые необычные позиции: черная морковь, фиолетовая цветная капуста, кейл, цветки цукини итд. Компания ранее сотрудничала только по оптовым продажам с лучшими ресторанами Москвы, но очень хотела развить розницу и наработать базу лояльных клиентов, пока данная ниша еще не сильно сатурирована. Сначала мы строили коммуникацию вокруг эксклюзивности этих продуктов, так как их не найти в обычных магазинах. Но в прошлом году, проведя детальную сегментацию, мы обнаружили, что для наших ключевых аудиторий эта уникальность не была главной ценностью.

Мы выявили первый трайб — приверженцев ЗОЖ и экоактивистов. Им было важно не то, что морковь фиолетовая, а то, что она органическая и выращена производителем, которому они доверяют. Второй трайб — мамы с детьми, которые также выбирали

нас за органическое качество и пользу для семьи. Самым большим вызовом стал третий трайб — молодое поколение, выросшее в digital-среде. Понимая, что это наш будущий постоянный покупатель, нам необходимо уже сейчас возвращать в них доверие и лояльность к бренду.

Для них мы кардинально изменили подход. Благодаря SWOT и PESTLE анализу мы обнаружили, что для данного поколения крайне важно чтобы коммуникация с магазином и заказ товаров была бесшовной, в рамках «одного окна». Также мы отметили, что конкуренты всё ещё не использовали digital продвижение в своей маркетинговой стратегии. Мы запустили в Telegram чат-бота, через которого можно в несколько кликов заказать наш премиальный набор овощей. Далее в чат бот мы добавили персонализацию: клиент может сам составить свой набор как в калькуляторе. Это позволило им оставаться в привычной среде, не переходя на сайт и не общаясь с менеджером, что для них является ключевым фактором удобства. Данное внедрение принесло нам не только увеличение базы клиентов на 22% за 4 месяца, но вскоре он перегнал наш онлайн-магазин.

# ПРОДАЖА БИЗНЕСА — ЭТО НЕ ПРОСТО «ПЕРЕДАЛ И ЗАБЫЛ»



**Аблайхан Аяпов**  
CEO imperyiacvetov.ru

***Это, по сути, итог всей вашей работы: здесь важно и правильно оценить, и не прогореть, и не попасть на мошенников.***

Многие предприниматели переоценивают свой бизнес — и это первая ошибка.

Они вкладывают в оценку эмоции, а не цифры.

Но покупатель смотрит не на историю компании, а на цифры — прибыль, активы, структуру расходов, устойчивость к кризисам. По-хорошему, оценку стоит доверить специалистам — аудиторам или M&A-консультантам. Они считают не только по прибыли, но и по потенциалу: если компания растёт, то оценивается по мультипликатору (например, 3–5 годовых прибылей).

В imperyiacvetov.ru мы тоже когда-то оценивали бизнес, чтобы понимать свою рыночную стоимость — и **оказалось, что ценность не только в деньгах, но и в IT-инфраструктуре,**

**НАСТОЯЩИЕ ПОКУПАТЕЛИ  
ПРИХОДЯТ С ЮРИСТОМ  
И ФИНАНСОВЫМ  
СОВЕТНИКОМ, ЗАДАЮТ  
КОНКРЕТНЫЕ ВОПРОСЫ  
И ТРЕБУЮТ ДОКУМЕНТЫ  
ОФИЦИАЛЬНО**



### **скорости доставки и узнаваемости бренда.**

Эти нематериальные активы сильно влияют на цену. Когда оценка есть, начинается второй этап — поиск и отбор покупателей. И вот тут важно не кидаться на первое предложение. Если покупатель просит «посмотреть отчёты», «встретиться завтра» и «обсудить всё устно» — это тревожный знак.

Настоящие покупатели приходят с юристом и финансовым советником, задают конкретные вопросы и требуют документы официально.

Лучше заранее подготовить презентацию компании — с цифрами, схемой управления, прогнозом развития. Это создаёт доверие и повышает шансы на хорошую цену.

Реклама бизнеса — отдельная история. Конечно, никто не хочет «светить» информацию о продаже, особенно если у вас действующие клиенты и сотрудники.

Поэтому лучше размещаться на специализированных площадках —

**МНОГИЕ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ  
ПЕРЕОЦЕНИВАЮТ  
СВОЙ БИЗНЕС — И  
ЭТО ПЕРВАЯ ОШИБКА**

**НО ПОКУПАТЕЛЬ  
СМОТРИТ НЕ  
НА ИСТОРИЮ  
КОМПАНИИ, А  
НА ЦИФРЫ —  
ПРИБЫЛЬ, АКТИВЫ,  
СТРУКТУРУ  
РАСХОДОВ,  
УСТОЙЧИВОСТЬ К  
КРИЗИСАМ**

BizBuySell, Avito.Бизнес, B2B платформы — или через закрытые предложения брокеров. Но главное — грамотная упаковка.

***В объявлении не пишите «продаю бизнес, устал» — пишите «готов передать действующий прибыльный проект с выстроенной системой продаж».***

Люди покупают не компанию, а возможность. Самое сложное начинается на переговорах. Здесь нужно держать баланс между откровенностью и осторожностью. Расскажите честно о минусах, но не заостряйте на них внимание.

***В переговорах главное — показывать потенциал, а не оправдываться.***

Когда мы общались с инвесторами по развитию [impegyiacvetov.ru](http://impegyiacvetov.ru), я всегда говорил прямо: «Мы не идеальны, но у нас есть система, скорость, IT и команда». Это срабатывает лучше, чем любые маркетинговые формули-

# **СКОЛЬКО КОМПАНИЙ ГОРЕЛО НА ТОМ, ЧТО САЙТ ОФОРМЛЕН НА ПРОГРАММИСТА, А НЕ НА ЮРЛИЦО!**



ровки. Люди вкладываются в энергию и уверенность, а не только в Excel.

Дальше — документы. Это зона, где без юриста никуда. Нужно оформить договор купли-продажи доли (или акций), акт приёма-передачи, документы на бренд, товарные знаки, сайт, базу данных. Всё должно быть чисто, без подвохов.

Особенно важно проверить права на интеллектуальную собственность — сайт, логотип, CRM.

Сколько компаний горело на том, что сайт оформлен на программиста, а не на юриста! У нас в компании все IT-активы закреплены официально именно для таких случаев. Про безопасность сделки. Здесь главное — всё делать поэтапно: сначала подписывается NDA (соглашение о неразглашении), потом LOI (намерение о покупке), потом основной договор.

Деньги обычно проходят через эскроу-счёт или нотариуса, чтобы обе стороны были защищены. И не стоит соглашаться на «предоплату на карту» или «оплату частями после запуска» — это классика обмана. Если говорить о психологии, то продажа бизнеса — это ещё и эмоциональный процесс. Для многих предпринимателей это как

расставание с частью себя. Но важно помнить: если вы хотите продать — продавайте, а не «прощайтесь». Это должно быть рациональное решение, а не порыв. Уходите красиво, оставляя бизнес с потенциалом, а не в руинах. Из моего опыта и наблюдений, успешная продажа выглядит так: бизнес систематизирован, команда работает без постоянного контроля, финансовая отчётность прозрачна, клиенты стабильны, бренд известен. Всё остальное — детали и переговоры. И если уж решились продавать — делайте это профессионально. Это не «гаражная сделка», а серьёзный бизнес-проект, где каждый пункт, цифра и подпись имеют значение. Даже если вы решите не продавать, подготовка к этому процессу многое покажет: где слабые места, что можно улучшить, что добавить в управление. А вообще, иногда продажа бизнеса — это не конец, а начало новой истории.

Как показывает практика, предприниматели редко уходят на покой. Просто меняют формат, идею или нишу. В бизнесе, как и в жизни, важно уметь отпускать — но только грамотно, с холодным расчётом и уважением к делу, которое ты создал.

# ВАЖНО БЫТЬ ЧЕСТНЫМ: МОДЕЛИ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА НЕ ВСЕГДА РАБОТАЮТ ТАК, КАК ЭТО ВЫГЛЯДИТ В ПРЕЗЕНТАЦИЯХ



**Вадим Медяник**  
технический директор компании  
BPA Technologies

*«С самого начала мы понимали: искусственный интеллект не должен быть игрушкой для экспериментов. Это инструмент, который помогает бизнесу экономить, ускоряться и принимать более точные управленческие решения».*

**МП** Искусственный интеллект и автоматизация — в чем вы увидели перспективу этих технологий?

— В начале наша работа была сосредоточена на разработке программ-

ных решений для бизнеса. Мы создавали продукты, которые помогали компаниям автоматизировать процессы, выстраивать аналитику и работать с данными. Это было естественным стартом: рынок в тот момент прежде всего искал надежные инструменты цифровизации.

Наш дальнейший поворот совпал с глобальными трендами. В последние 10 лет началось внедрение облачных AI-платформ от крупных игроков, появились десятки новых прикладных кейсов: от персонализации до интеллектуальной аналитики. Затем на рынок вышли генеративные модели, и интерес к искусственному интеллекту приобрел по-настоящему массовый характер: корпорации начали интегрировать ИИ в ключевые продукты, а венчурные фонды инвестировали миллиарды в новые стартапы. Конкуренция между игроками усилилась одновременно, появились специализированные нейросети для бизнеса и науки, а государства начали формировать первые регуляторные рамки. Фактически за эти годы ИИ из экспериментальной технологии превратился в основной драйвер цифровой трансформации.

Поэтому на текущий момент у нас сложилась рабочая модель, которая позволяет закрывать большую часть запросов рынка в данном направлении. Это симбиоз трех направлений: инженерные решения («железо»), программное обеспечение и алгоритмы искусственного интеллекта. Такой подход позволяет строить комплексные продукты, которые не просто фиксируют и отображают данные, а понимают происходящее и помогают управлять процессами в реальном времени.

## **МП** Что такое искусственный интеллект для бизнеса сегодня?

— Нужно понимать, что сам термин «искусственный интеллект» во многом маркетинговая конструкция. Его действительно очень много видов, и это не единая «умная машина». Исторически первые основы были заложены математиками ещё в 50–60-х годах. Постепенно развивался математический аппарат, появлялись методы машинного обучения: сначала линейные приближения и простые предсказательные модели, затем деревья решений, алгоритмы оптимизации функций. Позже пришло компьютерное зрение, когда машины научились различать образы на изображениях и видео, а затем популяризировалась обработка текста. То, что мы называем большими языковыми моделями, это относительно недавняя история. Массовый резонанс они вызвали только в начале 2020-х, когда на широкую публику вышли GPT-модели и вслед за ними десятки аналогов от других компаний. Сегодня на рынке множество игроков, которые активно развивают эти технологии.

Если говорить прикладным языком, искусственный интеллект сейчас — это экосистема моделей, каждая из которых заточена под свою задачу: обработка изображений и видео, генерация текста, синтез речи, анализ аудио, прогнозирование событий. Даже в привычном чат-боте вроде ChatGPT работает не одна система, а целый ансамбль: одна модель понимает речь, другая генерирует текст, третья может создать изображение или расшифровать аудио.

# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ БЛЕСТЯЩЕ СПРАВЛЯЕТСЯ ТАМ, ГДЕ ЕСТЬ ФОРМАЛЬНЫЕ ПРАВИЛА И НАКОПЛЕННЫЕ МАССИВЫ ДАННЫХ

Для бизнеса ценность как раз в этом прикладном разнообразии, а также в том, что эти инструменты позволяют по-новому выстраивать управленческую архитектуру. Если раньше решения принимались на основе ограниченной статистики и отчетов «задним числом», то теперь компании получают данные и прогнозы в реальном времени. Это значит, что управленцы начинают действовать не постфактум, а проактивно.

*Важно дополнить, что искусственный интеллект не заменяет человека, а дополняет его: помогает видеть то, что ускользает от внимания, прогнозировать события до того, как они наступили, и освобождать людей от рутины.*

**МП** Сегодня часто говорят об опасности: мол, вот ИИ уже превзошел человека в каких-то сферах. Достаточно вспомнить шахматы, когда Каспаров проиграл машине и это стало символом новой эпохи. Можно ли провести параллель с бизнесом: действительно ли ИИ способен заменить человека, или он все же остается лишь инструментом?

— История с шахматами очень показательна. В 1997 году Гарри Каспаров проиграл суперкомпьютеру Deep Blue, и это стало символом того, что человек «уступил» искусственному интеллекту. Но важно понимать: шахматы — это узкая, четко формализованная

задача, где машина способна просчитывать миллионы вариантов вперед. С таким перебором человек действительно не может конкурировать.

Позже многие говорили: хорошо, в шахматах машина сильнее, но есть игры вроде ГО — куда более сложные и стратегические, где машине никогда не обойти человека. В 2015 году AlphaGo впервые победила чемпиона Европы Фань Хуэя, а уже в марте 2016 года программа выиграла со счетом 4:1 у Ли Седоля, профессионала 9-го дана (высшего ранга), во время исторического матча, широко освещавшегося в прессе. Этот результат показал, что даже в областях, где интуиция и стратегия считались исключительно человеческой сильной стороной, ИИ способен находить неожиданные и победные решения.

В бизнесе ситуация похожая.

Искусственный интеллект блестяще справляется там, где есть формальные правила и накопленные массивы данных.

Он может анализировать, предсказывать, подсказывать лучшие решения. Но именно человек задаёт контекст, принимает риски и формирует стратегию, которая выходит за пределы любого алгоритма. Поэтому ценность рождается не в соревновании «кто умнее», а в тандеме: ИИ усиливает человека, а человек направляет ИИ.

**МП** **То есть для бизнеса это означает, что ИИ никогда не станет самостоятельным управленцем?**

— Искусственный интеллект сегодня остаётся в первую очередь инструментом. Он может анализировать данные, предсказывать события, помогать в рутинных процессах. Но стратегические решения всё же принимает человек. При этом важно понимать: это ограничение связано не с принципиальной невозможностью, а с уровнем технологий на данный момент. Что будет через 3–5 лет — сказать сложно, и вполне вероятно, что роль ИИ в управлении изменится.

**МП** **Сегодня вокруг искусственного интеллекта очень много шума: одни компании рассказывают только об успехах, другие предупреждают о рисках. С какими ограничениями и проблемами бизнеса сталкиваются при внедрении ИИ-технологий?**

— Тут важно быть честным: модели искусственного интеллекта не всегда

работают так, как это выглядит в презентациях. Многие компании, когда рассказывают об успехах, упускают из виду ошибки. А ошибки там есть всегда. Если говорить про генерацию текста, то такие модели стохастичны и если долго переспрашивать одну и ту же задачу, можно получить совершенно разные ответы: сначала «да, всё будет хорошо», потом «нет, всё плохо». Это нормально для алгоритма, но бизнесу важно понимать, что такие системы не дают стабильного результата «раз и навсегда».

Кроме того, многие из этих моделей обучены так, что склонны «галлюцинировать», то есть выдавать выдуманную информацию с видом абсолютной уверенности. В маркетинге или при генерации текстов карточек товаров это не критично. Но если мы говорим про промышленность или управление персоналом, цена ошибки может быть очень высокой. Поэтому всегда нужно четко разделять, где можно полагаться на модель, а где требуется контроль человека.

И еще один момент: сейчас инвесторы и рынок находятся в состоянии эйфории. Буквально недавно Сэм Альтман, глава OpenAI, открыто говорил, что рынок языковых моделей похож на пузырь, и по его оценке он даже больше, чем пузырь доткомов начала 2000-х. То есть часть решений перегрета, и далеко не все стартапы выживут. Но это естественный процесс: рынок должен пройти этап «перегрева», после чего останутся компании, которые реально создают ценность, а не просто используют модное словосочетание «Artificial intelligence» в презентации.

Поэтому я бы сказал так: искус-

ственный интеллект сегодня — это мощный инструмент в умелых руках.

Он может сэкономить миллионы, но может и навредить, если применить его без понимания ограничений. Самое главное, правильно выбирать задачи, в которых такая технология должна использоваться.

## **МПА** если перейти от теории к практике: какие конкретные задачи ваши проекты на базе искусственного интеллекта уже решают для бизнеса и промышленности?

— Мы действительно работаем в разных направлениях, и задачи сильно отличаются в зависимости от отрасли.

В ритейле, например, наши системы компьютерного зрения помогают менеджменту видеть, как реально живет магазин: определять пустоты на полках и несоответствия ценников, понимать поведение покупателей и фиксировать попытки воровства, контролировать работу сотрудников. Это информация в режиме реального времени, которая позволяет принимать управленческие решения и экономить деньги компании.

В рамках промышленных кейсов можно говорить о контроле качества продукции. На фабриках мы ставим камеры, которые с помощью искусственного интеллекта выявляют брак на разных этапах производства. Причем система различает десятки видов дефектов и сразу фиксирует их в учетных системах. Это позволяет моментально отсекавать бракованные изделия и не пускать их дальше по

конвейеру.

Есть и более креативные применения. Например, генерация описаний карточек товаров для маркетплейсов. У крупного продавца каждую неделю появляются сотни новых товаров. Если это вручную писать, то понадобятся десятки копирайтеров. Сегодня же достаточно передать системе название и пару параметров, и текст готов в нужном формате. Это экономия времени и снижение рутины предприятия.

Другой кейс, уже из научной сферы. К нам недавно обращался институт по изучению одного из древних языков с идеей перевода старинных текстов. Проблема в том, что качественных переводов очень мало, а самих сочинений насчитывается тысячи. Это огромный пласт культуры, который остается недоступным исследователям и широкой аудитории. И вот именно здесь языковые модели реально помогают открывать новое знание. Они могут обрабатывать тексты, переводить их на русский язык, формировать первые черновики, которые потом редактируют ученые. Это работа, которая руками заняла бы десятилетия, а с ИИ становится возможной уже сейчас.

Есть и направление, связанное с людьми. По паттернам поведения, например, как сотрудник пишет письма, как общается с коллегами, как меняется его рабочая активность, можно предсказывать его стресс или выгорание. Система может предупредить менеджера и помочь человеку раньше, чем ситуация станет критичной. Это очень актуально в условиях, когда компании возвращают людей из удаленки в офис или наоборот меняют формат работы.

## **МП** Если говорить о промышленности: может ли искусственный интеллект не просто фиксировать инциденты, а предсказывать аварии и пожары ещё до того, как они произойдут?

— Да, такие системы уже существуют и показывают высокую эффективность. Здесь преимущество искусственного интеллекта очевидно: он анализирует данные без перерывов и усталости. У человека со временем «замыливается глаз», снижается внимание, появляются ошибки, особенно после долгих смен. Машина же одинаково точно работает и в первый, и в пятидесятый час.

Что касается пожаров: мы делаем решения, которые распознают задымление или очаги возгорания в открытых пространствах, на улице, в ангарах, где обычные датчики дыма плохо работают или их физически невозможно поставить. Но в ряде промышленных кейсов речь идет не только о распознавании дыма или огня, а именно о прогнозировании. Система анализирует технологический процесс и фиксирует предвестники аварии. Например, заносятся данные о похожих случаях на зарубежных заводах, учитываются сроки эксплуатации станков и оборудования, и алгоритм может подсказать: через 30 часов определенном узле высока вероятность поломки или через 15 дней потребуются техническое обслуживание системы.

Здесь работают специализированные модели, не такие как в чат-ботах. Они принимают данные сразу с де-

сятков датчиков, обучены на реальных исторических событиях и умеют находить закономерности: какие сигналы предшествуют поломке или аварии. На основании этого система выдает рекомендации касательно корректировки режима эксплуатации или, например, проведения внепланового техобслуживания.

Фактически это переход от реагирования к прогнозированию. И в промышленности такие решения особенно ценны, потому что они позволяют не просто минимизировать последствия, а предотвратить ЧП ещё до его возникновения.

## **МП** Как вы видите роль искусственного интеллекта в производственных компаниях, где уже внедрена глубокая автоматизация? Например, на металлургических заводах или фабриках: сможет ли ИИ дать что-то принципиально новое, или здесь достаточно роботов и конвейеров?

— На мой взгляд, искусственный интеллект в промышленности является логичным продолжением автоматизации. Роботы и конвейеры выполняют операции, но им все равно нужен «мозг», который будет анализировать данные и подсказывать управленцам, как действовать дальше. Именно эту роль и берет на себя ИИ.

У нас есть несколько показательных кейсов. Первый — деревообрабатывающее предприятие. Там мы внедрили систему контроля качества, которая в

# ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ СЕГОДНЯ — ЭТО МОЩНЫЙ ИНСТРУМЕНТ В УМЕЛЫХ РУКАХ

режиме реального времени выявляет до 50 видов брака и производит подсчет объема проделанной работы. Камеры фиксируют дефект, система автоматически передает данные в учетную систему. Это фактически цифровой аналог знаменитой практики Toyota, где рабочий мог остановить конвейер при обнаружении ошибки, только здесь все работает мгновенно и без человеческого фактора усталости. Но конечное решение все равно за человеком, который управляет процессом.

Другой пример приведу в такой небанальной отрасли, как переработка отходов. Там идет стык автоматизации и ИИ. Конвейерная лента распределяет сырье по фракциям, а алгоритмы компьютерного зрения определяют материалы: пластик, бумагу, металл, отделяют несортируемые отходы. Самую тяжелую и монотонную работу теперь берет на себя система, а человеку остается роль оператора, который контролирует работу, вмешивается в нестандартных ситуациях и отвечает за общее качество процесса.

Экономический эффект здесь огромный: меньше брака, меньше простоев оборудования, меньше издержек.

**МП** Если бы у вас было безлимитное финансирование, какой проект в области искусственного интеллекта вы бы сделали в первую очередь?

— Безлимитное финансирование, любой срок, любые люди... Ну это прямо идеальные условия, которых

в жизни не бывает даже по отдельности. Обычно всё наоборот: времени меньше, задачи амбициознее, а людей всегда не хватает. Но тем интереснее пофантазировать.

Если говорить честно, я бы сделал полноценную систему «Умный город». Причем не набор отдельных решений, а именно цельную платформу, которая объединяет транспорт, безопасность и инфраструктуру.

Представьте: беспилотные автомобили не только видят дорогу своими датчиками, но и обмениваются информацией между собой и с городом. Машина знает не только то, что происходит вокруг нее, но и что случилось за пару километров впереди: авария, пробка или ремонт.

К этому подключается «умная» инфраструктура: камеры и светофоры управляются автоматически, система сама оптимизирует потоки, включает зеленый там, где нужно разгрузить дорогу, или подсвечивает пешехода ночью для безопасного перехода.

Частично отдельные элементы таких технологий уже тестируются, но цельного решения пока нет. А именно оно сделало бы город по-настоящему безопасным, удобным и эффективным. Мечтать-то не запрещено, и, по моему опыту, иногда именно такие мечты становятся реальными проектами.

**МПА** **А если посмотреть с другой стороны: когда технологии становятся такими мощными, неизбежно встает вопрос об ограничениях. Использование искусственного интеллекта все чаще поднимает вопросы этики. Считаете ли вы, что компаниям нужны новые правила и стандарты в этой сфере?**

— Да, и это абсолютно неизбежно. Чем шире ИИ проникает в жизнь, тем больше рисков, как, например, некорректные решения и манипуляция данными. Поэтому нужны понятные правила игры: где технологии допу-

стимы, а где их применение может навредить человеку. Важно, чтобы компании не относились к этике как к формальности, а действительно проектировали системы с прицелом на безопасность и прозрачность. Кстати, в этом году мы стали подписантами Кодекса этики по ИИ. Потому что доверие пользователей — это самая ценная валюта для любых ИИ-решений.

**МПА** **А что вас лично вдохновляет в работе с искусственным интеллектом?**

— Для меня такие новые технологии — это про возможность делать невозможное. Когда видишь, как алгоритм помогает находить дефекты, которые человек не заметил бы, или переводит тексты, которые десятилетиями лежали мертвым грузом, понимаешь, что технологии реально открывают новое знание. А еще вдохновляет сама динамика. В этой сфере невозможно заскучать: каждый год появляются инструменты, которые меняют рынок и твой взгляд на профессию.



# АйДаКемп

ДЕТСКИЙ IT-ЛАГЕРЬ · ЛЕТО 2026

Да, всё это есть на YouTube.  
Но YouTube не заберёт его  
на две недели.



## АИДАКАМП

2026

Да, всё это  
есть на YouTube.

*# Но YouTube не заберёт  
# его на две недели.*

```
if internet == True:
```

```
    watch(youtube)
```

```
    # знания += 0
```

```
else:
```

```
    aidacamp2026()
```

```
    # знания += ∞
```

OFFLINE & ONLINE — АИДАКАМП  
2026

Дети ваших сотрудников вырастут в мире, где половину задач выполняет ИИ. Среда решает больше, чем контент. АйДаКемп — 14 дней, где это единственное, чем занимаются.

Python · AI · Minecraft · Roblox

Группы до 8 человек

66 км от Москвы

5 лет · 1 200+ детей

Рейтинг 5.0 Яндекс.Карты

От 48 000 Р · вычет 13%

# **E-MAIL С ЧЕКОМ 100 МЛН+: КАК ПРЕВРАЩАТЬ ПИСЬМА В СДЕЛКИ НА РЫНКЕ СЛОЖНЫХ ПРОДУКТОВ**

**Анна Лобанова**

Prime — агентство элитной недвижимости

***E-mail-маркетинг редко рассматривают как полноценный канал продаж в high-ticket сегменте. Чаще — как вспомогательный инструмент. Однако при правильной стратегии письма могут стать связующим звеном между маркетингом и продажами и заметно влиять на итоговую экономику сделки.***

## **Контекст: почему привычные каналы перестают работать**

За последние годы конкуренция в стандартных перформанс-каналах резко выросла. А плотность конкуренции увеличилась примерно на 200%.

Это легко объяснимо:

- Аукционы перегреты.
- Стоимость клика растёт.
- Внимание клиента становится всё дороже.

При этом элитная недвижимость — это продукт с длинным циклом сделки. На принятие решения может быть затрачено действительно много времени: месяцы, а иногда и годы. Клиент сравнивает варианты, возвращается к выбору, делает паузы, снова погружается в тему.

Возникает задача выстроить канал, который позволяет сопровождать клиента на всём пути принятия решения.

## Почему именно e-mail

E-mail — один из немногих каналов, который позволяет работать в долгую. Он даёт прямой доступ к накопленным клиентским базам. Также обходится дешевле большинства платных источников трафика. И при этом во многих нишах остаётся недоиспользованным.

Важно понимать, что речь не идёт о массовых рассылках. Речь идёт о системной коммуникации, встроенной в воронку продаж.

## Как выглядит воронка e-mail-маркетинга на практике

Базовая логика проста и универсальна.

1. Письмо должно быть отправлено и доставлено.
2. Затем оно должно быть открыто.
3. После этого клиент должен перейти на посадочную страницу.
4. Далее он становится лидом.
5. И только потом — квалифицированным лидом для отдела продаж.

Ошибка многих компаний в том, что они оценивают рассылку целиком.

На практике эффективность нужно разбирать по этапам. Проблема почти всегда локализуется в одном или двух звеньях цепочки.

В этой статье расскажем про два пункта: доставляемость и переход на посадочную страницу.

### Доставляемость

**Если письмо не доставлено, его не существует.**

Поэтому работа начинается не с креатива, а с технической базы.

Качественная база адресов, валидаторы, прогревочные цепочки — это то,

# ОШИБКА МНОГИХ КОМПАНИЙ В ТОМ, ЧТО ОНИ ОЦЕНИВАЮТ РАССЫЛКУ ЦЕЛИКОМ

что обеспечивает стабильность канала. Без этого любые сильные темы и красивые письма не дадут результата.

Задача этапа — сделать доставляемость прогнозируемой. И убрать потери, которые маркетолог часто не замечает.

### Переход на посадочную: удержание внимания

Открытие письма — это только первый шаг. Настоящий интерес формируется на клике.

Здесь важна вёрстка письма, логика визуала и управление вниманием. Карта кликов помогает понять, что действительно работает. СТА должны быть заметными и отличаться по формулировкам.

Посадочная страница обязана продолжать мысль письма. Если обещание в теме не совпадает с содержанием страницы, доверие теряется мгновенно.

Отдельную роль играет сезонность.

Контент, адаптированный под текущий контекст жизни клиента, воспринимается проще и быстрее.

# TELEGRAM КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КАНАЛ ПРОДАЖ В НЕДВИЖИМОСТИ: ОТ ХОЛОДНЫХ ЛИДОВ К ЛОЯЛЬНОЙ АУДИТОРИИ



**Екатерина Шишкова**  
СММ-агентство Екатерины Шишковой  
Руководитель

*Рынок недвижимости за последние годы сильно изменился. Стоимость лида растёт, конкуренция за внимание клиента усиливается, а отделы продаж всё чаще сталкиваются с перегрузкой: большое количество входящих обращений не означает высокого количества сделок.*

При этом сами клиенты стали более требовательными и избирательными. Покупка недвижимости — сложное и дорогое решение, и всё меньше людей готовы принимать его, ориентируясь только на рекламное объявление или холодный звонок.

На этом фоне всё больше девелоперов, собственников агентств недвижимости и руководителей отделов продаж пересматривают подход к привлечению клиентов. Фокус смещается с количества

лидов на их качество — на заинтересованных, мотивированных клиентов, которые приходят уже с доверием к бренду и пониманием продукта.

***В этой логике Telegram перестаёт быть просто «социальной сетью» и начинает работать как полноценный, стратегический канал продаж.***

### **Кто наши клиенты и с какими задачами они приходят**

Мы работаем с девелоперами, собственниками агентств недвижимости, руководителями отделов продаж и маркетологами внутри компаний. Общий запрос у них, как правило, схожий: снизить долю холодного трафика, повысить конверсию в сделку и сократить нагрузку на менеджеров по продажам.

Практика показывает, что проблема редко заключается в отсутствии заявок. Гораздо чаще — в их качестве.

***Холодные лиды требуют большого количества касаний, долгой обработки и постоянного «дожима». Нередко такие обращения так и не доходят до сделки, а менеджеры тратят на них значительную часть рабочего времени.***

В результате отделы продаж выгорают, растёт стоимость обработки одной сделки, а экономика привлечения клиентов становится всё менее устойчивой.

### **Telegram работает, когда есть три основы**

На практике Telegram начинает системно приносить заявки только тогда, когда в нём выстроены три базовые

основы. Отсутствие хотя бы одной из них делает канал либо имиджевым, либо нестабильным, либо убыточным.

***Первая основа — корректная упаковка и выстроенные воронки внутри канала.***

Канал должен быть готов к приёму трафика ещё до запуска рекламы. Чёткое позиционирование, понятное описание, закреплённый пост, сценарии взаимодействия с аудиторией — всё это напрямую влияет на конверсию. Важно заранее понимать, по какому пути человек движется от подписки до обращения, какие вопросы он закрывает контентом и в какой момент готов оставить заявку. Без этого реклама не усиливает канал, а лишь расходует бюджет.

***Вторая основа — контент.***

В недвижимости контент всегда выполняет двойную функцию. С одной стороны, он формирует доверие к эксперту или бренду. С другой — помогает человеку принять решение о покупке. Именно поэтому эффективный Telegram-канал всегда сочетает экспертные материалы и конкретные объекты: подборки квартир, разборы предложений, аналитику рынка, ответы на частые вопросы, кейсы клиентов. Такой контент удерживает аудиторию в канале, снижает уровень сомнений и постепенно подводит подписчика к обращению.

***Третья основа — постоянная реклама и приток новой аудитории.***

Telegram не растёт сам по себе. Чтобы канал давал стабильный результат, в него регулярно должна заходить новая целевая аудитория.

Это достигается за счёт системных рекламных размещений в релевантных Telegram-каналах, а не разовых запу-

# TELEGRAM НЕ РАСТЁТ САМ ПО СЕБЕ. ЧТОБЫ КАНАЛ ДАВАЛ СТАБИЛЬНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ, В НЕГО РЕГУЛЯРНО ДОЛЖНА ЗАХОДИТЬ НОВАЯ ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

сков. Именно регулярность позволяет каналу масштабироваться и приносить прогнозируемый результат.

Только при наличии этих трёх элементов Telegram перестаёт быть экспериментом и начинает работать как управляемый канал продаж.

Почему Telegram редко удаётся выстроить самостоятельно

Часто компании пытаются развивать Telegram своими силами, воспринимая его как ещё одну соцсеть. Основная сложность здесь — отсутствие системного подхода и недооценка роли аналитики.

Мы выстраиваем Telegram как канал продаж, потому что:

- проектируем воронки под длинный цикл сделки в недвижимости;
- считаем экономику канала и окупаемость инвестиций;
- тестируем гипотезы и масштабируем только те, что дают результат;
- оцениваем эффективность не по охватам и подписчикам, а по заявкам и сделкам.

Именно такой подход позволяет Telegram работать стабильно и прогнозируемо, а не давать разовый эффект

## **Практика: кейсы из недвижимости**

### ***Агентство недвижимости в Санкт-Петербурге.***

При запуске Telegram с нуля было получено 117 целевых лидов и закрыта продажа квартиры уже за первый месяц работы. Канал стал полноценным инструментом привлечения клиентов для агентства, а не просто площадкой для публикаций.

***Новостройки Москвы: стабильные сделки через Telegram.***

За два месяца канал риелтора из Москвы вырос более чем на 695 подписчиков и превысил отметку в 1000. Средняя стоимость подписчика составила 388 рублей — хороший показатель для московского рынка недвижимости. Самое важное — через Telegram было закрыто минимум три сделки за 2,5 месяца, ещё несколько десятков заявок находятся в работе. Ключевую роль сыграли конкретные объекты, понятные выгоды и лид-магниты.

### ***Апартаменты в Крыму: лиды без ведения канала.***

В этом проекте Telegram использовался как рекламная площадка без собственного канала. За месяц тестов были получены лиды по 5 555 рублей при среднем чеке 20 млн рублей за апартаменты. Кейс показал, что Telegram может эффективно работать и как инструмент лидогенерации при правильно выстроенной стратегии.

Это лишь несколько примеров из нашей практики, которые показывают эффективность Telegram для разных городов и сегментов рынка недвижимости.

### **Классические инструменты vs контентные каналы**

Яндекс.Директ, Авито, Циан дают быстрый результат и понятную механику запуска. Однако у них есть и минусы: высокая конкуренция, до 30% нецелевого трафика и фрода, низкая лояльность и высокая нагрузка на отделы продаж. Клиенты часто сравнивают десятки предложений и не привязаны к бренду, что снижает вероятность сделки.

Контентные инструменты, в частности Telegram, работают иначе. Здесь мы платим за подписчика один раз, а дальше удерживаем его с помощью контента. Подписчик остаётся в канале, регулярно взаимодействует с публикациями, возвращается за информацией, рекомендует канал знакомым и может прийти за повторной покупкой. Telegram становится активом, который со временем только увеличивает свою ценность для бизнеса.

Telegram — это инвестиция, а не быстрая лидогенерация

***Важно понимать: Telegram не даёт мгновенного результата. Первые 2–3 месяца — это инвестиционная фаза.***

В этот период формируется аудитория, выстраивается доверие, тестируются гипотезы и оттачивается контентная стратегия.

Окупаемость инвестиций, как правило, начинается с четвёртого месяца работы, а далее результат масштаби-

руется в иксах. Telegram — это актив. И как любой актив, он раскрывает максимальный потенциал именно на дистанции.

### **Почему рынок уходит от холодных лидов**

Сегодня всё больше игроков рынка недвижимости осознанно уходят от холодного трафика. Причина проста: бизнесу важны не заявки, а сделки.

Холодные лиды создают высокую нагрузку на отделы продаж и дают более низкую конверсию. Клиенты из Telegram приходят более заинтересованными, с пониманием продукта и доверием к бренду. Это снижает сопротивление на этапе продажи, ускоряет цикл сделки и повышает общую эффективность работы менеджеров.

### **Заключение**

Telegram — это не альтернатива Яндекс.Директу и другим инструментам быстрой лидогенерации. Это принципиально другой канал. В первую очередь — контентный.

Он позволяет удерживать аудиторию, формировать лояльность, создавать вокруг бренда сообщество людей, которые возвращаются за покупкой снова и снова и приходят именно к этому бренду за помощью в выборе и покупке недвижимости.

В условиях, когда рынок всё больше ориентируется на качество клиентов и долгосрочные отношения, Telegram становится стратегическим инструментом продаж, а не временным трендом.

# СТАРТАПЫ & ИДЕИ ДЛЯ БИЗНЕСА

№ 2  
2026



*Анар Данилов,  
руководитель проекта  
Spirulat*



*Тихон Резцов, генеральный  
директор Лаборатории  
Типографики Шрифтовик*



*Андрей Голунов,  
бизнес-терапевт*



*Элина Малагова,  
маркетолог-стратег,  
бизнес-консультант*



*Светлана Колесникова,  
ментор от Сбера и  
наставник бухгалтеров*



*Надежда Лемутова,  
руководитель «Налоговый  
компас»*



*Ольга Черепякина,  
руководитель отдела  
digital-агентства icontext*



*Дмитрий Мирошников,  
генеральный директор  
«Симедика РУ»*



*Дмитрий Ткаченко,  
бизнес-тренер*



*Екатерина Авдеева,  
Корпорация недвижимости  
«АСТОРИУС»*



*Анастасия Белаш,  
департамент E-Commerce  
компании ICONICOLOR*



*Джули Борт, редактор  
отдела стартапов в  
TechCrunch*



ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# РЕВЬЮ

ОБЗОРЫ · КОММЕНТАРИИ · ПРАКТИКА

№2/2026



**Юлия  
Мицкевич**  
CODE



**Денис  
Коннов**  
Kinescope



**Евгений  
Былинкин**  
WeBrain



**Федор  
Задков**  
gvozd.org



**Злата  
Похалуева**  
Бизнес-тренер



**Максим  
Гаёв**  
AMI-Sales



**Дмитрий  
Ушаков**  
«Гладиаторы ИБ»



**Елена  
Назарова**  
ItFox



**Дмитрий  
Тулупов**  
консультант



**Александр  
Ожерельев**  
NeoGraph.tech



**Наталья  
Абрамова**  
эксперт ИИ



*Татьяна Кочанова*

## **Изменения в трудовом законодательстве май 2026**

*Искандар Монематов*

## **Пересечение зон — это всегда про неопределённость. Устраните неопределённость — устраните большую часть конфликтов**

*Татьяна Кочанова*

## **Когда и за что Соцфонд штрафует работодателей в 2026 году**

*Мария Малина*

## **Корпоративное питание как инвестиции: почему компании пересматривают подход к поддержке сотрудников**

*Ангелина Биль*

## **Интеллектуальная собственность и споры: маркетплейсы**

*Анастасия Александрова*

## **Потеря управления коллективом: кейс из отдела СМИ администрации городского округа**

*Ольга Дученко*

## **Удалёнка по переписке в Telegram признана судом — важный прецедент для миллионов**