

БИЗНЕС  
ИДЕИ

БИЗНЕС  
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС  
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС  
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

# УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы рекламы по телефону "Реклама" - 7052, 7055, 7056

№ 20  
(824)

2026



**Михаил Богданов**  
Управляющий партнер  
Consort Group,  
Генеральный директор  
А/О «Джи Ай Консорт»

Главная тема: **ИНДИЙСКИЕ РАБОЧИЕ**

ПРАКТИЧЕСКИЙ ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

# МАСТЕР ПРОДАЖ

№ 7 / 2026

ОБЗОРЫ • КОММЕНТАРИИ • ПРАКТИКА

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА



**Цель рекламы всегда одна — привести  
горячих потенциальных клиентов на  
нашу посадочную страницу**

**Виктор Дрессен,**  
ведущий геомаркетолог России, официальный партнёр  
Яндекс Бизнес



## 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

### РЕКЛАМА В ЯНДЕКС

Работая с клиентами, я всегда первым делом смотрю на  
количество и качество отзывов ..... 4  
*Виктор Дрессен*

### ОЗОН & WB — ЧЕЙ МАРКЕТИНГ ПОБЕДИТ?

Так кто же победит? Победителя не будет!!! ..... 8  
*Наталья Сладкевичус*

### ПРОДАЖА РЕКЛАМЫ

Как создать ИИ-базу знаний, которая обучает сейлзов  
прямо во время диалога с клиентом ..... 11  
*Антон Медведев*

### НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА

Эффективна ли наружная реклама в России  
в 2026 году ..... 23  
*Дмитрий Якушев*

### МАРКЕТИНГ

То, что работало еще «вчера» сегодня уже не привлекает .. 26  
*Максим Бакаев*

В 2026 году выигрывает тот, кто умеет привлекать  
шепотом ..... 32  
*Ирина Кесаева*

Как тихо привлечь клиентов и сделать их поклонниками  
бренда ..... 36  
*Светлана Гришкина*

«Тихий маркетинг» работает, когда коммуникации нацелены  
на искреннюю помощь ..... 39  
*Элина Малагова*

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 30.06.2026.  
Формат 60х90 1/8.  
Печать офсетная.  
Тираж 6 000.  
Электронная версия 6 000.  
Заказ № 31546-07.  
Отпечатано в полном соответствии  
с качеством предоставленного  
электронного оригинал-макета  
в ООО «Белый ветер»  
Москва, ул. Щипок, д. 28

Как тихо привлекать клиентов: почему доверие работает  
лучше агрессивных продаж ..... **42**

*Екатерина Горина*

## **БУХГАЛТЕРИЯ**

Бухгалтерия — сердце финансовой дисциплины  
компании ..... **50**

*Наталья Платонова*

## **ОПТИМИЗАЦИЯ ИЗДЕЖЕК КОМПАНИИ**

Оптимизация издержек — у нас есть система ..... **52**

*Екатерина Выговская*

## **ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ**

Импортозамещение в ИТ: от замены брендов  
к управлению устойчивостью ..... **56**

*Константин Хабаров*

## **РЕКЛАМА В TELEGRAM**

Реклама в Telegram в 2026 ..... **60**

*Денис Максимов*

## **ДИРЕКТОР МАГАЗИНА**

Сильный управляющий магазина сегодня — это лидер  
команды, человек, который умеет работать с людьми,  
цифрами, процессами и одновременно понимает  
продукт и клиентов ..... **65**

*Борис Колесников*

## **ОТРАСЛЕВЫЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ**

Отраслевые маркетплейсы: всё об их роли, возможностях,  
проблемах ..... **68**

*Олег Сергеев*

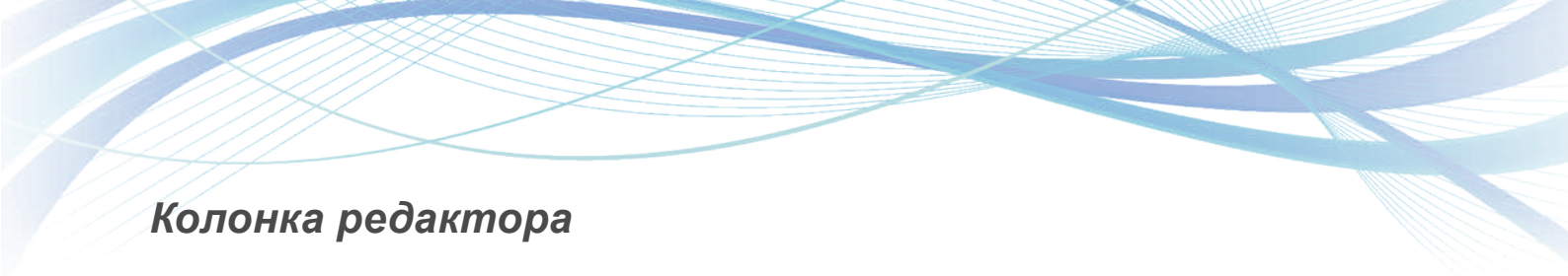
## **АУТСОРСИНГ**

ИТ-аутсорсинг-2026: кто на коне, а кто ушел  
в вайб-кодинг? ..... **72**

*Елена Назарова*

## **БИЗНЕС-НОВОСТИ**

В РФ закрылось 213 автосалонов с машинами из Китая  
только за один квартал. Дилеры каких марок исчезают  
быстрее всех? ..... **77**



## ***Колонка редактора***

---

**Изменения, а вернее новации в рекламе всегда была первым заметным трендом для подражания.**

**В этом номере есть полезные статьи о ней.**

**Но хит — вопрос о различиях в бизнесе Озон и Wildberries.**

**7447273@bk.ru**

# РАБОТАЯ С КЛИЕНТАМИ, Я ВСЕГДА ПЕРВЫМ ДЕЛОМ СМОТРЮ НА КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО ОТЗЫВОВ



**Виктор Дрессен**

ведущий геомаркетолог России,  
официальный партнёр Яндекс Бизнес

*Другой вопрос, что многие не понимают: реклама лишь приводит потенциальных клиентов, а далее уже продаёт наша посадочная страница, будь то сайт или карточка в Яндекс Картах.*

*То есть при запуске рекламы у нас всегда 2 задачи:*

- привести потенциальных клиентов*
- продать им наши услуги/товары*

И если первый этап — запуск рекламы не вызывает у многих проблем, так как в том же Яндекс Директ появился ИИ, который помогает с настройками, или есть платная подписка от Яндекса, где не составляет труда запустить кампанию самостоятельно, то на втором этапе происходит отвал



лидов — потому что сайт или карточка просто не продаёт.

Поэтому главная ошибка — вести трафик на карточку в Яндекс Картах или на сайт, которые не продающие.

Если говорить о Яндекс Картах, то два триггера, которые действительно продают — это отзывы и фотографии. Почему именно они? Изучая статистику ГЕО-сервисов, мы видим, что люди большую часть времени проводят именно в отзывах, на втором месте — фотографии. Это не предположение, это данные, основанные на статистике.

Зачастую руководители недооценивают силу отзывов. А ведь отзывы — это не просто способ потешить эго. Отзывы — лучшие продажники в мире, и не только в интернете. Любимый канал предпринимателей — сарафанное

**ОТЗЫВЫ — ЭТО  
НЕ ПРОСТО  
СПОСОБ  
ПОТЕШИТЬ  
ЭГО. ОТЗЫВЫ  
— ЛУЧШИЕ  
ПРОДАЖНИКИ  
В МИРЕ**

радио тоже основан на отзывах. Люди верят людям. Никто не продаст лучше, чем живой отзыв реального клиента.



Мы сами, когда заходим на карточку в Яндексe или выбираем товар на маркетплейсе, большую часть времени проводим в отзывах. Причём большинство людей первым делом ставят фильтр — читать отрицательные. Этот паттерн поведения одинаков у большинства людей. Это психология покупателя, и игнорировать её — значит терять клиентов.

Работая с клиентами, я всегда первым делом смотрю на количество и качество отзывов. Был случай: пришёл клиент — стоматология в Краснодаре, хороший врач, хорошая клиника, но 12 отзывов за 3 года. Конкурент рядом — 200+ отзывов. Никакая реклама не перекроет такой разрыв в доверии. Сначала работаем с отзывами, потом запускаем трафик.

Теперь о фотографиях. В маркетинге есть понятие — продающие фотографии. У большинства клиентов, которые приходят ко мне, фотографии красивые, но не продающие. Обычно руководители снимают пустые объекты — хоть и красиво, но не работает. Все зоны, которые мы хотим показать,

**ЛЮДИ ВЕРЯТ  
ЛЮДЯМ. НИКТО  
НЕ ПРОДАСТ  
ЛУЧШЕ, ЧЕМ  
ЖИВОЙ ОТЗЫВ  
РЕАЛЬНОГО  
КЛИЕНТА**

нужно снимать с моделями, с людьми, с эмоциями.

Это проверено не раз.

Например, последний показательный кейс — гостиница в Сочи. В своей рекламной кампании они использовали красивые профессиональные фотографии номеров — пустые, идеальные. После моей работы я добавил в карточку каждого номера фото со счастливой семьёй и парой. Количество откликов выросло в разы, что в итоге привело реальных клиентов и напрямую повлияло на выручку.

Отдельно хочу сказать про цену. Кто-то ошибочно полагает, что цена — это главный триггер продаж. Смотря с какой стороны. Если мы работаем в эконо-сегменте — да, цена на первом месте. Но если наша аудитория — средний и бизнес-класс цена далеко не первый фактор.

Простой пример — Яндекс Такси. Есть три класса: эконом, комфорт, бизнес. Клиенты, которые пользуются комфортом и бизнесом, прекрасно

**ГЛАВНАЯ ОШИБКА —  
ВЕСТИ ТРАФИК НА  
КАРТОЧКУ В ЯНДЕКС  
КАРТАХ ИЛИ НА  
САЙТ, КОТОРЫЕ  
НЕ ПРОДАЮЩИЕ**

понимают, что есть дешевле. Но они готовы переплачивать. Для них цена не является решающим фактором. Так же и в других отраслях — нужно понимать, кто ваша целевая аудитория, и под неё выстраивать всю маркетинговую стратегию, включая рекламу.

Что по бюджету. Если говорим о Яндекс Картах — оптимально начинать с минимального бюджета, в среднем это 17 000 рублей в месяц. Но здесь есть важная деталь — не всем компаниям реклама вообще нужна.

Я как партнёр Яндекса имею расширенный функционал: могу смотреть статистику спроса по радиусу 1 и 5 км. Например, пришёл салон красоты — я смотрю статистику и вижу, что за последний месяц в радиусе 5 км было 1500 запросов на услуги. В этом случае я не советую сразу подключать рекламу — достаточно сделать грамотную оптимизацию карточки и правильно её оформить. Органика уже даст результат.

Бюджет на рекламу выставляется индивидуально, после анализа конкурентов, которые уже используют рекламную подписку Яндекса. Важно понимать: рекламная подписка от Яндекса — это реклама сразу на 4 площадках: Яндекс Карты, РСЯ, реклама в сниппетах и реклама сайта.

Теперь к цифрам. Например, бюджет 15 000 рублей на 3 месяца. В месяц это 5 000 рублей, в день — 166 рублей, или 41 рубль на каждую площадку. В Яндексе работает аукцион — система знает горячих, тёплых и холодных клиентов. Когда заходит потенциальный клиент, начинается аукцион за показ объявления. При 41 рубле в день на площадку реклама просто не отработает. Это важно

**РЕКЛАМА — ЭТО  
УСИЛИТЕЛЬ.  
ЕСЛИ УСИЛИВАТЬ  
СЛАБУЮ КАРТОЧКУ  
ИЛИ СЛАБЫЙ  
САЙТ — ПОЛУЧИТЕ  
УСИЛЕННЫЙ СЛИВ  
БЮДЖЕТА**

понимать до запуска, а не после слив того бюджета.

Если говорим про Яндекс Директ — минимум 7 000 рублей в неделю.

***В любом случае, прежде  
чем запускать рекламу,  
посадочную страницу  
нужно к ней обязательно  
подготовить. Реклама —  
это усилитель. Если  
усиливать слабую  
карточку или слабый  
сайт — получите  
усиленный слив бюджета.***

**НЕ ВСЕМ  
КОМПАНИЯМ  
РЕКЛАМА  
ВООБЩЕ НУЖНА**



# ТАК КТО ЖЕ ПОБЕДИТ? ПОБЕДИТЕЛЯ НЕ БУДЕТ!!!

## **Наталья Сладкевичус**

директор по развитию  
маркетингового агентства  
ICONICOLOR

**Вопрос «кто победит — Ozon или Wildberries» звучит просто, но на практике он устроен сложнее. Эти площадки уже не конкурируют в лоб одинаковыми инструментами. Они строят две разные маркетинговые модели — и именно поэтому обе продолжают расти.**

Если объяснять максимально понятно: Wildberries — это маркетинг скорости и эмоций, а Ozon — маркетинг выбора и данных.

Wildberries — это площадка, где решение принимается быстро. Покупатель заходит не с четким запросом, а зачастую с намерением «что-то посмотреть», и именно здесь срабатывает главный козырь WB — огромный трафик и агрессивные акции.

Маркетинг здесь строится вокруг трех вещей:

**Цена и скидка** — главный триггер покупки.

**WILDBERRIES — ЭТО ПЛОЩАДКА, ГДЕ РЕШЕНИЕ ПРИНИМАЕТСЯ БЫСТРО. ПОКУПАТЕЛЬ ЗАХОДИТ НЕ С ЧЕТКИМ ЗАПРОСОМ, А ЗАЧАСТУЮ С НАМЕРЕНИЕМ «ЧТО-ТО ПОСМОТРЕТЬ», И ИМЕННО ЗДЕСЬ СРАБАТЫВАЕТ ГЛАВНЫЙ КОЗЫРЬ WB — ОГРОМНЫЙ ТРАФИК И АГРЕССИВНЫЕ АКЦИИ**

**Обложка товара (контент)** — решает судьбу клика.

**Скорость оборота** — чем быстрее продаешь, тем выше поднимаешься.

WB — это по сути «ритейл в режиме TikTok»: быстро, ярко, с постоянным ощущением выгодной сделки. Тут конечно сильно выражена новая роль маркетплейсов — аналог социальных сетей с возможностью расслабить мозг, проскролить ленту и выдохнуть после напряженного дня.

В 2026 году эта модель усиливается. Площадка активно развивает связку с офлайном и рекламой, а после интеграции с группой Russ — еще и наружные каналы. Это значит, что маркетинг WB становится омниканальным.

Отдельно важно учитывать свежий фактор — новость про партнерство с ВТБ. Это меняет правила игры. Маркетинг начинает включать не только товар и цену, но и финансовые условия:

- скидки за оплату определенными картами,
- рассрочки и BNPL как часть промо,
- персональные предложения на основе финансовых данных.

Теперь WB сможет конкурировать и товарами, и удобными способами оплаты, и дополнительными сервисами. Надо сказать, что это сильный ход: маркетинг становится глубже, потому что учитывает реальную платежеспособность и поведение клиента. Основной фокус на покупателе, а это всегда дополнительные возможности понять и закрыть все потребности в одном месте.

## **Тренд на экосистему**

Ozon идет другим путем. Это более «спокойная» и структурированная мо-

дель. Покупатель здесь чаще сравнивает, читает характеристики, смотрит отзывы. Поэтому маркетинг строится вокруг:

- контента карточки (фото, описание, характеристики)
- отзывов и рейтинга
- персонализации через алгоритмы

Ozon активно инвестирует в технологии: рекомендации, автоматические рекламные кампании, аналитику. Это маркетинг, где за продавца часть решений принимает система.

Если WB — это «эмоция и поток», то Ozon — это логика и точность.

Есть несколько ключевых сдвигов в этом году, которые влияют на обоих игроков:

— Рост стоимости рекламы. Продвижение внутри маркетплейсов стало обязательным. Без рекламы товар просто не виден.

— Алгоритмы стали жестче. Теперь важны не только клики, но и конверсия, отзывы, возвраты и даже скорость доставки.

— Внешний трафик стал нормой. Бло-



геры, Telegram, короткие видео — без этого масштабироваться сложно.

— Финансовые инструменты также входят в общий маркетинг, и в этом случае связка WB + ВТБ дает серьезное преимущество.

### **Так кто же победит? Победителя не будет**

Потому что:

- Wildberries выигрывает в массовом спросе и импульсных покупках.
- Ozon выигрывает в категориях, где важен выбор и доверие.

И самое важное: бренды уже не выбирают «или-или». Они работают сразу с двумя площадками, но с разной стратегией.

Сегодня выигрывает не площадка, а тот, кто правильно адаптируется под каждую из них.

- На Wildberries нужно играть в скорость, цену и оборачиваемость.
- На Ozon — в контент, аналитику и системный рост.

**OZON ИДЕТ ДРУГИМ ПУТЕМ. ЭТО БОЛЕЕ «СПОКОЙНАЯ» И СТРУКТУРИРОВАННАЯ МОДЕЛЬ. ПОКУПАТЕЛЬ ЗДЕСЬ ЧАЩЕ СРАВНИВАЕТ, ЧИТАЕТ ХАРАКТЕРИСТИКИ, СМОТРИТ ОТЗЫВЫ. ПОЭТОМУ МАРКЕТИНГ СТРОИТСЯ ВОКРУГ**

**ОСНОВНОЙ ФОКУС НА ПОКУПАТЕЛЕ, А ЭТО ВСЕГДА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ПОНЯТЬ И ЗАКРЫТЬ ВСЕ ПОТРЕБНОСТИ В ОДНОМ МЕСТЕ**

***А в ближайшие годы добавится еще один фактор — финансы как часть маркетинга. И здесь экосистемные союзы (как WB + ВТБ) могут изменить баланс сил. Именно поэтому Ozon и Wildberries идут разными дорогами — и также поэтому оба остаются лидерами. Один продает быстрее, другой — точнее. Пока рынок растет, места хватает обоим. Однако конкуренция смещается: теперь выигрывает не тот, у кого дешевле товар, а тот, кто лучше управляет вниманием, доверием и удобством покупки.***

# КАК СОЗДАТЬ ИИ-БАЗУ ЗНАНИЙ, КОТОРАЯ ОБУЧАЕТ СЕЙЛЗОВ ПРЯМО ВО ВРЕМЯ ДИАЛОГА С КЛИЕНТОМ



## **Антон Медведев**

маркетолог,  
управляющий партнёр в рекламном  
агентстве Time2see  
[@medvedevpr\\_t2c](#)

### **Отдел продаж — это вечная стройка**

Текучка среди менеджеров по продажам — это не форс-мажор и не управленческий провал. Это особенность рынка, с которой живут все: от стартапа до корпорации. Люди приходят и уходят, отдел продаж никогда не бывает абсолютно стабильным даже при очень хороших условиях и конкурентном ФОТ. Вопрос не в том, будет ли текучка; вопрос в том, сколько она стоит.

А стоит она дорого. Пока новый кандидат обучится, пока разберётся с продуктом и поймёт, кому и как продавать, компания тратит не только время и оклады на раскачку. Тратятся лиды, которые достаются откровенно тяжело и стоят вполне конкретных денег. Слить тёплый лид на стажёра, который мямлит и не может ответить на второй вопрос клиента, — это не гипотетический сценарий. Это происходит каждый день в сотнях компаний.

Само обучение тоже мало кого радует. Особенно болезненно это для молодого поколения: нужно зубрить регламенты, читать многостраничные мануалы, запоминать характеристики, условия, исключения из условий.

Потом человек садится на рабочее место — и паникует.

Продукты сегодня усложняются, клиенты задают всё больше технических и юридических вопросов, а стрессующий продавец берёт паузы, путается, создаёт плохое впечатление о компании. Клиент остывает и уходит — даже если изначально был тёплым.

Масштаб проблемы хорошо виден в цифрах. По данным исследований западных рынков, где AI-инструменты в продажах уже прошли стадию пилотов, средний продавец тратит на непосредственные продажи только 25–30% рабочего времени — остальное уходит на поиск информации, внутреннюю координацию и административную работу. Медианный период адаптации нового сотрудника до выхода на план — 90 дней. Три месяца, за которые компания платит полную зарплату,

сжигает лиды и получает от нового человека в лучшем случае половину возможного результата.

Держать в штате только опытных сеньоров — не выход.

Во-первых, это слишком дорого. Во-вторых, нереально: даже самые лояльные сотрудники когда-нибудь уходят, выгорают или переключаются на другие задачи. Отдел продаж всегда будет содержать людей на разных уровнях зрелости — и задача не убрать джунов, а сделать так, чтобы их присутствие не стоило компании денег и репутации.

Именно здесь появляется вопрос, который мы разберём в этой статье: можно ли технологически выровнять эту разницу — дать новичку такой инструмент, который компенсирует отсутствие опыта прямо в момент разговора с клиентом?

### **Скрипты не спасают. Нейросеть в чистом виде — тоже**

Первое, что приходит в голову, когда встаёт задача выровнять качество продавцов, — написать скрипты. Подробные, разветвлённые, на все случаи жизни. Логика понятна: берём популярные вопросы, фиксируем их в регламент, даём новичку шпаргалку. Звучит разумно. На практике — работает плохо.

Скрипты слышно за версту. Клиент мгновенно чувствует, когда отвечают не на его индивидуальный вопрос, а на какой-то общий. Это создаёт глухой негатив ещё до того, как дошли до сути. Плюс скрипт по определению конечен: он отвечает на вопросы, которые авторы успели предусмотреть.

**САМО ОБУЧЕНИЕ  
ТОЖЕ МАЛО КОГО  
РАДУЕТ. ОСОБЕННО  
БОЛЕЗНЕННО ЭТО ДЛЯ  
МОЛОДОГО ПОКОЛЕНИЯ:  
НУЖНО ЗУБРИТЬ  
РЕГЛАМЕНТЫ, ЧИТАТЬ  
МНОГОСТРАНИЧНЫЕ  
МАНУАЛЫ, ЗАПОМИНАТЬ  
ХАРАКТЕРИСТИКИ,  
УСЛОВИЯ, ИСКЛЮЧЕНИЯ  
ИЗ УСЛОВИЙ. ПОТОМ  
ЧЕЛОВЕК САДИТСЯ НА  
РАБОЧЕЕ МЕСТО — И  
ПАНИКУЕТ**



Любой нестандартный поворот разговора — и менеджер снова один на один со своей некомпетентностью, только теперь ещё и с ощущением, что он выбился из инструкции.

Ориентироваться в разветвлённом скрипте, кстати, тоже нужно учиться. Это отдельный навык, который требует

времени. То есть мы опять возвращаемся к тому, от чего хотели уйти, — к длинному и нервному онбордингу.

Второй рефлекс, который возникает у технически продвинутых команд, — посадить менеджера за спину нейросети. Условный ChatGPT в режиме реального времени: спрашивай что

## ДЕРЖАТЬ В ШТАТЕ ТОЛЬКО ОПЫТНЫХ СЕНЬОРОВ — НЕ ВЫХОД



удовно, получай ответ, озвучивай клиенту. Идея красивая, но в таком виде нерабочая — и вот почему.

Голая языковая модель не знает вашего продукта. Она знает всё обо всём в среднем по больнице, а это значит — будет галлюцинировать. Выдумывать технические характеристики, которых нет. Называть скидки, которые вы никогда не давали. Обещать сроки, которые физически невозможны. При этом она никогда не назовёт ваши реальные конкурентные преимущества и ноу-хау — просто потому что не знает о них ничего. Простая настройка промпта тут не спасает: либо не хватит контекста окна, либо модель начнёт обобщать и усреднять там, где нужна точность.

Итого: скрипты — слишком жёсткие и слишком ограниченные. Голая нейросеть — слишком свободная и слишком ненадёжная. Нужно что-то посередине: система, которая говорит языком живого диалога, но опирается строго на вашу фактуру. Именно для этого и строится RAG-система.

### **Что такое RAG и как это работает изнутри**

RAG расшифровывается как Retrieval-Augmented Generation — генерация с расширенным поиском. Если убрать заумные слова, суть простая: это языковая модель, которая перед тем как ответить, сначала лезет в вашу закрытую базу данных и берёт оттуда нужный фрагмент. Не придумывает — достаёт. А потом формулирует ответ на основе того, что нашла.

Технически система устроена так. Все ваши документы — каталоги,

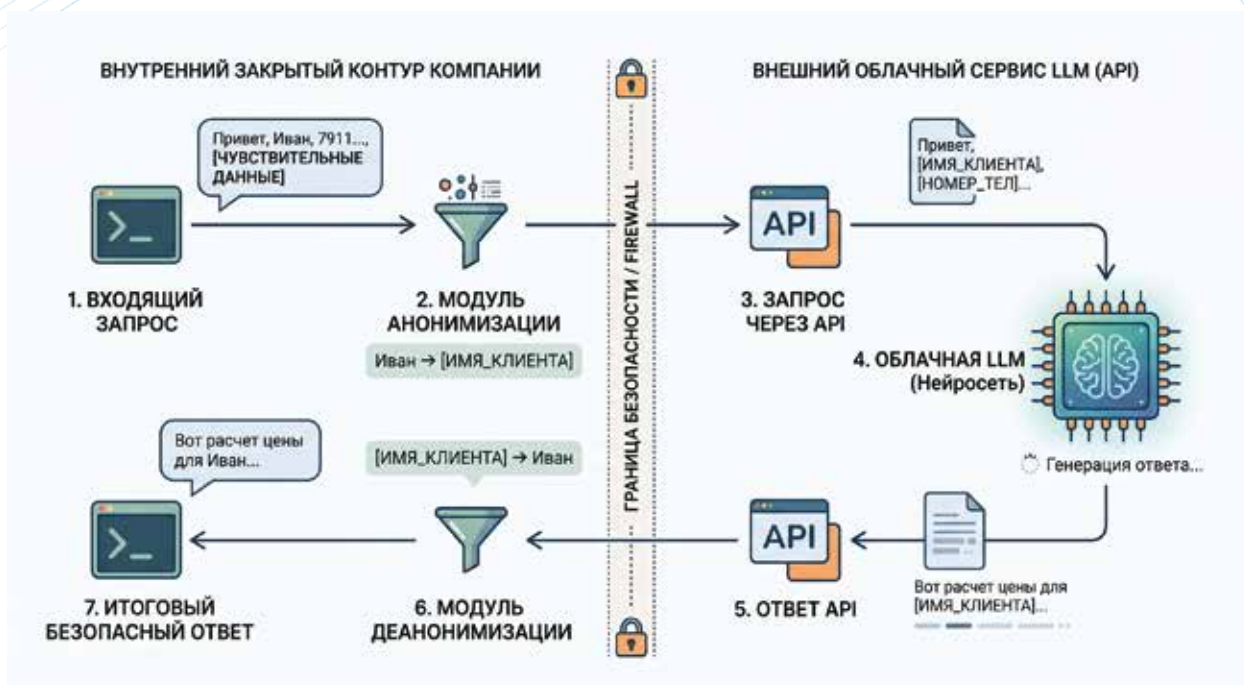
прайсы, регламенты, записи звонков — загружаются в базу и нарезаются на фрагменты. В профессиональной терминологии это называется чанкинг. Размер чанка — не мелочь: слишком маленький фрагмент теряет контекст, слишком большой — размывает точность поиска. Правильная нарезка — это уже часть экспертизы при настройке системы.

Каждый фрагмент превращается в эмбединг — числовой вектор, своего рода координату в многомерном смысловом пространстве. Именно это позволяет системе понимать смысл запроса, а не просто искать совпадение по ключевым словам. Менеджер написал вопрос с ошибкой или сформулировал криво — не важно. Система ищет по смыслу и находит нужное.

Когда приходит запрос, RAG делает три вещи последовательно. Первое — переводит вопрос в тот же векторный формат. Второе — ищет в базе ближайшие по смыслу фрагменты. Третье — передаёт найденное в языковую модель вместе с исходным вопросом, и та формулирует финальный ответ. Для продавца всё это выглядит как обычное окно чата: написал вопрос — получил готовый ответ.

Принципиальное отличие от обычного корпоративного чат-бота — в том, что RAG не обучается на ваших данных в классическом смысле. Модель не меняется. Меняется то, что она видит в момент ответа. Это значит: обновили прайс — в базе сразу новая версия, и система уже работает с ней. Никакого переобучения, никаких задержек. База знаний живёт своей жизнью отдельно от модели — и именно это делает её управляемой.





### Что загружать в базу: от каталогов до клонирования топов

Развернуть RAG на сервере — дело техники. С этим справится любой толковый разработчик, и это, по большому счёту, наименее интересная часть проекта. Самая дорогая, сложная и ответственная часть — собрать, систематизировать и правильно «скормить» данные системе. Вот здесь у большинства компаний начинается настоящая боль.

Потому что когда доходит до дела, выясняется: в компании ничего толком не систематизировано. Прайс существует в трёх версиях — одна в почте менеджера, другая на сайте, третья в голове коммерческого директора. Регламент доставки написан два года назад и с тех пор не обновлялся, хотя условия менялись трижды. Технические характеристики продукта есть в PDF от поставщика, но с кучей не-

актуальных позиций. Успешные диалоги лучших менеджеров не записаны вообще нигде — они существуют исключительно в памяти и интуиции конкретных людей.

Это не исключение. Это норма для подавляющего большинства компаний всех размеров. И именно поэтому подготовка базы знаний — это отдельный проект внутри проекта, который требует времени, дисциплины и человека, который возьмёт за него ответственность.

Итак, что реально нужно собрать.

Основа — структурированные данные о продукте. Паспорта товаров, технические характеристики, каталоги, актуальные прайсы с условиями расчёта стоимости, регламенты доставки и изготовления, варианты оплаты, сертификаты, лицензии. Здесь нельзя ничего перепутать — это фундамент. Любая ошибка в этом слое прямо транслируется в неверные ответы системы и, в итоге, в конфликты с клиентами.



Следующий уровень — контекстные материалы. Тематические глоссарии, ответы на часто задаваемые вопросы, типовые возражения и аргументы против них, условия допродаж и апселла, информация о конкурентах в той мере, в которой вы готовы ею

оперировать. Всё это превращает базу из справочника в инструмент продаж.

И самое вкусное — оцифрованные диалоги лучших менеджеров. Записи звонков, расшифровки переписок, примеры удачного закрытия возражений,

## **СКРИПТЫ СЛЫШНО ЗА ВЕРСТУ. КЛИЕНТ МГНОВЕННО ЧУВСТВУЕТ, КОГДА ОТВЕЧАЮТ НЕ НА ЕГО ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ВОПРОС, А НА КАКОЙ-ТО ОБЩИЙ**



сценарии, где клиент пришёл со сложным вопросом и ушёл довольным. По большому счёту, вы клонируете своих топовых продавцов. Нейросеть обучается на их успешных диалогах — на том, как они строят аргументацию, как обосновывают цену, как реагируют на «дорого» или «я подумаю» — и именно в этом ключе диктует ответы новичку.

Отдельный разговор — поддержание базы в актуальном состоянии. Это не разовая загрузка, это постоянная работа. Поменялся прайс — файл в системе должен быть обновлён в тот же день. Появилось новое условие по доставке — фиксируем в базе до того, как менеджер успел озвучить старое клиенту. Вышел новый продукт — готовим карточку, загружаем, проверяем. Система настолько хороша, насколько актуальны данные внутри неё.

### **Что это даёт бизнесу: цифры, а не ощущения**

Разговор об AI-инструментах часто заканчивается на уровне «звучит здорово» — без конкретики, без измеримых результатов. Давайте посмотрим на цифры.

На зрелых рынках — США, Западная Европа — где AI-ассистенты в продажах уже прошли стадию экспериментов и стали операционной инфраструктурой, цифры выглядят так. Компании, внедрившие AI-симуляции и RAG-системы в онбординг, сокращают медианный период адаптации нового менеджера с 90 до 48 дней. Нагрузка руководителя на каждого новичка падает на 70% — с 40–60 часов сопровождения до примерно 14.

Доля менеджеров, которые стабильно выполняют план, вырастает с 40–50% до более чем 65%, по данным аналитического отчета ICONIQ за 2026 год.

Это не маркетинговые тезисы вендоров. Это данные из реальных внедрений.

GetAccept — компания, занимающаяся автоматизацией продаж, — внедрила AI-ассистента с мгновенным фидбеком для своей SDR-команды. Результат: время выхода новых менеджеров на план сократилось на 50%. Gong пошёл другим путём: проанализировал звонки топ-перформеров, перенёс паттерны успешных разговоров в обучение новичков. Минус 33% к сроку адаптации. Cisco через AI-поддерживаемую обучающую платформу добилась 40% сокращения времени до готовности менеджера к реальным сделкам.

Три компании, три разных подхода — и все три бьют в одну точку: система, которая транслирует экспертизу лучших продавцов новичкам, работает. Причём работает измеримо.

### **Что это значит для бизнеса на практике?**

Первое — вы можете нанимать людей исключительно за софт-скиллы. Умение выстраивать диалог, слышать клиента, держать контакт, не теряться под давлением — вот за что теперь платит рынок. Хард-скиллы: знание продукта, понимание условий, умение считать стоимость с доставкой и комплектацией — всё это компенсирует AI. Это принципиально меняет профиль найма и, следовательно, расширяет доступный рынок кандидатов.

Второе — вы экономите на ФОТ. Если раньше закрыть сложную позицию можно было только дорогим опытным сотрудником, теперь часть этой экспертизы живёт в системе и доступна любому члену команды. Джун с хорошим AI-ассистентом за спиной закрывает сделки, которые раньше были уделом сеньора.

Третье — вы предоставляете зумерам рабочее место, которое им понятно и интересно. Не талмуды для зубрёжки, не многочасовые тренинги, а живая работа с AI-инструментом с первого дня. Для поколения, которое выросло на мгновенных ответах и диалоговых интерфейсах, это не бонус — это базовое ожидание.

Уверенность продавца, за спиной которого стоит всезнающий помощник, моментально конвертируется в качество диалога. А качество диалога — в конверсию. Схема прямая и работает в обе стороны: чем лучше база, тем увереннее менеджер, тем выше продажи.

### **Как это выглядит технически: архитектура безопасности без страшных слов**

Для продавца RAG-система — это просто окно чата. Написал вопрос, получил ответ, озвучил клиенту. Никакой магии, никакого обучения интерфейсу. Если человек умеет писать в Телеграм, он умеет работать с этим инструментом.

Но давайте посмотрим на уровень глубже — для тех, кто принимает решение о внедрении.

Типичная архитектура выглядит так. Есть фронтенд — то самое окно чата,

которое видит менеджер. Оно может быть встроено в CRM, открываться отдельной вкладкой в браузере или работать как виджет поверх любого интерфейса. Под ним — оркестратор: модуль, который принимает запрос, формирует поисковый вектор, обращается к базе, собирает релевантные чанки и передаёт всё это в языковую модель. Языковая модель формирует финальный ответ и возвращает его в интерфейс. Всё это происходит за 1–3 секунды.

Более продвинутый сценарий — активный суфлёр. Здесь система подключается к телефонии или видеозвонку и в режиме реального времени транскрибирует разговор. Как только клиент произнёс вопрос, система уже ищет ответ — и выводит подсказку на экран менеджера ещё до того, как тот успел начать печатать. Менеджер просто зачитывает. Для клиента это звучит как уверенный, компетентный ответ без паузы на «сейчас уточню».

Теперь про слой, который часто остаётся невидимым, но критически важен — шлюз обезличивания данных. Это промежуточный модуль между интерфейсом менеджера и языковой моделью, и его задача — не пропустить персональные данные туда, куда они не должны попасть.

Работает это по принципу токенизации. Перед тем как запрос уходит в модель, шлюз сканирует текст и заменяет все идентификаторы на абстрактные маркеры: имя клиента становится [CLIENT\_NAME], телефон — [PHONE\_NUMBER], название компании — [ORG\_NAME], номер договора — [CONTRACT\_ID]. Языковая модель работает с этими маркерами как с



переменными — она прекрасно понимает их смысл и строит корректный ответ. После того как ответ получен, шлюз подставляет реальные значения обратно — уже внутри корпоративного периметра, до того как текст появился на экране менеджера.

В итоге за пределы вашей инфраструктуры не уходит ни одного реального имени, номера или адреса. Для внешней модели существуют только маркеры. Это одновременно и архитектурное решение, и юридическая позиция по 152-ФЗ — к ней вернёмся ещё ниже.

Отдельно стоит сказать про интеграции. RAG-система не живёт в вакууме. В зрелой конфигурации она подключена к CRM — и видит историю конкретного клиента прямо в момент диалога. Подключена к складской системе — и знает реальные остатки. Подключена к модулю ценообразования — и может на лету посчитать стоимость с учётом доставки, объёма и индивидуальных условий. Клиент задаёт вопрос «сколько будет стоить 200 единиц с доставкой в Екатеринбург до конца месяца?» — и получает конкретную цифру с обоснованием, а не «уточните у менеджера по логистике».

Чем глубже интеграция, тем меньше у продавца поводов сказать «я уточню и перезвоню». А каждое «перезвоню» — это риск потерять момент и клиента.

### 152-ФЗ: что реально грозит и как не попасть

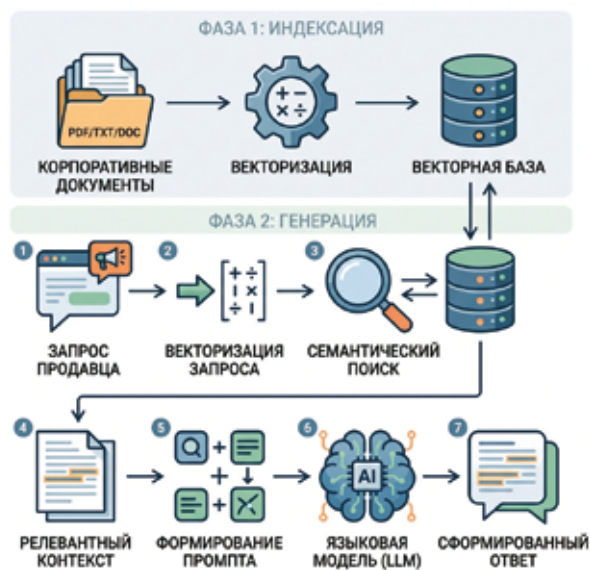
Вот здесь многие компании делятся на два лагеря. Одни параноят настолько, что вообще не двигаются с

места — «у нас юристы запретили любой AI». Другие, наоборот, запускают менеджеров работать с чат-ботом, не задумываясь о том, что те радостно вбивают туда ФИО клиентов, номера телефонов и детали сделок. Оба подхода неправильные.

Давайте разберёмся, что реально происходит с точки зрения закона.

Федеральный закон № 152-ФЗ «О персональных данных» распространяется на любую операцию с персональными данными — сбор, хранение, передачу, автоматизированный анализ. Причём «обработкой» считается даже отправка промпта в языковую модель, если этот промпт содержит имя, телефон, email или любой другой идентификатор конкретного человека. Не важно, хранит ли провайдер эти данные или нет — факт передачи уже является обработкой.

Теперь про деньги. Штраф за нарушение может измеряться семизначными суммами за отдельный эпизод. При повторных утечках — от 1% до 3% совокупной годовой выручки компании, но не менее 20 млн рублей. Роском-



надзор вправе также приостановить обработку персональных данных или заблокировать доступ к информационным ресурсам. Это уже не история про штрафные квитанции — это история про остановку бизнеса.

С 1 марта 2023 года в России действуют обновлённые правила трансграничной передачи данных. Любая отправка персональных данных на зарубежные серверы — даже разовая, даже «просто посмотреть» — требует уведомления Роскомнадзора и оценки последствий передачи. Практический смысл этой нормы прямой: отправили имя и телефон клиента в ChatGPT или Google Gemini — это уже трансграничная передача персональных данных со всеми вытекающими. То, что вы не планировали «хранить» эти данные за рубежом, юридически значения не имеет.

Здесь есть ещё одно распространённое заблуждение, которое стоит проговорить отдельно. Многие думают: «Мы просто захешируем данные перед отправкой — и всё, это уже не персональные данные». Нет. Простое SHA-256 хеширование — это псевдонимизация, а не обезличивание. Роскомнадзор это разграничивает чётко: такие данные по-прежнему подпадают под действие 152-ФЗ, потому что при наличии исходной базы восстановить связь можно. Настоящее обезличивание — это когда восстановление идентификатора без дополнительного секретного ключа технически невозможно.

И ещё один момент, который хочется проговорить честно — про человеческий фактор. В одном из реальных проектов по внедрению LLM-шлюза обнаружилось, что один из модулей системы обращался к внешней модели

напрямую, минуя шлюз анонимизации. Данные уходили наружу без какой-либо фильтрации. Обнаружили это только при аудите кода — не сразу, не в момент запуска. Это не история про плохих разработчиков. Это о том, что безопасность RAG-системы требует системного аудита, а не надежды на то, что «мы же всё настроили правильно».

### **Что делать на практике?**

Идеальный сценарий — вся инфраструктура крутится на вашем собственном сервере, физически расположенном в России. Данные не покидают периметр вообще. Если собственных мощностей нет — используем российских провайдеров: Яндекс.Облако, Сбер. YandexGPT и GigaChat позиционируются как соответствующие требованиям 152-ФЗ: инфраструктура хранения и обработки данных расположена в России, процессы защиты выстроены под российское регулирование. При работе с этими провайдерами отпадает необходимость уведомлять Роскомнадзор о трансграничной передаче — потому что передачи за рубеж нет.

Если по каким-то причинам нужна зарубежная модель — тогда единственный юридически устойчивый путь: шлюз обезличивания, о котором мы говорили выше. За рубеж уходят только маркеры, реальные данные остаются внутри. При правильной реализации можно обоснованно утверждать, что трансграничной передачи персональных данных не происходит — за рубеж ушли не данные, а абстрактные переменные. Но этот путь сопряжён с рисками. Относиться к этому нужно предельно серьёзно: нечаянно слить

данные проще простого, а разбирать последствия — долго и дорого.

### **Где ломается: антипаттерны внедрения**

RAG-система в отделе продаж — рабочий инструмент. Но «рабочий» не означает «сам по себе». По оценкам аналитиков, до 85% корпоративных AI-проектов не доходят до стадии полноценной продуктивной эксплуатации. Не потому что технология плохая. Потому что компании совершают одни и те же ошибки — предсказуемые и, что обидно, вполне избегаемые.

**Плохие данные на входе.** Это убивает проект раньше, чем он успевает показать результат. Если в базу загрузили кривой прайс, противоречивые регламенты и технические описания с ошибками — система будет уверенно выдавать неверные ответы. Причём выдавать красиво, связно и убедительно. Менеджер озвучит клиенту несуществующую скидку, клиент придёт за ней — и никакая архитектура вас от этого конфликта не спасёт. Мусор на входе даёт мусор на выходе.

**База как разовый проект.** Загрузили документы, запустили, забыли. Через три месяца система живёт в прошлом: старые цены, отменённые условия, продукты, которых уже нет в ассортименте. Менеджеры начинают замечать, что система ошибается, — и перестают ей доверять. Доверие к инструменту, однажды потерянное, восстанавливается крайне тяжело. База знаний — это живой организм, а не архив.

**Нет ответственного.** Это следствие предыдущего пункта. Если за базой не закреплён конкретный человек с кон-

кретными обязанностями и дедлайнами на обновление — база деградирует сама собой. «Все отвечают» равнозначно «никто не отвечает». Нужен владелец — тот, кто считает актуальность базы своей личной задачей.

**Не обучили пользователей.** Казалось бы, что тут учить — окно чата, написал вопрос, получил ответ. Но на практике качество ответа сильно зависит от того, как сформулирован запрос. Менеджер, который пишет «ну и сколько стоит», получит другой ответ, чем тот, кто пишет «рассчитай стоимость 50 единиц артикула XY-300 с доставкой в Новосибирск, оплата по безналу». Короткий онбординг по работе с системой — не опция, а обязательная часть внедрения.

**Нет KPI.** Без измеримых целей невозможно понять, работает ли система. Что мы хотим улучшить: время онбординга? конверсию? количество достающих РОПа вопросов от новичков? Если эти метрики не зафиксированы до запуска и не отслеживаются после — через полгода у вас будет дорогой инструмент и ощущение, что «что-то не то».

**Переоценили готовность команды.** RAG-система меняет привычный рабочий процесс. Часть менеджеров встретит это с энтузиазмом, часть — с сопротивлением. «Я и так всё знаю», «это медленнее, чем спросить коллегу», «я не доверяю машине» — это нормальные реакции, которые нужно проработать, а не игнорировать. Внедрение без управления изменениями — это технический успех и операционный провал.

Все эти ошибки объединяет одно: они не про технологию. Технология здесь, как правило, работает. Ломается организационная обвязка вокруг



неё. Именно поэтому внедрение RAG-системы — это не IT-проект, переданный разработчикам. Это бизнес-проект, в котором IT — только один из участников.

### **Суфлёр за спиной каждого джуна**

RAG-система в отделе продаж — это уже не игрушка для гиков и не эксперимент для тех, кому не жалко бюджета. Это рабочий инструмент масштабирования, который решает вполне конкретную и давно наболевшую задачу: как сделать так, чтобы новый менеджер не сливал лиды, пока набирается опыта.

Принцип, по большому счёту, красивый. Вы берёте экспертизу, которая сейчас существует только в головах ваших лучших продавцов, — их интонации, аргументы, способ закрывать возражения, умение обосновать цену — и переносите её в систему. Один раз. После этого она доступна каждому члену команды, в любой момент, прямо в диалоге с клиентом.

Новичок больше не один на один со сложным вопросом. За его спиной стоит всезнающий суфлёр, который не ошибается в характеристиках, не путает условия доставки и не придумывает скидок, которых нет. Менед-

жер остаётся человеком в разговоре — слышит клиента, держит контакт, управляет эмоцией. А фактура, аргументы и цифры приходят из системы.

Зачитывая эти ответы, новичок параллельно обучается — причём сразу в нужном русле. Он видит, как строится аргументация. Как звучит правильная формулировка. Как топовый продавец отвечал на этот же вопрос полгода назад. Через месяц часть этого оседает в голове и становится его собственным навыком. Мы выращиваем джуна на эталонных примерах — не в учебном классе, а прямо в бою.

Да, это требует работы. Собрать базу, структурировать данные, построить архитектуру, выстроить безопасность, назначить ответственного, обучить команду. Это не кнопка «сделать хорошо». Но это и не высшая математика — при правильном подходе и чётком понимании, что именно вы строите.

Результат того стоит. Быстрый выход новых менеджеров на план. Меньше сожжённых лидов. Уверенные диалоги с первого звонка. Экономия на ФОТ без потери качества. И отдел продаж, который перестаёт зависеть от того, кто сегодня пришёл на работу, а кто — нет.

Красивая схема, если разобраться.

# ЭФФЕКТИВНА ЛИ НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА В РОССИИ В 2026 ГОДУ

**Дмитрий Якушев**  
исполнительный директор  
AdVisor Media  
[www.ad-visor.ru](http://www.ad-visor.ru)  
[@esperanza\\_una](https://t.me/esperanza_una)

***Один из частых вопросов  
от клиентов в 2026 году:  
рекомендуете ли нам  
размещение в наружной  
рекламе?***

Единого ответа здесь нет. Всё зависит от целей и возможностей бизнеса. Самое сложное, как обычно, — ответить на вопрос: что мы реально получаем за эти деньги?

Запросы на ООН в агентства приходят регулярно — от компаний из самых разных сфер. Разберём, что в наружке 2026 года действительно работает, что осталось мифом и в каких случаях её стоит включать в медиаплан.

## **Наружка и ООН — в чём разница**

В разговорах эти понятия часто путают. На практике это не одно и то же.

Наружная реклама — часть ООН (Out of Home). Сюда входят билборды 3×6, суперсайты, медиафасады, цифровые экраны и другие конструкции на улицах.

ООН — шире. Помимо уличных форматов, это реклама в метро, аэро-

портах, торговых центрах, бизнес-центрах, транспорте, такси, indoor-экраны и digital-носители. Рынок постепенно смещается от классической наружки к более комплексному ООН-подходу.

Особенно быстро растёт сегмент DOOH — цифровой наружной рекламы. Креативы можно менять в реальном времени, запускать короткие флайты, управлять показами по времени суток, погоде или трафику. Наружка становится технологичным и управляемым медиа.

### **Почему наружная реклама остаётся актуальной**

Первая функция — имиджевая. Если бренд виден в городе, он автоматически воспринимается как более крупный и стабильный. Это критично для новых компаний, региональных запусков и категорий с высокой конкуренцией.

Вторая функция — навигационная. ООН помогает добраться до места и принять решение в моменте: к какому дилеру свернуть, в какой магазин зайти.

Третья — наружка усиливает digital. После ООН-кампаний растёт брендовый поиск в Яндексe, а пользователь с большей вероятностью кликнет на рекламу в ленте. Те же бюджеты в performance работают лучше, когда параллельно идёт офлайн-присутствие.

### **Какому бизнесу наружка действительно нужна**

В первую очередь — там, где важно массовое присутствие и быстрый контакт с аудиторией: авто, недвижимость, банки, ритейл, HoReCa, медицина и beauty, FMCG.

Для ресторана или клиники наружка

приводит локальный офлайн-трафик. Для автодилера — формирует узнаваемость и стимулирует тест-драйвы. Для девелопера — создаёт ощущение масштаба и надёжности проекта.

При этом подходит она далеко не всем. Если продукт сложный, нишевый и требует объяснения, эффективность будет ограниченной. Слабее работает наружка для узкого B2B, сложных IT-решений и сервисов без массового спроса.

### **Какой эффект стоит ожидать**

Главное заблуждение — ждать от наружки мгновенных продаж. ООН работает в верхней части воронки: узнаваемость, доверие, частота контакта, поддержка других каналов.

Эффект проявляется не напрямую. После грамотной кампании растут брендовые запросы, трафик на сайт, конверсия других каналов и общая узнаваемость.

Заметность при этом не равна эффективности. Бренды нередко покупают большие объёмы ради ощущения «присутствия в городе», хотя реальный ROI таких размещений остаётся спорным.

### **Пример расчёта размещения**

Китайский автобренд выводит новую модель на российский рынок. Начальный уровень узнаваемости — около 12% в целевой аудитории. Кампания длится 8 недель, география — Москва и три региона-миллионника.

Микс каналов: DOOH (cityformat и цифровые щиты у ключевых дилерских центров) + классические билл-



борды 3×6 на вылетных магистралях и подъездах к дилерам + programmatic display. Бюджет на наружную часть — 18–22 млн рублей, около 45–50% от общего медийного. Из них около 30% уходит на классические биллборды как самый дешёвый формат для широкого охвата.

Через два месяца можно ожидать:

- рост знания среди ЦА до 30%
- рост брендовых запросов в Яндекске на 45–55%
- рост визитов в дилерские центры в радиусе 1 км от размещений — +20–35%
- конверсия в тест-драйв в этих локациях выше на 15–20%

Важный момент: метрики нужно замерять до старта кампании и после её окончания. Иначе об эффективности можно только догадываться.

### **Почему наружка может не сработать**

Первая причина — слишком маленький бюджет. ООН требует охвата и частоты. 1–2 поверхности на короткий срок — почти гарантированно не дадут эффекта.

Вторая — плохая география. В наружке критичны трафик, направление потока и соответствие аудитории локации.

Третья — перегруженный креатив. У человека несколько секунд на восприятие. Длинный текст или несколько сообщений одновременно — реклама просто не считывается.

Четвёртая — отсутствие связи с digital. В 2026 году наружка редко работает изолированно. Без сайта,

ретаргетинга, CRM и аналитики часть эффекта теряется.

### **Какие бюджеты нужны в 2026 году**

Для малого локального бизнеса рабочие бюджеты начинаются от 300–500 тыс. рублей в месяц — digital-экраны рядом с точками продаж, локальные размещения, короткие DOOH-флайты.

Для среднего бизнеса и сетей — 1–5 млн рублей в месяц. Уже можно строить полноценную городскую кампанию с несколькими форматами и связкой с digital.

Федеральные бренды — от 10–30 млн рублей и выше. Такие кампании решают задачи широкого охвата и поддержки национальных запусков.

Главное правило: наружка плохо работает по принципу «сделаем минимально и посмотрим». Недостаточный объём создаёт присутствие, но не заметность.

### **Вывод**

Наружная реклама в 2026 году не теряет актуальности — но и не работает сама по себе. Она подходит бизнесу, которому важно массовое присутствие, доверие и усиление других каналов. Требуется правильной географии, понятного сообщения, достаточного бюджета и связи с digital.

И главное — её эффективность нельзя оценить интуитивно. Только через замер до и после, в сравнении с другими каналами и в привязке к реальным бизнес-метрикам

# ТО, ЧТО РАБОТАЛО ЕЩЕ «ВЧЕРА» СЕГОДНЯ УЖЕ НЕ ПРИВЛЕКАЕТ



**Максим Бакаев**  
LEFFARGEN  
генеральный директор

**Как тихо привлечь клиентов  
(так чтобы они стали  
вашими поклонниками  
бренда и поняли, что им  
не выгодно назад выйти  
без покупки)**

Современные люди окружены нескончаемым потоком сообщений и коммуникаций, что значительно влияет на их восприятие ярких реклам, звонков и рассылок. Сегодня поведение клиентов кардинально изменилось. То, что работало еще «вчера» сегодня уже не привлекает, а отталкивает потенциальных клиентов. Яркость и напористость сама по себе перестала привлекать внимание людей. Современные потребители быстро распознают агрессивную рекламу и часто воспринимают её негативно, считая назойливой и отвлекающей. Холодные звонки стали менее эффективными инструментом продаж. Многие клиенты игнорируют незнакомые номера, если снимают трубку, то настроены враждебно к таким коммуникациям, воспринимая их как нарушение личного пространства. Рассылки электронной почтой и вовсе сразу попадает в папку СПАМ. Сообщения в мессенджеры также низко эффективны. Большинство клиентов ежедневно получает десятки писем и сообщений, многие

из которых остаются непрочитанными. В таких условиях, у владельцев бизнесов возникают резонные вопросы: А как теперь привлечь клиента? Как выделиться на фоне конкурентов? Как получить шанс проявить себя и завоевать сердца потребителей? Как без шума и яркой рекламы привлечь клиентов?

Давайте рассмотрим возможные стратегии тихого привлечения клиентов:

### **1. Создание полезного или развлекательного контента**

Одна из базовых тихих стратегий привлечения и влюбления в себя потенциального клиента — это создание имиджа эксперта в своей области. Есть масса способов прокричать о том, что вы эксперт. Но поверит ли этому ваша аудитория? А можно положить на сайт или другой открытый ресурс массу бесплатного полезного контента, где сложные вещи рассказаны простыми языком. Где человек сможет самостоятельно найти ответы на свои вопросы или бесплатно получить консультацию от ваших специалистов. Это может быть образовательный материал, советы, инструкции, руководства или обзоры продукции. Например, компания может вести блог или создавать видеоролики, демонстрируя экспертность в своей области.

Кто-то из предпринимателей скажет, а в чем бизнес? Зачем я буду раздавать бесплатно советы, если я могу за это взять денег? Ответ прост, сегодня вы не заработали 1 рубль, завтра этот человек пришел к вам с более сложной проблемой и заплатил вам 10 рублей. В итоге у вас появил-

ся лояльный клиент, который уверен в вашей честности и экспертности. Предоставление ценной информации помогает установить доверие и заинтересовать потенциальных покупателей.

Создание полезного или развлекательного контента — мощный инструмент формирования доверия и продвижения бренда. Вот несколько ярких примеров мировых компаний, которые использовали стратегию создания контента для роста продаж и улучшения восприятия бренда:

Пример: Red Bull продаёт энергетические напитки. Основной инструмент их маркетинга — это производство захватывающего и интересного видеоконтента. Бренд ассоциируется с экстремальным спортом и приключениями. Канал Red Bull TV транслирует документальные фильмы, соревнования и шоу, становясь центром притяжения для любителей активного образа жизни. Качественный контент привел к росту известности бренда и объема продаж напитка.

Пример: Microsoft продвигает свои продукты и сервисы через полезные статьи и видеоинструкции. На портале Microsoft Learn, специалисты делятся советами по эффективному использованию программного обеспечения. Бесплатно обучают новым технологиям. Интерактивные уроки и справочные материалы помогают продемонстрировать пользу продуктов Microsoft и приводят к увеличению продаж.

### **2. Регулярная работа над имиджем надежного исполнителя**

Социальные доказательства и, в частности, отзывы довольных клиентов



и рекомендации партнеров создают эффект социального подтверждения. Люди склонны доверять мнению других пользователей, особенно если оно позитивное. Тут важно сделать оговорку, речь идет не о накрутке отзывов, с которой сейчас активно борются все площадки. Речь идет о реальных положительных отзывах ваших уже существующих клиентов. Реальные кейсы, фото, рассказы, в которые люди поверят и за которые ваши аккаунты не улетят в бан через пару месяцев.

Создание образа надежной компании играет ключевую роль в построении долгосрочных отношений с клиентами и увеличении продаж. Успешные компании понимают важность постоянного поддержания высокого уровня доверия и делают всё возможное, чтобы подтвердить свою надежность. Давайте рассмотрим несколько ярких мировых примеров, показывающих, как систематическая работа над имиджем стала залогом успеха:

**Пример:** Немецкий автопроизводитель Volkswagen долгое время создавал образ надёжного производителя автомобилей, используя концепцию «качества немецкого инжиниринга». Именно этот образ позволил компании быстро восстановить доверие потребителей после кризиса дизельного скандала в 2015 году и вновь занять лидирующую позицию на мировом автомобильном рынке. Постоянная работа над качеством продукции и поддержание высоких стандартов стали основой восстановления положительной репутации.

**Пример:** Производитель бытовой техники Bosch целенаправленно строит имидж надежного поставщика долговечных и качественных приборов.

Регулярные публикации технических характеристик, сертификационные испытания и образовательные проекты направлены на формирование уверенности покупателей в продукте. Создав прочный образ высококачественного оборудования, Bosch остаётся востребованным брендом в различных странах мира.

### **3. Прозрачность процессов, открытость и простота коммуникации**

Одна из стратегий тихого привлечения клиентов — это обеспечение ясности и простоты взаимодействия с сотрудниками вашей компании. Мы живем в время, когда все крупные бизнесы прячутся от своих клиентов, убирают на сайтах телефоны и почты. Все общение переводиться в чаты. Большая часть коммуникаций происходит с роботами. Что бы услышать голос живого человека, надо по 5-10 минут отвечать на миллион вопросов ботов. В таких условиях, бизнесы, которые продолжают в живую общаться с своим клиентом, которые не боятся получить обратную связь, сильно выделяются на фоне своих конкурентов. Да, с точки зрения издержек бизнеса это более затратно. С точки зрения набора, обучения команды и дальнейшего контроля персонала — это гораздо сложнее. Но в ракурсе лояльности клиента и долгосрочных отношений это отличная тихая стратегия, которая позволит навсегда влюбить в себя потребителя.

Прозрачные бизнес-процессы, открытая коммуникация и честность с клиентом создают долгосрочные доверительные отношения, способствует

укреплению репутации и помогают компаниям добиться устойчивого роста продаж. Рассмотрим несколько ярких примеров компаний, которым прозрачность принесла ощутимое преимущество:

**Пример:** Danone реализовала проект «Открытость производства», предоставив возможность посетителям ознакомиться с производственными линиями молочных продуктов и йогуртов. Такая инициатива укрепила доверие потребителей, позволив убедиться в высоком качестве сырья и безопасности производственного процесса. Результат — рост популярности бренда Danone и увеличение объемов продаж.

**Пример:** Модный ритейлер H&M сделал ставку на прозрачный отчет о своём влиянии на окружающую среду. Они публикуют ежегодные отчеты о воздействии на природу, раскрывают состав тканей и материалы изготовления одежды. Помимо прочего, компания «Стандарты H&M» показывает заботу компании о правах работников швейных фабрик и условия труда. Всё это способствует формированию позитивного имиджа бренда и росту потребительского доверия.

#### **4. Применять автоматизацию и персонализацию**

Инновации, использование современных технологий позволяет компаниям оптимизировать процессы и повышать эффективность работы своих сотрудников. Но это не единственный плюс. Автоматизация процессов, внедрение CRM-систем и грамотная аналитика данных помогают лучше понимать потребности клиентов и как

следствие предлагать им наиболее подходящие товары и услуги. Каждый человек хочет быть особенным. Каждый покупатель тает, если продавец не просто навязывает ему шаблонные решения, а предлагает продукт под конкретно его задачу и специфику. Про таких подрядчиков рассказывает, таким опытом делятся. Такой опыт запоминается надолго и заставляет к вам возвращаться снова и снова.

Автоматизация процессов и персонализация взаимодействия с клиентами становятся важными инструментами современного бизнеса. Ниже приведены успешные примеры компаний, сумевших поднять свои продажи и построить эффективный маркетинг за счёт внедрения передовых технологий:

**Пример:** Uber один из первых автоматизировал процесс заказа такси и оплаты услуг. Приложение мгновенно находит ближайшего водителя, рассчитывает стоимость поездки и принимает оплату автоматически. Система также отслеживает движение автомобиля и уведомляет клиента о статусе заказа. Удобство и быстрота моментально сделали Uber лидером на рынке.

**Пример:** Онлайн-гигант Amazon разработал сложную систему анализа поведения пользователей, позволяя предлагать каждому клиенту уникальный набор индивидуальных предложений и рекламных акций. Согласно исследованиям, почти треть всех продаж Amazon приходится на рекомендованные товары.

#### **5. Партнерские программы и коллаборации**

Сотрудничество с другими компаниями, экспертами или знаменитостями,

которые, имеют схожую целевую аудиторию, расширяет охват и привлекает новых клиентов. Совместные акции, скидки или мероприятия способствуют увеличению узнаваемости бренда. При выборе данной стратегии важно учесть несколько моментов: первое - не стоит обращаться к своим прямым конкурентам; второе – перед началом сотрудничества необходимо убедиться, что ваша аудитория считает данный канал экспертным и доверяет ему.

Партнёрские программы и коллаборации действительно позволяют компаниям в короткие сроки расширить аудиторию, привлечь новых клиентов и укрепить позиции на рынке. Давайте рассмотрим несколько успешных мировых примеров, позволивших добиться значительного роста продаж именно благодаря таким стратегиям:

**Пример:** Coca-Cola + McDonald's. Один из классических примеров партнерства — сотрудничество между производителем напитков Coca-Cola и сетью ресторанов быстрого питания McDonald's. Это партнёрство началось ещё в середине XX века и продолжается до сих пор. Покупатели привыкли видеть фирменные автоматы с напитком внутри заведений сети, что увеличивает потребление продукции обеих брендов и укрепляет доверие клиентов.

**Пример:** Sephora + Disney. Косметическая сеть Sephora выпустила ограниченную коллекцию декоративной косметики совместно с брендом Disney. Продукция была вдохновлена персонажами известных мультфильмов, такими как Алиса в Стране чудес, Малефисента и Русалочка. Эта коллекция привлекла внимание широ-

кой аудитории, включая поклонников диснеевских фильмов, и привела к резкому росту продаж косметических средств.

## **6. Качество обслуживания**

Мы живем во времена изобилия, когда за частую единственное различие между товарами и услугами – разница в качестве обслуживания. И именно это заставляет клиента принять решение о первой покупке или заставляет вернуться к вам снова, а может, наоборот, отправиться на поиски другого подрядчика. Качество обслуживания оказывает значительное влияние на решение клиента сделать покупку. Быстрая реакция на запросы, вежливое обращение и внимательное отношение к проблемам обеспечивают высокий уровень лояльности и доверия. Компании, которые предлагают качественный сервис, имеют преимущество перед конкурентами. Не во всех компаниях понимают, что обслуживание клиентов – это продажа. Почему? Да потому, что хорошее обслуживание заставит приходить клиента к вам чаще и покупать у вас больше. Одна из проблем заключается в том, что многие руководители компаний не желают рассматривать обслуживание как маркетинговую стратегию. Но качественный сервис – это сверхэффективная тихая стратегия привлечения клиентов. Она обеспечивает устойчивое конкурентное преимущество. А в некоторых нишах это единственное преимущество, которое есть у компании.

Высочайшее качества обслуживания клиентов действительно способно стать главной маркетинговой страте-



гией. Вот несколько реальных примеров компаний, которые достигли значительного роста продаж благодаря улучшению клиентского сервиса:

**Пример:** Шведская мебельная сеть IKEA известна своим качественным сервисом и уникальными торговыми площадями. IKEA создает комфортную атмосферу для шопинга — предоставляет зоны отдыха, игровые комнаты для детей, дегустации блюд. Все это повышает средний чек покупателя и улучшает восприятие бренда среди потребителей.

**Пример:** Российская сеть сервисных центров по ремонту и обслуживанию печатного оборудования LEFFARGEN в отличие от своих конкурентов берет деньги только за решение проблемы. Компания не берет оплату за выезд и диагностические работы. Своим b2b клиентам предлагает услугу бесплатного аудита всего парка техники и до-

ступ к истории по каждому печатному устройству. За счет высокого уровня сервиса и реальной гарантии результата, компания смогла значительно повысить уровень повторных покупок и лояльность аудитории.

Таким образом, существуют целый ряд тихих стратегий, позволяющих без ярких вывесок и массивных рассылок успешно захватывать внимание клиентов. Эти методы позволяют привлекать потребителя мягко и эффективно, формируя долгосрочные отношения и увеличивая лояльность аудитории. Но это требует комплексного подхода и долгой системной работы, включающей: сбор обратной связи со стороны существующих клиентов, подтверждение своей экспертности, регулярную работу над имиджем компании, высокое качество обслуживания и активное использование цифровых технологий.

# В 2026 ГОДУ ВЫИГРЫВАЕТ ТОТ, КТО УМЕЕТ ПРИВЛЕКАТЬ ШЕПОТОМ

## **Ирина Кесаева**

Маркетолог-стратег, эксперт  
по выстраиванию невидимых  
воронки продаж

***Как тихо привлекать  
клиентов и превращать  
их в фанатов бренда.  
Почему «громкий»  
маркетинг больше не  
работает.***

Мы живем в эпоху тотальной рекламной слепоты. К 2026 году человеческий мозг научился фильтровать до 99% входящих маркетинговых сигналов. Баннеры, прероллы и навязчивые звонки вызывают не интерес, а когнитивное раздражение. Потребитель стал «умнее» алгоритмов: он чувствует манипуляцию за версту.

«Тихое привлечение» — это стратегия создания ценностного поля, в которое клиент входит добровольно. Это не охота на потребителя, а выстраивание среды, в которой покупка становится естественным и единственно верным продолжением диалога.

***Наша задача — сделать так, чтобы клиент не «купил», а «принял решение», за которое он сам будет собой гордиться.***

## **1. Этап «Невидимого касания»: Привлечение через экспертное превосходство**

Первый шаг «тихого маркетинга» — это полное отсутствие продаж. В 2026 году вы привлекаете внимание не обещаниями, а демонстрацией того, как вы понимаете мир клиента.

**Контент-терапия:** Вместо того чтобы рассказывать, какой у вас крутой товар, решите микро-проблему клиента прямо здесь и сейчас. Если вы продаете оборудование, дайте инструкцию по оптимизации текущих процессов, которая сэкономит клиенту деньги еще до того, как он вам заплатит.

**Эффект присутствия в контексте:** Ваш бренд должен появляться там, где клиент ищет ответы, а не там, где он отдыхает. Быть полезным в профессиональных сообществах, в комментариях к профильным статьям, в узких Telegram-чатах — это и есть «тихое» присутствие. Когда клиент созреет для покупки, в его подсознании вы будете единственным «знакомым экспертом».

## **2. Психология «Мягкого входа»: Эффект взаимности (Reciprocity)**

Тихий маркетинг опирается на глубокие социальные инстинкты. Один из них — чувство признательности.

Когда вы даете клиенту сверхценность бесплатно (исследование рынка, чек-лист, персональный аудит), вы запускаете механизм взаимного обмена. Человек на подсознательном уровне начинает чувствовать себя обязанным. Но важно, чтобы этот подарок не вы-

глядел как «взятка за покупку». Это должен быть чистый акт экспертизы.

**Совет Ирины Кесаевой:**

*«В 2026 году ваш «бесплатный» продукт должен быть лучше, чем платные продукты ваших конкурентов. Только так вы создадите разрыв шаблона, который заставит клиента думать: „Если они отдают ТАКОЕ бесплатно, то что же я получу за деньги?“».*

## **3. Архитектура «Золотой клетки»: Почему уходить невыгодно**

Теперь перейдем к самому острому вопросу: как сделать так, чтобы клиенту было «невыгодно» уйти? Здесь мы используем сочетание экономики и когнитивной психологии.

### **А. Накопленная ценность (Sunk Cost Fallacy)**

Ваша задача — сделать так, чтобы в процессе взаимодействия клиент начал «инвестировать» в ваш бренд свое время или данные.

**«ТИХОЕ  
ПРИВЛЕЧЕНИЕ» —  
ЭТО СТРАТЕГИЯ  
СОЗДАНИЯ  
ЦЕННОСТНОГО  
ПОЛЯ, В КОТОРОЕ  
КЛИЕНТ ВХОДИТ  
ДОБРОВОЛЬНО**



**Пример:** Бесплатное обучение по работе с вашим софтом. Если клиент потратил 5 часов на изучение вашей системы, переход к конкуренту для него — это потеря этих 5 часов жизни.

**Персонализация данных:** Если ваш ИИ-бот уже знает все предпочтения клиента, историю его заказов и специфику его бизнеса, уход к другому поставщику означает необходимость «обучать» нового партнера заново. Это слишком дорогой временной ресурс.

## **Б. Экономика потерь (Loss Aversion)**

**Психологи доказали:** боль от потери в два раза сильнее, чем радость от приобретения. Чтобы клиенту было невыгодно уходить, он должен чувствовать, что, закрывая вкладку без покупки, он теряет:

- Накопленные баллы лояльности, которые «сгорят».
- Доступ к закрытому комьюнити экспертов, который дается только покупателям.
- Специальные условия, которые действуют только для тех, кто «внутри системы».

## **4. Создание «Экосистемы фанатов»: Сопричастность как продукт**

Люди покупают не товары, они покупают принадлежность к группе. Тихий маркетинг в 2026 году — это создание «закрытого клуба» вокруг бренда.

Когда ваш бренд транслирует определенные ценности (например, радикальную экологичность или технологический авангард), клиент, покупая у вас, подтверждает собственный статус в своих глазах.

**ВАШ БРЕНД — ЭТО НЕ ТО, ЧТО ВЫ О СЕБЕ ГОВОРите. ЭТО ТО, ЧТО ЧУВСТВУЕТ КЛИЕНТ, КОГДА ЗАКРЫВАЕТ ВАШ САЙТ ИЛИ ПРИЛОЖЕНИЕ**

Стать поклонником бренда — значит принять его философию. Если вы смогли донести свою миссию «тихо», через дела и смыслы, клиент становится вашим защитником. Он будет не просто покупать сам, он будет доказывать окружающим, что ваш бренд — лучший, потому что это доказывает его собственный безупречный вкус.

## **5. Инструменты 2026 года: ИИ и Mini Apps на службе «тишины»**

Тихое привлечение невозможно без современных технологий, которые позволяют слушать клиента, а не кричать на него.

**Предиктивная аналитика:** ИИ анализирует поведение пользователя и предлагает решение ровно в тот момент, когда оно нужно. Без спам-рассылок. Просто уведомление в Telegram: «Мы заметили, что у вас заканчивается расходный материал, мы забронировали для вас партию по старой цене». Это не продажа, это забота.

**Telegram Mini Apps:** Создайте внутри мессенджера удобный сервис, который решает ежедневные задачи клиента. Когда покупка встроена в полезный сервис, она не воспринимается как маркетинговый акт.

## **6. Этика и искренность: Фундамент долгосрочного успеха**

В 2026 году «тихий маркетинг» невозможен без искренности. Любая попытка манипуляции под видом заботы будет раскрыта и приведет к репутационному краху.

Клиент должен понимать: вам действительно не всё равно. Это проявляется в мелочах: в том, как вы признаете свои ошибки, в том, как вы отговариваете клиента от ненужной ему дорогой покупки, предлагая более эффективный бюджетный вариант. Именно такие «нелогичные» с точки зрения быстрой наживы действия делают людей фанатами бренда на десятилетия.

## **7. Практический алгоритм внедрения стратегии «Тихого привлечения»**

Если вы решили перестроить свою модель привлечения, следуйте этому плану:

**Аудит ценности:** Найдите то, что вы можете отдать рынку бесплатно, что будет иметь реальную рыночную стоимость.

**Создание «Магнита гравитации»:** Разработайте контентную стратегию, которая не продает, а обучает и вовлекает.

**Внедрение системы накопления:** Придумайте, какую ценность клиент будет накапливать в процессе общения с вами (данные, статусы, опыт).

**Устранение трения:** Сделайте процесс покупки настолько бесшовным через Mini Apps или чат-ботов, чтобы у клиента не было времени на сомнения. Покупка в один клик внутри полезного диалога — это идеал.

**Формирование комьюнити:** Дайте клиентам возможность общаться друг с другом. Фанаты бренда рождаются в диалоге с единомышленниками, а не в чтении рекламных буклетов.

## **Заключение: Почему «тишина» — это новая сила**

Тихое привлечение клиентов — это не отсутствие маркетинга. Это маркетинг высочайшего уровня сложности. Это умение выстроить бизнес-процессы так, чтобы ценность продукта говорила сама за себя.

Когда вы перестаете бегать за клиентом, он начинает идти к вам. Когда вы перестаете уговаривать его купить, он начинает просить вас продать. В 2026 году побеждают те, кто построил не просто бизнес, а «гравитационный центр», из которого клиенту просто невыгодно и психологически невозможно уйти.

Ваш бренд — это не то, что вы о себе говорите. Это то, что чувствует клиент, когда закрывает ваш сайт или приложение.

Сделайте так, чтобы это чувство было чувством обретения дома, а не потери денег.

# КАК ТИХО ПРИВЛЕЧЬ КЛИЕНТОВ И СДЕЛАТЬ ИХ ПОКЛОННИКАМИ БРЕНДА



**Светлана Гришкина**  
владелец Thai Traditions  
<https://thai-traditions.ru>

**Сегодня клиент устал от громких обещаний, навязчивых менеджеров и давления «покупайте сейчас». Особенно это заметно в сферах, где решение требует доверия: услуги, уход за телом, профессиональная косметика. Здесь выигрывают бренды, которые умеют продавать тихо — так, что клиент сам приходит к выводу: уйти без покупки невыгодно.**

## **1. Тихие продажи начинаются задолго до момента покупки**

В нашей практике — и в салонном бизнесе, и в b2b-продажах косметики — ключевые клиенты редко принимают решение «с первого касания». Чаще всего они сначала читают экспертные



статьи, смотрят интервью, наблюдают за брендом в медиа и соцсетях.

Когда к нам приходит новый b2b-клиент, он нередко говорит: «Я давно смотрю ваши подкасты и уже понимаю, чем вы отличаетесь от других производителей». В этот момент продажа уже наполовину состоялась — потому что доверие сформировано заранее.

## **2. Экспертность вместо убеждений**

Мы принципиально не работаем в логике «доказывать, что наш продукт лучший». Вместо этого объясняем:

- чем профессиональная косметика среднего и среднего+ сегмента отличается от эконома,

- почему одна и та же процедура может давать разный результат,

- за что клиент реально платит.

В результате многие возражения снимаются ещё до разговора с менеджером. Клиент приходит не спорить о цене, а уточнять детали: формат, объём, сроки.

## **3. Чёткая логика выбора снижает сопротивление**

Одна из самых частых ошибок — давать клиенту слишком широкий выбор. Мы видим, что лучше всего работают 2–3 понятных решения, каждое — под конкретную задачу.

Например, в салонах это не «20 видов массажа», а логичные сценарии: восстановление, снятие отёков, антистресс. В b2b — не «вся линейка», а решения под формат салона и его аудиторию.

Когда выбор прозрачен, клиент не чувствует давления, но и не уходит «подумать».

## **4. Продукт как продолжение ценностей бренда**

Поклонниками становятся не из-за скидок, а из-за совпадения подходов. Мы видим это особенно чётко в b2b: владельцы салонов выбирают партнёра, который думает так же, как они.

Если бренд честно говорит о производстве, процессах, ограничениях и возможностях, клиент начинает воспринимать его как часть своей системы, а не просто поставщика.

## **5. Контакт без давления = ощущение партнёрства**

В салонном бизнесе это особенно заметно. Когда администратор не «продаёт процедуру», а помогает клиенту выбрать подходящий формат, человек расслабляется.

То же самое и в b2b: спокойный диалог, вопросы по задаче клиента, отсутствие попытки «закрыть сделку любой ценой» формируют ощущение безопасности. А в безопасности люди покупают охотнее.

## **6. Продуманный путь клиента**

Мы всегда смотрим на путь клиента целиком: от первого контакта → до результата → и дальше.

Когда человек видит, что бренд понимает этот путь и умеет сопроводить, решение о покупке становится логичным шагом, а не эмоциональным скачком.

## **7. После покупки всё только начинается**

Самые лояльные клиенты появля-

ются не в момент оплаты, а после неё. Поддержка, внимание, полезные материалы, ощущение, что клиенту рады и после сделки, превращают разовую покупку в долгосрочные отношения.

В нашей практике именно это даёт повторные продажи и рекомендации — без дополнительного рекламного давления.

### **8. Почему клиенту «невыгодно» уйти без покупки**

Это не манипуляция, а эффект ценности.

Если бренд:

- дал полезную информацию,
- помог разобраться,

— объяснил логику,

— показал возможный результат, то уход без покупки воспринимается как потеря уже вложенного времени и внимания. Человек чувствует, что логичнее продолжить путь именно здесь.

### **Итог**

Тихое привлечение клиентов — это стратегия зрелого бизнеса. Она требует системности, экспертизы и честности, но даёт главное: клиентов, которые покупают осознанно, остаются надолго и становятся амбассадорами бренда.

В мире перегретого маркетинга именно спокойствие, ясность и уважение к клиенту становятся самым сильным инструментом продаж.

# «ТИХИЙ МАРКЕТИНГ» РАБОТАЕТ, КОГДА КОММУНИКАЦИИ НАЦЕЛЕННЫ НА ИСКРЕННЮЮ ПОМОЩЬ



## **Элина Малагова**

Директор по маркетингу  
(МГУ имени М.В. Ломоносова),  
автор книги «Царство маркетинга:  
стратегия успешного бизнеса»

***Как тихо привлечь клиентов и сделать так, чтобы им было невыгодно уйти без покупки.***

Реклама, акции, скидки, триггеры и другие методы агрессивного маркетинга работают на привлечение первичных клиентов, но не способны удержать и сформировать лояльность. Устойчивые компании выбирают “тихий маркетинг” — когда клиент сам принимает решение о покупке без манипуляций, эмоционального воздействия и громких обещаний. Как сделать так, чтобы клиент без покупки не ушел и стал амбассадором бренда, подробно разберем в этой статье.

## **Громкое и тихое привлечение: что реально работает и почему**

Клиенты стали разборчивее: видят манипуляции, не верят заявлениям и фильтруют информацию ввиду переизбытка. Маркетологи получают обратный эффект: скидки обесценивают



продукт, реклама вызывает сопротивление, агрессивная коммуникация вынуждает клиентов не продолжать диалог. “Тихий маркетинг” работает иначе — создает атмосферу, в которой логичным решением становится покупка. И это решение клиент принимает сам.

**“Тихий маркетинг” — это не набор конкретных инструментов. Это последовательность касаний и опыта взаимодействия, в результате которого клиент понимает, что его не уговаривают, что его понимают, и что его задачу реально могут решить.** Это формирует ценность еще до начала обсуждения цены. Продавать уже не приходится — клиент продал себе идею сам.

### **Что отличает компании с “тихим маркетингом”**

#### **1. Четкое позиционирование**

Эти компании не для всех: они сразу обозначают, с кем не работают, отказываются от обобщенных формулировок, говорят с клиентом на языке задач, а не продукта. Точный фокус заставляет быстрее принимать решение и определяет стратегических партнеров.

#### **2. Отсутствие давления**

Чем меньше вы пытаетесь продать, тем выше вероятность сделки. Клиенты не верят в последний шанс и упущенную выгоду. “Тихий маркетинг” не дожимает, не убеждает и не торопит, он дает время спокойно обдумать и сделать выбор. Клиент начинает больше доверять и чаще покупать.

#### **3. Демонстрация глубины понимания задач**

Каждая компания говорит, почему стоит ее выбрать, — эти преимущества похожи и клиенты все реже им верят. Зато быстро считывают, как компании понимают их проблемы, какие задают вопросы, и о каких нюансах честно говорят. Говорите честно о сложностях и рисках — это не отпугивает, а привлекает главных клиентов.

#### **4. Отсутствие ценовых манипуляций**

Тихое привлечение не оперирует скидками, а обозначает прозрачность цены и понятный результат. Это привлекает нужных клиентов, повышает доверие к реальной стоимости и не создает ожидание торга. Клиент понимает, за что платит и, главное, видит уверенность бизнеса в назначенных ценах.

#### **5. Польза еще до покупки**

Консультация, которая проясняет картину, честный разбор ситуации или подсказка, которая экономит деньги или время, — не бесплатные услуги, а демонстрация уровня. После такого контакта уходить без покупки психологически сложно — не из-за манипуляции, а из-за внутренней логики: “Они дали ценность еще до оплаты. С ними я точно получу больше”.

#### **6. Последовательность впечатлений вместо воронки продаж**

Каждый шаг логично вытекает из предыдущего, не противоречит ожиданиям и усиливает ощущение правильности выбора.

### **Когда клиент становится поклонником бренда: реальные кейсы**

Клиент становится лояльным не из-за цены и сильных продавцов. Доверие формируется за счет честности компании, бескорыстной помощи в решении и даже аргументированного отказа. Если клиенту объективно не нужен продукт, лучше отказать. Такую стратегию я выстроила для клиники пластической хирургии, чем в долгосрочной перспективе повысила рентабельность: клиенты рекомендовали другим и возвращались сами за уже объективно нужной услугой. Тем самым мы выстроили не маркетинг, а бренд с большим количеством амбассадоров, где 70% пациентов обращались по рекомендациям. Лояльные пациенты уже не искали альтернатив и не были чувствительны к цене, что повысило устойчивость бизнеса и зависимость от конкурентов.

Приведу другие примеры проектов, где я также реализовала стратегию “тихого маркетинга”. В авторской клинике интегративной медицины чек в 3 раза превышал рыночный. Мы убрали попытки его оправдывать, и вместо сравнений с конкурентами подробно объясняли процесс диагностики и лечения, проговаривали риски и возможные последствия. Уровень доверия вырос и пациенты либо спокойно

соглашались, либо уходили без конфликта. Они либо принимали ценность как логичную, либо признавали, что не могут себе позволить.

Другая частная клиника в спальном районе столицы, по моим рекомендациям, отказалась от скидок на первый прием и заявлений, что точно помогут. Врачи начали не продавать лечение, а разбирать конкретную ситуацию каждого пациента, отказывать тем, кому не смогут помочь. Это привело к росту возвращаемости и рекомендаций, что повысило LTV (пожизненную ценность пациента) и ROMI (окупаемость маркетинговых вложений) более, чем в полтора раза.

### **Главная ошибка компаний, пытающихся повторить «тихое привлечение»**

Если собственник и сотрудники компании нацелены на продажу любой ценой, клиент считает это мгновенно. “Тихий маркетинг” работает, когда коммуникации нацелены на искреннюю помощь, бизнес уверен в своей ценности и команда не боится отказов.

“Тихий маркетинг” — это маркер зрелого бизнеса, осознавшего собственную ценность. Таких выбирают без демпинга и без уговоров такие же зрелые клиенты, которые становятся стратегическими партнерами на долгий период.

# КАК ТИХО ПРИВЛЕКАТЬ КЛИЕНТОВ: ПОЧЕМУ ДОВЕРИЕ РАБОТАЕТ ЛУЧШЕ АГРЕССИВНЫХ ПРОДАЖ

**Екатерина Горина**

директор по маркетингу Pressfeed

*Тихое привлечение клиентов — это системная работа с доверием, опытом и узнаваемостью, когда бренд не давит на человека продажей, а постепенно создаёт вокруг себя среду, в которой клиенту комфортно, понятно и логично купить. А не ждёт, что застенчивый покупатель сам каким-то чудом найдёт ваш сайт, поймёт ценность продукта, оплатит счёт и ещё спасибо скажет.*

Люди всё хуже реагируют на агрессивные продажи. Их слишком долго догоняли баннерами, пушами, скидками, поэтому сейчас лучше работают «тихие» продажи. В Pressfeed мы регулярно видим, как это работает на практике. Компании и эксперты, кото-



рые системно появляются в медиа, дают полезные комментарии, объясняют сложные темы и не пытаются продавать в каждом предложении, постепенно становятся для аудитории знакомыми. Это не всегда даёт мгновенную продажу в моменте, зато формирует узнаваемость и доверие, а потом начинает конвертироваться во входящие обращения. Человек приходит, так как уже несколько раз видел бренд в нормальном контексте и решил, что вы заслуживаете доверия.

### **Что такое тихое привлечение клиентов**

Тихое привлечение клиентов — это стратегия, при которой бренд не атакует человека прямой продажей, а постепенно выстраивает с ним отношения. Клиент видит полезный контент, сталкивается с брендом в медиа, получает хороший опыт на сайте или в магазине, замечает понятную коммуникацию, слышит рекомендации от других людей и постепенно начинает воспринимать компанию как безопасный и знакомый вариант.

Это особенно важно сейчас, когда у аудитории высокая усталость от навязчивого маркетинга. Человек может десятки раз увидеть рекламу одного и того же продукта, но купить в итоге у компании, которую он уже где-то встречал в экспертной статье, видел в обзоре или слышал от знакомых. Потому что покупка — это не только рациональное сравнение цены и характеристик. Это ещё и снижение тревоги.

Если совсем просто, тихое привлечение работает так: бренд становится не самым громким, а самым понятным.

А понятность в маркетинге часто продаёт лучше, чем крик.

### **Почему клиенты устали от агрессивных продаж**

Долгое время маркетинг строился на давлении. Нужно было поймать внимание, удержать его и довести человека до покупки как можно быстрее. Отсюда выросли бесконечные таймеры, срочные акции, всплывающие окна, письма с «мы скучаем» через два часа после визита на сайт и баннеры, которые преследуют человека по интернету так настойчиво, будто продукт обиделся лично.

Проблема в том, что аудитория к этому привыкла и научилась защищаться. Люди закрывают баннеры автоматически, не читают рекламные письма, игнорируют очевидные промо и всё чаще раздражаются, когда чувствуют, что их пытаются продать. Особенно если продукт сложный, дорогой или связан с доверием: услуги, образование, B2B, медицина, юристы, консалтинг, HR, маркетинг.

В таких категориях покупателю важно не просто увидеть предложение. Ему нужно понять, что компания компетентна, адекватна и не исчезнет после оплаты. Поэтому вместо агрессивного «купи сейчас» всё лучше работает длинная дистанция: объяснение, забота, полезность, регулярное присутствие и нормальный человеческий тон.

### **Как клиентский опыт помогает продавать без давления**

В офлайне тихое привлечение часто начинается не с рекламы, а с

клиентского пути. Например, человек заходит в магазин и сразу чувствует, комфортно ему здесь или нет. Можно ли спокойно посмотреть товар. Есть ли место, где присесть. Не висит ли над душой продавец, который задаёт вопрос «вам помочь?» с интонацией охранника у выхода.

Иногда простые вещи влияют на покупку сильнее, чем скидка. Если человеку удобно примерить обувь, есть зеркало, нормальное освещение, понятная навигация, возможность спокойно подумать и не чувствовать себя обязанным купить после первого контакта с консультантом, шанс покупки растёт. Покупатель не всегда формулирует это словами, но телом он чувствует: здесь можно выдохнуть.

***Это хорошо видно в магазинах одежды, косметики, мебели, техники. В одном месте человек заходит и через пять минут хочет уйти, потому что пространство давит, консультант торопит, музыка шумит, а товар будто требует решения прямо сейчас.***

В другом месте он спокойно ходит, смотрит, задаёт вопросы, пробует продукт и постепенно вовлекается. Формально продажа ещё не началась, но на самом деле бренд уже работает.

Здесь можно провести простую аналогию с отношениями. Если на первом свидании человек через семь минут спрашивает, когда вы съезжаетесь, хочется сбежать. Если он даёт вам пространство, разговаривает нормально и не пытается срочно закрыть сделку, появляется шанс на продолжение. У клиентов похожая нервная система, как бы странно это ни было для некоторых отделов продаж.

## **Как контент и репутация привлекают клиентов в онлайн**

В онлайн всё устроено похожим образом, только вместо физического пространства работают контент, интерфейсы, коммуникация и репутация.

***Если человек заходит на сайт и сразу видит хаос, непонятные формулировки, агрессивные кнопки и попытку забрать телефон до того, как он понял ценность продукта, доверие падает.***

Если бренд объясняет спокойно, показывает кейсы, даёт полезные материалы, отвечает на реальные вопросы и не делает вид, что его продукт нужен вообще всем живым существам, доверие растёт.

Хороший онлайн-маркетинг сегодня часто строится вокруг экспертизы. Компания не просто говорит «мы лучшие», а показывает, что понимает рынок. Разбирает частые ошибки клиентов, публикует кейсы, отвечает на вопросы, делает исследования, комментирует события отрасли, появляется в медиа. В результате человек встречает бренд не только в рекламе, но и в полезном контексте.

Именно поэтому публикации в СМИ, экспертные статьи и комментарии хорошо работают как инструмент тихого привлечения.

Они не всегда дают прямую продажу завтра, но создают узнаваемость, которая потом влияет на выбор. Когда человек наконец созрел к покупке, он вспоминает не самый громкий баннер, а того, кого уже видел в нормальном экспертном поле.

## **Почему публикации в СМИ помогают продавать без прямой рекламы**

У публикаций в СМИ есть важное отличие от прямой рекламы: аудитория воспринимает их спокойнее. Когда бренд сам говорит о себе «мы надёжные, экспертные и прекрасные», это звучит ожидаемо. Было бы странно, если бы он говорил обратное, хотя иногда честность освежила бы рынок. Когда же эксперт компании появляется в статье, отвечает на вопрос журналиста, объясняет тренд или делится опытом, это воспринимается иначе.

В Pressfeed мы видим это каждый день. На платформе зарегистрировано больше 13 000 журналистов и представителей редакций, а среди медиа есть федеральные, отраслевые издания и крупные корпоративные блоги. Журналисты публикуют на Pressfeed запросы на комментарии для своих материалов, а эксперты и компании отвечают. Если комментарий подходит редакции, он попадает в публикацию. Так спикеры получают упоминания в СМИ — от федеральных медиа вроде РБК, Forbes, «Коммерсанта», ТАСС и «Известий» до отраслевых изданий и крупных корпоративных медиа.

Это не похоже на классическую рекламу. Здесь бренд не покупает внимание напрямую, а становится частью экспертного разговора. Например, юрист объясняет изменения в законодательстве, HR-эксперт комментирует рынок труда, маркетолог разбирает новые каналы продвижения, предприниматель рассказывает о своём опыте в кризис. У читателя возникает не ощущение «мне продают», а ощущение «этот человек разбирается».

Для бизнеса это особенно ценно, потому что доверие накапливается. Один комментарий может не дать мгновенной продажи, но несколько публикаций формируют профессиональный след: клиент видит компанию в поиске, встречается эксперта в разных материалах, замечает, что его мнение берут журналисты, и постепенно начинает воспринимать бренд как более надёжный.

По нашим данным, только за 2024 год количество ответов на запросы журналистов выросло на 77% и продолжает постепенно расти. Для рынка это прямой сигнал: компании всё чаще воспринимают СМИ не как побочный инструмент «для галочки», а как полноценный канал продвижения, коммуникации и работы с доверием. И важный момент в том, что публикации в СМИ доступны не только крупным и известным брендам. В этой модели всё строится на обмене: редакции нужна интересная фактура, эксперт даёт комментарий, кейс или полезный опыт, а взамен получает упоминание в материале. То есть шанс попасть в СМИ есть у любого бизнеса или специалиста, если он может сказать по теме что-то живое, конкретное и полезное, а не принести в редакцию рекламный буклет в маске экспертизы.

## **Как сделать клиента поклонником бренда**

Поклонник бренда появляется не тогда, когда человек один раз купил товар со скидкой. Настоящая лояльность появляется, когда клиенту несколько раз подряд было удобно, приятно и приятно взаимодействовать с компанией. Он получил нормальный



сервис, не чувствовал давления, понял ценность продукта, увидел экспертность бренда и не пожалел о покупке.

Здесь важна не одна красивая акция, а последовательность. Если бренд в рекламе говорит про заботу, а в поддержке отвечает через три дня сухим «ваш запрос принят», доверие быстро рассыпается. Если компания пишет умные статьи, но продавец в магазине давит на клиента как налоговая проверка, эффект тоже ломается. Тихое привлечение работает только тогда, когда весь опыт клиента примерно в одном тоне.

Чтобы человек не захотел «выйти назад без покупки», ему должно быть невыгодно уходить не из-за манипуляции, а из-за ценности. Он понимает, что здесь ему уже удобно, его вопрос уже закрыт, компания понятна, продукт подходит, а искать дальше — значит снова тратить время и силы. В этом смысле лучший маркетинг не запирает дверь, а делает выход бесмысленным.

### **Почему одни рекламные кампании запоминаются, а другие забывают через минуту**

Тихое привлечение не означает, что бренд должен быть скучным. Наоборот, запоминаются как раз те кампании, которые выходят за границы обычного, но при этом попадают в культурный контекст.

Мне, например, хорошо запоминаются рекламы, в которых есть странность, юмор или фраза, которую можно утащить в обычную жизнь. «Чевапчичи» от «Мираторга» — отличный пример. Само слово непривычное для

русского уха, почти новояз. Его просто повторяли много раз: «чевапчичи, чевапчичи, чевапчичи». И в какой-то момент мозг сдаётся. Он может не до конца понимать, что это такое, но слово уже поселилось внутри, купило себе тапочки и живёт.

Похожий эффект был у рекламы OBI, где собака бежала и кричала «Дача! Дача! Дача!». Это смешно, абсурдно, легко воспроизводится и поэтому запоминается. Реклама не просто сообщает о продукте, а создаёт маленький культурный мем.

Отдельная категория — лозунги, которые переходят в повседневную речь. «Кто идёт за Клинским?», «Просто добавь воды», «Мамба, фрутти, любим мы все! И Сережа тоже!», «Тетя Ася приехала» — эти фразы живут дольше многих продуктов. Их можно вставить в обычный разговор, переиначить, использовать как шутку. За счёт этого реклама перестаёт быть только рекламой и становится частью языка.

А вот большая часть рекламы шампуней запоминается плохо, потому что все говорят одно и то же: свежие, чистые, блестящие, сильные волосы. Когда каждый бренд обещает одинаковую «силу от корней до кончиков», у потребителя в голове остаётся не бренд, а общий шум про волосы, которые почему-то постоянно должны быть сильными, хотя им никто не выдавал должностную инструкцию.

### **Почему реклама не работает без понимания культурного контекста**

Хороший пример ошибки культурного контекста — продвижение Guinness.

В какой-то момент в Москве было много рекламы с жёлтым напитком и визуалами, которые запоминались, но у части аудитории вызвали вопрос: что это вообще было. Если это был Guinness, проблема не в том, что продукт неизвестный в мире. Наоборот, Guinness — один из самых узнаваемых сортов пива на глобальном рынке.

Но в России он так и остался скорее нишевым продуктом. Во-первых, он дороже массового пива. Во-вторых, у него специфический вкус: тёмный стаут, горьковатый, плотный, сливочный, не похожий на привычное лёгкое пиво. В-третьих, у нас нет такой же устойчивой пабной культуры, как в Ирландии или Великобритании, где Guinness встроен в социальный ритуал: люди идут в паб, общаются, смотрят матчи, встречаются с друзьями.

В России культура потребления пива устроена иначе. Если сравнить с рекламой «Кто идёт за Клинским?», там было очень точное попадание в молодёжный контекст. Пиво воспринималось как атрибут компании, двора, вечерних встреч, простой ситуации «кто сбегает». Guinness пытался зайти как статусный и культурный продукт, но массовому потребителю не хватало привычного сценария, в который этот продукт можно встроить.

Это важный урок для брендов. Нельзя просто взять успешную механику с одного рынка и перенести её на другой без адаптации. Маркетинг должен учитывать язык, привычки, социальные ритуалы и даже то, как люди проводят вечер пятницы. Да, звучит скучнее, чем «давайте просто сделаем красиво», зато потом не приходится объяснять, почему красиво не работало.

## **Как тихий запуск Pressfeed попал в точную боль рынка**

История Pressfeed хорошо показывает, как работает тихое привлечение, когда продукт попадает точно в боль аудитории. 5 декабря 2014 года Константин Бочарский опубликовал в тогда ещё не запрещённой соцсети пост о запуске платформы Pressfeed. По сути, это был первый публичный выход сервиса, который он написал сам, один, по вечерам, параллельно учась программировать, примерно за полгода. Примерно так и выглядят стартапы в реальности: не стеклянный офис, не кофе с инвесторами и не вдохновляющая музыка на фоне, а человек, который после основной работы сидит и собирает MVP, потому что видит проблему и не может уже на неё спокойно смотреть.

Pressfeed появился не как продукт, которому сначала придумали красивую упаковку, а потом начали искать проблему. Он вырос из реальной боли рынка. Журналистам постоянно нужны были эксперты, комментарии и фактура для материалов, а экспертам и компаниям нужен был понятный способ попадать в СМИ. Прямого удобного решения на российском рынке тогда не было, хотя похожие модели на зарубежных рынках уже существовали. Поэтому сервис изначально запускался не «на всех подряд», а в правильной среде: среди журналистов, редакторов, читателей и профессионального круга Константина.

Это классический продуктовый стартап в хорошем смысле: сначала проблема, потом решение, потом рост за счёт точного попадания в потребность. Не «мы придумали классную штуку,

теперь убедите людей, что она им нужна», а «людям уже это нужно, давайте сделаем удобный инструмент». Именно поэтому тихий запуск в нужной аудитории может сработать сильнее, чем громкая кампания без понимания рынка.

За эти годы Pressfeed вырос из MVP, написанного одним человеком по вечерам, в устойчивый бизнес с выручкой более 100 млн рублей и заметным положением в своей отрасли. По данным сервиса, через Pressfeed в СМИ отправлено более полумиллиона питчей, с помощью которых вышло более 100 000 публикаций. Для продукта, который начинался с одного поста и понятной боли журналистов и экспертов, это довольно показательная траектория.

И в этом смысле запуск Pressfeed — хороший пример тихого продвижения. Продукт сначала попал в нужную аудиторию, люди начали пользоваться, рекомендовать, обсуждать и приводить коллег, а уже потом вокруг него выросли новые продукты, сервисы и более широкая узнаваемость. Это медленнее, чем залить рынок рекламой, но зато гораздо устойчивее.

### **Как Pressfeed менял продвижение под запросы клиентов**

Pressfeed родился как сервис журналистских запросов, которым эксперт или компания могли пользоваться самостоятельно. Но за 11 лет рынок несколько раз сильно изменился, а вместе с ним изменились и потребности клиентов.

Сначала многим было достаточно просто видеть запросы журналистов

и отвечать на них. Потом появились клиенты, у которых не было времени самостоятельно следить за запросами, формулировать ответы и общаться с редакциями. Так появился формат куратор-копирайтер: специалисты помогают клиенту подбирать релевантные темы, готовить комментарии и работать с запросами.

Позже, когда вырос запрос на ре-локацию и визы талантов, стало понятно, что публикации в СМИ нужны не только для PR, но и для подтверждения экспертности. Для виз талантов часто нужны материалы, упоминания и статьи, которые показывают профессиональный вес человека. Pressfeed смог закрыть и эту потребность, потому что работа со СМИ уже была частью экспертизы сервиса.

Затем появились более узкие продукты для частных экспертов: психологов, юристов, IT-специалистов и других профессиональных ниш. У каждой такой группы свои темы, свои СМИ, свои боли и свой путь к аудитории. Для юриста важны одни поводы, для психолога другие, для айтишника третьи. Поэтому универсальный подход «давайте просто попадём в СМИ» уже не всегда работает. Нужны нишевые стратегии.

В этом и есть логика изменения акцентов: мы смотрим, куда движется аудитория, какие у неё потребности, какие каналы доступны на рынке и где реально можно встретиться с клиентом. Наш внутренний принцип довольно простой: быть там, где есть наша аудитория. Даже если нам самим какой-то канал кажется странным или недооценённым, если там есть наши пользователи, значит, нам нужно хотя бы протестировать его.



## **Почему новые продукты должны расти из потребностей клиентов**

Одна из ошибок компаний — делать продукт изнутри, исходя из того, что удобно команде, а не клиенту. В таком подходе есть соблазн придумать красивую функцию, громко её запустить, а потом удивляться, почему аудитория не аплодирует стоя.

Pressfeed развивался иначе. Новые продукты появлялись не потому, что «давайте сделаем ещё что-нибудь», а потому что у клиентов возникали конкретные задачи. Некоторым нужна была помощь с ответами журналистам. Кому-то нужны были публикации для визы талантов. Частным экспертам понадобились стратегии под конкретные ниши. Бизнесу всё чаще нужна не просто публикация, а понимание, как PR влияет на маркетинговую воронку.

Сейчас один из заметных запросов — постаналитика. Многие компании привыкли к performance-маркетингу, где всё можно посчитать довольно прямо: вложили бюджет, получили лиды, посчитали стоимость заявки. В PR и продвижении через СМИ эффект сложнее и длиннее, поэтому бизнес хочет понимать, как публикации влияют на узнаваемость, доверие, поисковый спрос, входящие обращения и всю воронку.

И это нормальный запрос. PR давно перестал быть красивой активностью «для имиджа». Он становится частью контент-маркетинга, брендинга, экс-

пертного позиционирования и долгосрочной воронки продаж.

## **Почему PR нужен малому и среднему бизнесу**

До сих пор есть миф, что PR — это история для крупных корпораций, у которых есть бюджеты на телевидение, большие интеграции, наружную рекламу и отдельный отдел из людей с серьёзными лицами. На самом деле малому и среднему бизнесу PR часто нужен даже больше.

Крупные компании и так заметны. Их знают, о них пишут, они могут позволить себе дорогие кампании и массовое присутствие. Маленькая компания не может перекричать рынок бюджетом, но может выигрывать за счёт экспертизы и точного попадания в свою аудиторию.

Если небольшой бизнес регулярно появляется в отраслевых медиа, даёт полезные комментарии, объясняет сложные вопросы, делится кейсами и показывает экспертизу, он постепенно становится видимым. Для клиента это сигнал: компания не просто продаёт, а понимает рынок и умеет решать реальные задачи.

В этом смысле PR и публикации в СМИ становятся для малого бизнеса способом выглядеть крупнее, надёжнее и понятнее без огромных рекламных бюджетов. Это не волшебная таблетка, но хороший способ нарастить доверие там, где невозможно купить массовую узнаваемость.

# БУХГАЛТЕРИЯ — СЕРДЦЕ ФИНАНСОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ КОМПАНИИ

## **Наталия Платонова**

ООО «КИТ». Финансовый директор,  
консультант, руководитель проектов  
по автоматизации финансов, учета

***Но как понять, что сердце  
не перегружено: не давит  
ли оно на сотрудников,  
не откладываются  
ли важные задачи «на  
завтра»?***

Разобраться с этим поможет простая и эффективная методика, которую сможет применить любой руководитель без погружения в дебри учёта.

### **1. Начните с фактов и задач**

Соберите список регулярных, периодических и разовых задач: отчётность, зарплата, расчёты с контрагентами, закрытие месяца, запросы сотрудников и контролирующих органов. Попросите сотрудников в течение 2–4 недель фиксировать время на подобные ключевые операции — это даст реальную картину тайминга, а не его «ощущение».

### **2. Введите KPI, но «с умом»**

Установите объективные метрики: количество обработанных счетов, время закрытия месяца, доля задач, задержанных более чем на N дней. Но помните, что KPI должен дополнять диагностику, а не заменять её. Оцените качество учёта — ошибочные проводки и переработки часто стоят дороже «высокой скорости».

### **3. Анализ узких мест**

Постройте карту процессов и отметьте точки ожидания и перегрузки. Часто проблема кроется не в количестве документов, а в ручных операциях: согласование, дублирование данных, ожидание подтверждений от подразделений. Найдите «узкие места», где накопление задач растёт как снежный ком.

### **4. Оцените резерв и гибкость**

Уточните, кто из бухгалтеров может подменить коллег. Наличие многопрофильных сотрудников снижает риск простоя при отпусках и прочих отсутствиях. Если резерва нет, то подготовьте быстрый план подмены и список критичных операций.

### **5. Инструменты и автоматизация**

Проверьте, насколько эффективно используются интеграции с банками, CRM, ЭДО. Автоматизация рутинных операций уменьшает загрузку на 20–40% и освобождает время для аналитики.

### **6. Результат = люди + процессы**

Поговорите с командой открыто: какие задачи тянут время, от чего можно отказаться? Честный диалог выявит скрытые проблемы: устаревшие регламенты, неочевидные обязанности и скрытые переработки. Иногда для этого достаточно убрать одно лишнее согласование.

### **7. План корректировки**

Сформируйте простой план: что нужно сделать сразу (перераспределение задач, базовая автоматизация), что в среднесрочной перспективе (обучение, найм), что в долгосрочной — реинжиниринг процессов. Закрепите ответственных и сроки, чтобы изменения не остались только пожеланиями.

### **8. Регулярный мониторинг**

Аудит не проводят только один раз. Введите ежеквартальную ревизию загрузки: сравнивайте фактическое время, KPI и качество, корректируйте планы. Так вы заметите рост нагрузки раньше, чем он выльется в переработки и ошибки. Нагрузка бухгалтерии — это не про интуицию, а про измеримые показатели и выстроенные процессы.

Дисциплина в учёте и контроль задач, открытые диалоги с командой и прагматичный подход к автоматизации помогут удержать баланс, избежать перегрузок и сохранить качество учёта и отчётности. Зафиксируйте и скорректируйте процессы, не забывая про регулярный мониторинг и бухгалтерия начнёт работать чётко как отлаженный механизм.



# ОПТИМИЗАЦИЯ ИЗДЕРЖЕК — У НАС ЕСТЬ СИСТЕМА

## **Екатерина Выговская**

Эксперт российских систем  
управления бизнесом.  
Идеолог созидательного  
предпринимательства.  
ТГ канал @kursnayard  
Дзен <https://dzen.ru/id/61476691686c2550591e463b>  
<https://kursnayard.ru/stratsessia>

## **Оптимизация издержек**

Оптимизация издержек — это проектная деятельность. То есть деятельность по изменению бизнесом самого себя “на лету”. Более того, это одна из самых сложных проектных задач, тк проект внутренний и будет мешать компании вести операционную деятельность. И еще более того: он представляет собой квинтэссенцию непопулярных решений, то есть уровень сопротивления будет 10 из 10.

В этой статье разберем как такой проект реализовать, вооружившись именно проектными инструментами.

## **Инициация проекта**

В любом деле есть кто-то, кто однажды сказал “а что если мы это сделаем?!”, в проектной технологии мы назовем этого человека инициатором, который далее станет или заказчиком, или лидером, или совместит обе роли.

Как инициатору грамотно инициировать проект?

Лучше всего прояснить инструментом опыление готовность оказать поддержку ключевых лидеров компании.

## Опыление

*Опыление* — инструмент вовлечения игроков в команду путем неформального запроса на совет по поводу идеи лидера.

Итак, мы подсаживаемся за обедом/ловим у кофемашины к ключевым топам компании по-очереди с разговором “слушайте, есть одна мысль, нужен Ваш совет, думаю всех сподвигнуть на сокращение издержек” и слушаем внимательно всё что нам посоветуют, аккуратно благодаря за рекомендации, присоединяясь к сложностям и вовлекая в преимущества.

После первых же 2-3 таких 10 минутных бесед вы поймете получите ли вы достаточную поддержку или сопротивление железобетонно.

Я считаю нет никакого смысла двигаться далее, если сильной группы поддержки вы не смогли собрать на таком неформальном этапе.

В этом же процессе придется принять решение кто вы: лидер или заказчик. Если вы увидели сильного соратника среди опыленных топов, то попробуйте его вовлечь в роль лидера. Разные люди в разных ролях всегда усиливают проектную деятельность, а в таком непростом проекте это имеет большое значение.

## Проектная заявка

Пока вы занимались опылением, вы обдумали свою идею в голове, получили устные советы. Движемся дальше — перекладываем всё это на бумагу.

Проектная заявка — документ, в котором описывается замысел, приблизительный ход и необходимые ресурсы

для реализации проекта, на основании описанного принимается решение давать ли ему ход в компании.

Проектная заявка уникальный инструмент для воплощения задуманного! Буквально пара часов и из общих слов мы видим суть.

Казалось бы что тут описывать — всем ясно и так, что надо сократить всё что можно.

Именно так и проваливаются проекты.

Проектная заявка заставит нас четко сфокусироваться на том какие именно издержки мы будем сокращать через анализ предпосылок и имеющейся истории работы с вопросом в компании.

Помню, как в Юлмарт мы начали проект оптимизации издержек в 2013 г на самом ярком моменте подъема результатов компании, а в декабре пили шампанское, когда прыгал доллар, тк мы за год так красиво оптимизировались, что вошли в кризисный год в идеально спортивном состоянии. Да-да, примерно год нужен для очень плотной работы с издержками на огромном лайнере, готовьтесь и вы вложить не пару недель.

При этом, на моем собственном консалтинговом проекте в ковид я помню, как мы снижали издержки в контексте того, что затраты вместе с рынком могут в любой момент завести нас в кассовый разрыв и убить бизнес. Это совершенно другой расклад. Задачи такого проекта радикально отличаются от задач оптимизации на взлёте. Такому проекту помогает страх и паника в обществе — всё можно проверить за неделю, тогда как на шикарных показателях начинать экономить не нравится никому.

Итак, Вы посидели над проектной заявкой, решили зачем, а значит поняли, что именно надо сделать, обдумали основные задачи — увидели кто вам понадобится, прикинули бюджет.

Кто-то склонен на этой стадии крепко подвисать на несколько месяцев. Это бывает оправдано, если сопротивление одного из ключевых игроков встает поперек критически важных изменений для других. Во всех остальных случаях важно двинуться быстрее дальше и додумывать нюансы по мере движения вперед, т.е. получения новой и новой информации.

### **СПР — структурный план реализации**

Уже на стадии проектной заявки перед вами встанет вопрос структуры проекта. Мне нравится структуру делать прямо в эксель пропуская по одной клетке между ячейками, кто-то делает в формате mind map, кто-то рисует дерево графическими инструментами. Суть — придумать рецепт решения задачи проекта.

В нашем случае: какие ингредиенты-работы дадут итоговую целевую цифру расходов?

#### **Базовые 10 блоков работ для задачи с издержками:**

1. себестоимость производства
2. фонд оплаты труда
3. прочие расходы на персонал
4. аренда
5. эксплуатационные расходы
6. логистические затраты
7. оптимизация налогов
8. профилактические работы вместе с ремонтными

9. аналитика для управления расходами

10. и менеджмент проекта

Каждый из этих блоков разбивается на подзадачи вовлеченным экспертом-лидером. Фактически каждому из них нужно изобрести как по новому организовать взаимодействие в бизнесе, выстроить процессы, чтобы выйти на целевые издержки подразделения.

Защита задуманного проходит на первой встрече команды проекта, которую принято называть kickoff или запускающей встречей.

### **Kickoff встреча**

Праздничный формат первого сбора команды создается не только уместной в конце пиццей, главное он создается декларациями каждого из участников.

Декларацию начинают лидер и заказчик, произносящие в стиле речи Бусидо, почему они готовы взяться за эту непростую работу. Чем искреннее слова — тем сильнее заряд мотивации, позволяющий сдвигать горы сопротивления в пути.

Затем каждый участник по кругу отвечает на вопрос что его побудило присоединиться к проекту и рассказывает, как придумал добиться результата по своей ветке СПР.

Если вы все сделали правильно, люди качественно опылены, приглашены, а не по приказу взялись за роли в проекте, то у вас будут бегать “мурашки” от их слов в этом кругу.

Встречу важно завершить четкими договоренностями о ритме встреч проекта, дате первой следующей и задачах для каждого.



## Ритм встреч

В такой сложности проекте, я рекомендую:

- командную встречу на старте раз в неделю, после запуска в реализацию — раз в две недели
- индивидуальную встречу лидера проекта с каждым ответственным за блок — один раз между командными
- встречу заказчик-лидер минимум в том же режиме, а на старте и в кризис возможно до ежедневного

Ритм встреч определяет скорость реализации.

В ковид антикризисный штаб собирается ежедневно и за 2 недели переводит в итоге бизнес в сгруппированный контраварийный режим. Раз в неделю такой результат даст проект через 2 месяца, в спринтовом двухнедельном режиме — 4 месяца, соответственно.

## Монитор

Для любой управленческой деятельности важна таблица план-факт. В проекте по оптимизации издержек создание монитора для наблюдения за сэкономленными средствами — критично.

Сделать только процессные действия означает риск в реальном саль-

до месяца топтаться на месте: игроки просто будут переназывать расходы меняя оклады на премии, ремонт на закупку оборудования и т.п.

Монитор должен состоять из плановых и реальных цифр с процентом исполнения и быть привязанным к конкретным фамилиям лидеров блоков в команде.

Только в этом случае он будет срабатывать как игровое поле и самомотивировать точностью обратной связи того, от кого зависит результат.

## Соппротивление менеджеров

Я знаю только один глубокий способ побуждения руководителей на деятельность по оптимизации. Это не бонусы, а разъяснение прямой связи уровня управленческих компетенций с умением реализовывать непопулярные решения.

Только через такое осознание вы сможете опираться на менеджмент по-настоящему.

Создается это не столько через опыление, сколько через обучение.

Поэтому неочевидный, но огромный блок СПР проекта издержек — обучение управленческого состава работе с изменениями.

***Если вы читаете эту статью с мыслями братья/не братья за борьбу с издержками, то пусть этот аргумент собственного выхода на новый управленческий уровень вас по-настоящему вдохновит!***

# ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ В ИТ: ОТ ЗАМЕНЫ БРЕНДОВ К УПРАВЛЕНИЮ УСТОЙЧИВОСТЬЮ



**Константин Хабаров**  
генеральный директор компании  
«Байт»  
[www.ar-byte.ru](http://www.ar-byte.ru)

*К 2026-2027 годам импортозамещение в ИТ окончательно перестало быть экстренной реакцией на уход иностранных вендоров. Сегодня это уже не история про быструю замену одних производителей другими, а про переход к новой модели инфраструктуры, где на первый план выходят совместимость, предсказуемость поставок, сервис и стоимость владения в длинном горизонте.*

Первые волны импортозамещения решали понятную задачу: закрыть дефицит оборудования и не допустить остановки проектов. В этот период рынок принимал почти любое доступное

## НАЛИЧИЕ ОБОРУДОВАНИЯ В РЕЕСТРАХ ЕЩЕ НЕ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО ОНО БЕЗБОЛЕЗНЕННО ВСТРОИТСЯ В СУЩЕСТВУЮЩУЮ ИТ СРЕДУ, БУДЕТ КОРРЕКТНО РАБОТАТЬ С КОРПОРАТИВНЫМ ПО И ОБЕСПЕЧИТ БИЗНЕСУ НУЖНЫЙ УРОВЕНЬ НАДЕЖНОСТИ

решение, если оно позволяло оперативно заменить выпавшие зарубежные продукты. Но по мере накопления практики стало ясно, что формальная локализация сама по себе не гарантирует устойчивой эксплуатации.

Наличие оборудования в реестрах еще не означает, что оно безболезненно встроится в существующую ИТ среду, будет корректно работать с корпоративным ПО и обеспечит бизнесу нужный уровень надежности.

Именно поэтому в 2026 году рынок вступил в новую фазу. Заказчик больше не выбирает между «российским» и «нероссийским» как между двумя табличными признаками. Он оценивает, насколько решение жизнеспособно в продуктивной среде, насколько зрелой является экосистема поставщика и способен ли вендор сопровождать инфраструктуру на всем жизненном цикле. Это особенно важно для серверов, систем хранения данных, сетевого оборудования и платформенных

решений, от которых зависит непрерывность ключевых бизнес процессов.

Отдельно стоит учитывать и макроэкономическую логику. Российский рынок ИТ оборудования остается зависимым от глобальной компонентной базы, логистики и колебаний стоимости поставок. Даже там, где конечный продукт собирается и сопровождается в России, давление со стороны полупроводникового рынка, сроков доставки и удорожания комплектующих нигде не исчезает. Поэтому импортозамещение сегодня — это не только вопрос происхождения решения, но и вопрос управляемости рисков.

Компании, которые рассчитывают просто «пересидеть» турбулентность, все чаще сталкиваются с тем, что старая модель закупок уже не работает.

По этой причине меняется сам подход к инфраструктурным проектам. Если раньше обновление серверов или СХД могло откладываться до удобного

## КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ РАССЧИТЫВАЮТ ПРОСТО «ПЕРЕСИДЕТЬ» ТУРБУЛЕНТНОСТЬ, ВСЕ ЧАЩЕ СТАЛКИВАЮТСЯ С ТЕМ, ЧТО СТАРАЯ МОДЕЛЬ ЗАКУПОК УЖЕ НЕ РАБОТАЕТ



бюджетного окна, то теперь ИТ контур все чаще планируется на несколько лет вперед. Бизнес начинает резервировать мощности заранее, формировать более реалистичные бюджеты, пересматривать архитектуру хранения и вычислений, а также отказываться от избыточно дорогих конфигураций там, где они не дают прямой отдачи. На практике это означает переход от закупки отдельных устройств к проектированию устойчивой платформы.

Ключевой тренд 2026-2027 годов — переход от «железа как набора характеристик» к продуктовой модели.

**Заказчику нужны не просто сервер, СХД или сетевой коммутатор, а понятное решение под конкретный сценарий: виртуализация, базы данных, резервное копирование, аналитика, работа с распределенными филиалами, поддержка КИИ.**

**В ЭТОЙ ЛОГИКЕ  
ВЫИГРЫВАЮТ ТЕ  
ПРОИЗВОДИТЕЛИ,  
КОТОРЫЕ ПРЕДЛАГАЮТ  
НЕ ОТДЕЛЬНУЮ  
ПОЗИЦИЮ В ПРАЙС  
ЛИСТЕ, А ЗАКОНЧЕННУЮ  
ПРОДУКТОВУЮ  
ЛИНЕЙКУ С  
ПОДТВЕРЖДЕННОЙ  
СОВМЕСТИМОСТЬЮ,  
СЕРВИСОМ,  
ДОКУМЕНТАЦИЕЙ И  
ПОНЯТНОЙ ДОРОЖНОЙ  
КАРТОЙ РАЗВИТИЯ**

В этой логике выигрывают те производители, которые предлагают не отдельную позицию в прайс листе, а законченную продуктовую линейку с подтвержденной совместимостью, сервисом, документацией и понятной дорожной картой развития.

Именно здесь проходит главная граница между первой и второй стадией импортозамещения. На первом этапе рынок ориентировался на доступность. На втором — на зрелость. Для бизнеса это намного более важный критерий. Инфраструктура не должна быть просто «доступной к закупке»; она должна работать стабильно, масштабироваться без полной пересборки, обслуживаться внутри страны и не создавать скрытых издержек через год после внедрения. В противном случае компания получает не замену рисков, а лишь их перенос в другую точку.

Еще один важный момент — изменение структуры спроса. В 2026-2027 годах усиливается интерес не только к самим аппаратным платформам, но и к экосистеме вокруг них: российским ОС, системам виртуализации, средствам мониторинга, средствам защиты, платформам резервного копирования. Импортозамещение в ИТ уже невозможно рассматривать исключительно как тему оборудования. Оно работает только тогда, когда аппаратная часть, системное ПО и сервисная поддержка складываются в единую, проверенную модель. Именно такой подход позволяет снизить зависимость от внешних технологических решений и сделать инфраструктуру предсказуемой для бизнеса.

При этом иллюзий быть не должно: в ближайшие годы рынок сохранит высокую чувствительность к цене, срокам

и качеству компонентной базы. Вероятнее всего, сегмент продолжит консолидироваться вокруг крупных игроков, способных обеспечить объем, сервис и совместимость на уровне корпоративных требований. Для заказчика это означает одно: выбор в пользу импортозамещения должен быть не идеологическим и не формальным, а расчетным.

Побеждает не тот, кто быстрее заменил зарубежный бренд, а тот, кто выстроил ИТ среду, устойчивую к дефициту, к удорожанию поставок и к изменению технологической конъюнктуры.

**ПОБЕЖДАЕТ НЕ ТОТ,  
КТО БЫСТРЕЕ ЗАМЕНИЛ  
ЗАРУБЕЖНЫЙ БРЕНД, А  
ТОТ, КТО ВЫСТРОИЛ ИТ  
СРЕДУ, УСТОЙЧИВУЮ  
К ДЕФИЦИТУ, К  
УДОРОЖАНИЮ  
ПОСТАВОК И К  
ИЗМЕНЕНИЮ  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ  
КОНЪЮНКТУРЫ**

***Импортозамещение в ИТ входит в этап, где ценность определяет уже не сам факт локализации, а способность решения быть полноценной основой для развития бизнеса. И в этом смысле 2026–2027 годы станут периодом не громких деклараций, а проверки на зрелость — производителей, интеграторов и самих заказчиков.***

# РЕКЛАМА В TELEGRAM В 2026



## **Денис Максимов**

владелец агентства по работе с мессенджерами МАКС и Telegram «Спираль»

*Когда читаешь новости про блокировки и запреты, кажется, что Telegram как рекламная площадка доживает последние месяцы. На практике у нас в агентстве картина другая: рынок не умирает, но он усложняется и дорожает.*

## **Зачем бизнес идёт в рекламу в Telegram**

Задач перед бизнесом две, и они разные. Первая — привести трафик и продажи: лида в канал, переход на карточку товара, заявку в боте или активация mini-app. Вторая — вырастить сам канал или личный бренд, чтобы он потом работал как актив: приносил деньги через рекламные места, давал доверие аудитории, продавал ваши услуги.

Под эти задачи нужны разные форматы, разные креативы и, что важно, разные специалисты. Селлеру маркетплейса нужны покупатели здесь и сейчас, эксперту с личным блогом — лояльная аудитория, которая будет читать годами и однажды купит продукт или услугу.



## Что сейчас происходит с рынком

**Рынок разделился на два.** Внутри Telegram ничего катастрофического не происходит: подписчики читают, реагируют и кликают почти так же, как раньше, а в дни громких новостей о блокировках охваты новостных каналов даже подсказывали — все обсуждали эти же блокировки прямо в Telegram. Да, есть аудитория, которая перестала читать каналы в Telegram и перетекла в Макс, но в большинстве, Макс стал альтернативой для общения, но не основного потребления контента.

Но сильно подорожал внешний трафик: переходы из таргета и с сайтов до каналов и ботов стали теряться.

Также и с ценами. В технически «прошаренных» нишах — B2B, IT, финансы, маркетинг — подписчик подорожал на ~10-20%. А в массовых тематиках, которые переехали в МАКС (дача, рецепты, психология, открытия), цена выросла на 40-50% и больше, охваты в TG каналах там просели почти вдвое.

Опять же, все очень зависит от огромного количества факторов, где-то аудитория сначала ушла в Макс, потом вернулась обратно, где-то ушла окончательно.

**Турбулентности добавил март:** с 5 по 25 число многие боялись рекламироваться на YouTube и в Telegram из-за первых возбужденных дел из-за рекламы на запрещенных площадках, а ФАС это никак не комментировал. Тогда рынок просел, а после 25-го числа и разъяснения ФАС все кинулись рекламироваться, пока разрешено.

При этом хоронить Telegram бренды

и компании не спешат — слишком много сил и денег вложено в аудиторию, каналы, воронки, ботов и инфраструктуру. Ну а к нам все чаще приходят за связкой «Telegram плюс Макс», при этом активно собирая аудиторию не в «подписчиках» а в CRM.

## Сколько и что стоит

Назвать одну цифру нельзя, ниши слишком разные, разные цели, способы рекламы и разные задачи на проекте. В среднем, от 26 до 274 рублей за подписчика, но надо делить их на тематики и «узкость» аудитории.

Например, блоги экспертов: адвокаты, юристы, маркетологи, направленные на целевой, но широкий трафик. Подписчик в таких тематиках стоит ~180-240р за человека, который заинтересован в тематике канала, что и является нужной аудиторией для проекта.

Уже дальше он попадает в воронку контента и движется по ней.

А если мы берем более широкие тематики, например, канал селлера с линейкой товаров? Там подписчик стоил от 40 до 60 рублей, так как рассчитан на очень широкую аудиторию из-за доступности маркетплейсов, работают широкие и прямые рекламные посты: вот, что мы предлагаем и вот, почему это круто/уютно/выгодно.

Если брать новостные и около-новостные каналы, то там на прямой пост подписчик стоит от 150 до 180 рублей за человека, но нужно всегда искать актуальные новости и освещать их в рекламных постах, так, с небольшой толикой кликбейта, можно получить целевого подписчика не уходя в «чернуху».

Цена очень, **ОЧЕНЬ** различается от тематики к тематике и от задачи к задаче. Благо, по Telegram есть огромное количество исследований и статистики от агентств, сервисов аналитики и маркетологов, которые показывают примерные цифры по стоимости. Справедливости ради, эти данные **ОЧЕНЬ** быстро меняются из-за постоянных новостей и новых ограничений/послаблений.

### **Как считать эффективность рекламной кампании**

Неправильным будет смотреть только лишь на стоимость одного подписчика. Это важная метрика, но не целевая. Дешевый подписчик может ничего не купить, а дорогой окупить себя с первой же покупки в сотни раз.

Поэтому и важно ставить цель проекта в самом начале, чтобы маркетологу/сммщику/пиарщику и другому человеку, которому поручено продвигать проект, было понятно, на что смотреть.

Например, нужно прокачать узнаваемость: делаем громкие новости и PR-кампании, работаем с широкой аудиторией и цепляем интересным контентом-жвачкой, которую удобно читать «на ходу».

Задача — что-либо продавать? Анализируете аудиторию, которую вы можете получить из Telegram, её «теплоту» и продолжаете работать с контентом (особенно, если вы продаете что-то не всем и всегда нужное или дорогое).

Практически везде и всегда **ТОЛЬКО** трафик (любой) не работает без контента в мессенджерах, и это каса-

ется и Макс и Telegram. Мессенджеры — вредные площадки, которые работают по своим правилам.

Их можно рассматривать, как верхнюю часть работы с CRM системами: вы еще не знаете каждого подписчика поименно, но знаете, что ему потенциально интересен ваш товар и услуга.

### **Система работы с мессенджерами**

Если мы работаем только с трафиком, к нам приходят люди, смотрят на товар или услугу и уходят. Проблема Telegram тут еще в том, что мы не сможем сделать ретаргет и «догнать» эту аудиторию, мы теряем её, если не сможем повзаимодействовать с ней еще раз.

Хорошо: тогда делаем суперский контент и тратим все силы на него. У нас будут интересные посты, классная воронка прогрева и супер крутой бот. И никто в эту воронку не попадает, так как нет входящего трафика.

В мессенджерах нельзя делать что-то одно: только трафик / только контент, тут все работает лишь в связке, где изначально мы понимаем аудиторию и цели — понимаем, где она сидит, как до нее достучаться — понимаем, про что её интересно почитать/какие у нее сомнения.

Ну и это работает не только для мессенджеров, но **ОСОБЕННО** выражено тут, так как у Telegram нет ленты рекомендаций и даже самый классный контент без рекламы не увидит никто, а переходя по лучшему рекламному посту на непонятный канал человеку проще будет уйти дальше скроллить каналы.

## **Кого нанимать для работы с мессенджерами?**

Главное, что стоит тут понимать «специалист по рекламе в Telegram» — это не одна профессия. Нужен специалист по трафику и контенту под конкретную задачу. Посевщик, который приобретает размещения в каналах и помогает с каждым отдельным выходом, и таргетолог, который ведёт TG Ads, — это два совершенно разных процесса и канала трафика. Туда же идет контент и его виды: новостной, продающий и так далее. Ставить одного сммщика на все будет тяжело и, часто, малоэффективно.

В идеале, хотя бы для начала работы с мессенджерами, нужно обращаться к специалистам «изнутри» рынка, которые уже работали именно с Telegram из-за особенностей площадки. Опять же, это относится и к другим площадкам, мессенджеры тут не настолько «особенные».

## **Как выбирать подрядчика**

С этим же связан и выбор подрядчика. Берите того, у кого есть имя и реальные кейсы, кто варится внутри рынка, а не пришёл со стороны. Причина не репутационная, а сугубо денежная: в посевах многое решается внутренними договорённостями и связями. «Свой» закупщик или агентство понимает, как договариваться о размещении, в каких каналах лучше пробьётся через баннерную слепоту, и за счёт этих связей экономит вам бюджет на скидках — иногда серьёзно. Человек со стороны заплатит по прайсу и не угадает с каналами.

Контентщик «изнутри» рынка знает

необычные фишки и способы взаимодействия с аудиторией, сможет посоветоваться с коллегами и найти необычные решения, которые из-за узкости рынка, применимы только в ваших конкретных случаях.

## **Что не стоит делать?**

Раннее я уже упоминал, что нужно понимать цель. И да, цель «много подписчиков» — тоже цель, однако есть способы получить очень много дешевой аудитории, которая будет похожа на ботов.

Речь о папках, розыгрышах и «мотивированном трафике».

Розыгрыши — то, что знакомо многим, есть какой-то приз и для возможности его получить, нужно быть подписанным. Результат: подписываются «халявщики» а не заинтересованная аудитория.

Папки — механика из Telegram, где в папку собирается много каналов и подписываться можно сразу на много. Но из-за особенностей площадки, все новые каналы уходят в «архив» и шанс, что именно ваш канал новая аудитория будет читать — минимальный, так как он не видит на кого подписывается.

Мотивированный трафик и Обязательная Подписка — это механика, когда к вам приходит аудитория и подписывается, потому что это нужно для использования какого-то из ботов. Например, бот для скачивания видео, или бот для поиска фильма или еще один из тысяч сервисов, который не работает, пока человек не подпишется на нужный канал.

Цена такого «подписчика» до 10 рублей, но они **ВООБЩЕ** не заинте-

ресованы в канале и контенте и гарантированно ничего не купят.

Как итог, используя любой из этих трех способов, вы получите много подписчиков, очень даже недорого. Но только они не будут читать ваш контент и взаимодействовать с каналом, а значит лишь 2-3% аудитории будет активной, то же самое, что приобрести накрутку для себя.

Прямые способы рекламы сложнее и дороже, но они не существуют «для галочки» а дают аудиторию, которая действительно нужна бизнесу, которая окупит себя и станет клиентом.

## Итоги

Telegram не умер ни как мессенджер, ни как рекламный инструмент, но он стал чуть сложнее и дороже. Деньги в нём теряют не из-за блокировок, а из-за того, что заходят без системы и понимания целей, без понимания метрик и рынка. И главное, что стоит держать в голове на любой площадке: аудитория и подписчики — это не ваша аудитория, а та, которую вам временно дали в аренду.

В любой момент площадку могут удалить / заблокировать / ограничить, и все ваши подписчики превратятся в тыкву.

***Что будет с Telegram после 2027 года? Не известно и я сам бы хотел знать. Но если реклама действительно будет запрещена, никто не запретит вам простое информирование аудитории о своих услугах или товарах. Это тонкая юридическая грань, которой уже пользуются сотни брендов и специалистов, которые не хотят потерять привычный инструмент рекламы и аудиторию.***



# СИЛЬНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ МАГАЗИНА СЕГОДНЯ — ЭТО ЛИДЕР КОМАНДЫ, ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ УМЕЕТ РАБОТАТЬ С ЛЮДЬМИ, ЦИФРАМИ, ПРОЦЕССАМИ И ОДНОВРЕМЕННО ПОНИМАЕТ ПРОДУКТ И КЛИЕНТОВ



**Борис Колесников**

SKIFMUSIC — Сеть магазинов  
музыкальных инструментов  
<https://skifmusic.ru>

*Когда меня спрашивают, как мы выбираем управляющих магазинов, многие ожидают услышать что-то про жесткие KPI, тесты или сложные HR-процессы. На самом деле все начинается с гораздо более простого вопроса: готов ли человек брать ответственность не только за продажи, но и за людей, атмосферу и результат целого подразделения.*

Сегодня SKIFMUSIC — это федеральная сеть из 44 музыкальных ма-

газинов по всей стране. И в каждом магазине есть свой управляющий. Мы давно перестали использовать слово «директор». Магазин — это отдельное подразделение внутри большой системы, поэтому у нас именно управляющий подразделением.

Управляющий отвечает практически за все: продажи, команду, найм, обучение сотрудников, хозяйственную часть, товар, финансовые показатели и сохранность материальных ценностей. По сути, это предприниматель внутри компании, который отвечает за свой результат.

За годы работы мы пришли к двум основным подходам в найме управляющих.

**Первый — поиск готовых специалистов с опытом управления.** Иногда мы берем людей извне, если видим сильный управленческий потенциал и подходящие ценности.

Но приоритет для нас — внутренний рост сотрудников. Это история, когда человек проходит путь внутри компании: младший менеджер, менеджер, старший менеджер, а затем управляющий магазина. Такой подход работает лучше всего. Человек уже знает нашу культуру, процессы, ассортимент, клиентов и специфику музыкального рынка. Ему не нужно долго адаптироваться. Он понимает философию компании и быстрее начинает давать результат.

Кроме того, сотрудники видят реальный карьерный путь. Они понимают, что рост внутри компании — это не просто слова на собеседовании, а рабочая система.

**Отдельно важна мотивация. При чем не только денежная.**

Конечно, есть материальная часть:

фиксированный оклад, бонусы, процент за выполнение показателей. Но практика показывает, что только деньгами сильную команду удержать невозможно.

Поэтому мы очень много вкладываемся в нематериальную мотивацию. Для нас важно, чтобы сотрудники чувствовали развитие и видели возможности для самореализации.

Например, у SKIFMUSIC есть большой YouTube-канал, который мы развиваем уже 16 лет. И сотрудники, которые показывают высокий уровень вовлеченности и профессионализма, получают возможность стать частью медийного направления компании. Кто-то начинает вести обзоры, кто-то участвует в интервью, кто-то становится лицом отдельных рубрик.

Это сильно меняет отношение к работе. Когда человек понимает, что его мнение интересно аудитории, а компания помогает развивать личный бренд, уровень ответственности и вовлеченности становится совсем другим.

**Еще один важный блок — обучение.**

Музыкальная индустрия постоянно меняется. Появляются новые технологии, оборудование, бренды, подходы к продажам. Поэтому управляющий не может стоять на месте.

Мы регулярно отправляем сотрудников на профильные семинары, выставки, конференции и обучающие мероприятия. Причем речь не только про продажи. Это и управление персоналом, и переговоры, и работа с клиентским сервисом, и развитие лидерских навыков.

Параллельно внутри компании у нас выстроена собственная система

обучения. Мы создаем внутренние программы, инструкции, обучающие материалы, проводим онлайн- и офлайн-встречи для обмена опытом между магазинами. Часто сильные управляющие сами участвуют в обучении коллег и передают практический опыт новым сотрудникам.

Для нас важно, чтобы обучение было не формальностью, а постоянным процессом. Хороший управляющий должен развиваться вместе с компанией.

При этом любая большая сеть невозможна без системы контроля.

Когда у тебя десятки магазинов в разных городах, управлять «на ощущениях» уже невозможно. Поэтому в SKIFMUSIC практически все оцифровано.

У каждого магазина есть система еженедельной и ежемесячной отчетности. Мы анализируем продажи, эффективность сотрудников, выполнение планов, движение товара, финансовые показатели, качество клиентского сервиса и многие другие метрики.

Но контроль для нас — это не история про давление. Его задача — вовремя увидеть проблему и помочь магазину скорректировать работу.

За счет прозрачной системы управляющий всегда понимает, где он находится относительно плана, какие показатели требуют внимания и какие решения нужно принимать. А руководство компании, в свою очередь, видит общую картину по всей сети.

***На мой взгляд, сильный управляющий магазина сегодня — это уже давно не просто администратор. Это лидер команды, человек, который умеет работать с людьми, цифрами, процессами и одновременно понимает продукт и клиентов. И именно такие люди в итоге двигают компанию вперед.***

# ОТРАСЛЕВЫЕ МАРКЕТПЛЕЙСЫ: ВСЁ ОБ ИХ РОЛИ, ВОЗМОЖНОСТЯХ, ПРОБЛЕМАХ



## **Олег Сергеев**

основатель B2MarketPlace

B2MarketPlace.ru

Telegram: @oleg\_sergeev\_b2mp

*Когда мы слышим «маркетплейс», в голове сразу всплывают Wildberries, Ozon, Яндекс. Маркет. Гиганты, которые перемололи тысячи продавцов. Но последние два года я наблюдаю другую тенденцию: селлеры всё чаще смотрят в сторону отраслевых (нишевых) маркетплейсов. Потому что там другая экономика, другая аудитория и — иногда — другая жизнь.*

Я работаю с маркетплейсами с 2019 года. Моё агентство B2MarketPlace.ru запускает магазины «под ключ» для производителей, дистрибьюторов, оптовых компаний. Сегодня расскажу об отраслевых маркетплейсах: зачем они нужны, где дают прибыль, где ломают



бизнес, и почему в 2026 году их роль изменилась.

### **Роль отраслевых маркетплейсов: не «догоняющие», а «спецы»**

Нишевые площадки — не свалка для неликвидов. Это место, куда приходит подготовленный покупатель. На универсале он сравнивает 200 брендов, на нишевом — выбирает из 20, но с глубокой экспертизой.

В строительной рознице это особенно заметно. «ВсеИнструменты» и «Петрович» — площадки для профессионалов, они ищут конкретную модель перфоратора. «Детский мир» — аудитория пришла за колясками. «Лемана Про» — строители и дачники. EMEX — автозапчасти, покупатель вбивает VIN. Будущее у таких площадок есть. И не как временной ниши, а как полноценного канала продаж.

Моя позиция: производителю в 2026 году нужны и универсалы, и нишевые площадки. С умом разводить ассортимент и цены. А ещё развивать собственный интернет-магазин — ваш актив, который не заблокируют.

### **Возможности: кейс, который всё меняет**

Крупный производитель сантехники работал только на Ozon и WB. Маржинальность падала. Мы предложили выйти на М.ВидеоЭльдорадо. Важно: основная категория площадки — электроника и БТ. Сантехника для них была новой, экспериментальной нишей. Конкуренции практически не было.

За 3 месяца продажи на М.ВидеоЭльдорадо превысили 50 млн

рублей в месяц и обогнали суммарные продажи на Ozon и WB. Конверсия выше в 2,5 раза, средний чек — на 30% выше. Платёжеспособная аудитория, привыкшая к дорогой технике, легко купила смежную сантехнику.

Похожая логика на других площадках. На EMEX конверсия в 4 раза выше, чем на Ozon. На «Детском мире» средний чек вырос на 40%. На «ВсеИнструменты» клиент получил закупку от строительной компании на 7 млн рублей через месяц — благодаря B2B-модулю.

Неожиданная проблема для селлера: на отраслевых площадках жёстче модерация контента — требования как у офлайн-витрины. Пришлось переснимать фото, но оно того стоило.

### **B2B на отраслевых маркетплейсах**

Многие нишевые площадки изначально создавались для работы с юристами. «ВсеИнструменты», «Петрович» имеют кабинеты с персональными ценами, отложенными заказами, интеграцией с 1С. Для производителя это выход на оптовых покупателей без своего отдела продаж. Минус — интеграция сложнее, нужна IT-подготовка.

### **Проблемы: о чём молчат продавцы**

1. **Слабая IT-инфраструктура.** У нишевых игроков бюджет скромнее. EMEX или М.Видео долгое время работали через Excel. «Лемана Про» год назад меняла API без предупреждения. Авито перезапускал свой маркетплейс дважды. Многие процессы — руками менеджеров.

2. **Аналитика — как гадание.** На

Ozon видна глубина просмотра и конверсия. На «Детском мире» базовые отчёты появились только в 2025 году. На ЕМЕХ нет нормальной воронки. Некоторые нишевики дают аналитику «за деньги». Это затрудняет решения.

**3. Логистика — каждый сам за себя.** «Лемана Про» работает по DBS с жёсткими слотами — опоздал на 15 минут, машину не принимают. На «ВсеИнструменты» своя логистика для B2B, но платная и небыстрая. У М.Видео при отказе клиента товар «зависает» в региональном складе или магазине.

### **Что поменялось в 2026 году**

За два года рынок изменился. М.ВидеоЭльдорадо вышел в полноценную маркетплейс-модель, оставаясь якорным в электронике, но осваивая новые категории (сантехника, товары для дома). СпортМастер стал технологичнее. Lamoda предложила дружественный FBS. «ВсеИнструменты» запустили маркетплейс третьих продавцов — теперь там и спецодежда, расходники. «Петрович» развивает B2B, интегрировался с Контур.Диадок.

Тревожная тенденция: многие отраслевые маркетплейсы увеличивают категории, переставая быть нишевыми. М.Видео берёт сантехнику, ЕМЕХ — аксессуары, «ВсеИнструменты» — садовую мебель, «Петрович» — бытовую технику. Мой кейс с сантехникой — иллюстрация этого тренда. Это движение к универсализации, и оно несёт риски.

Лояльность покупателей к нишевым маркетплейсам выросла. В 2026 году уже привыкли.

**НЕОЖИДАННАЯ  
ПРОБЛЕМА ДЛЯ  
СЕЛЛЕРА: НА  
ОТРАСЛЕВЫХ  
ПЛОЩАДКАХ ЖЁСТЧЕ  
МОДЕРАЦИЯ КОНТЕНТА  
— ТРЕБОВАНИЯ  
КАК У ОФЛАЙН-  
ВИТРИНЫ. ПРИШЛОСЬ  
ПЕРЕСНИМАТЬ ФОТО,  
НО ОНО ТОГО СТОИЛО**

### **Кому отраслевые маркетплейсы подходят, а кому — нет**

**Нишевые площадки — для производителей и дистрибьюторов этих ниш:**

- Электроника и БТ — на М.ВидеоЭльдорадо.
  - Сантехника — на М.Видео (новая категория) или «Лемана Про».
  - Автозапчасти — на ЕМЕХ.
  - Детские товары — в «Детский мир».
  - Инструмент, стройматериалы, спецодежда — на «ВсеИнструменты» и «Петрович».
  - Спорт — на «СпортМастер».
  - Обувь и одежда — на Lamoda.
- Кому не подходят?**

- Ассортимент «для всех» (канцтовары, хозмелочи) — не пустят.
- Не готовы вкладываться в качественный контент и интеграции — есть жёсткие регламенты.
- Нужен массовый спрос и огромные

охваты — нишевая площадка даст меньше трафика, но тёплого.

### **Будущее: слияние или обособление?**

Я с тревогой смотрю на движение отраслевых маркетплейсов в сторону универсалов. Логистика зависит от однородности товаров: возить и телевизоры, и сантехнику, и игрушки — эффективную цепочку не построить.

У ЕМЕХ и «Детского мира» есть шанс остаться в нишах. «ВсеИнструменты» и «Петрович» уже активно расширяются — это риск. Строитель перестанет воспринимать «Петрович» как «свою» площадку, если там появятся сковородки. Расширение М.Видео в сантехнику и товары для дома пока логично: аудитория платёжеспособная, товары смежные. Но если пойдут в одежду или продукты — начнутся проблемы.

Селлерам, которые умеют считать финансы, будет хорошо: конкуренция между площадками даст выгоду. Но если площадки договорятся или начнут копировать друг друга — селлерам придётся туго.

### **Моё главное сообщение**

Отраслевые маркетплейсы — это хорошо для селлеров и покупателей. Но только пока они остаются отраслевыми, а не переходят на поле универсалов.

В2В-возможности на таких площадках сильнее, чем на универсалах, но требуют более глубокой интеграции. Не ждите, что всё заработает само — вкладывайтесь в IT-сопровождение.

Развивать конкурентный маркетплейс любого типа — дорого, долго, сложно технически. С переменчивыми ожиданиями покупателей это «по плечу» не каждому.

Совет производителям: не бойтесь отраслевых площадок, но идите с умом. Проверьте, есть ли в вашей нише ЕМЕХ, «Детский мир», «Лемана Про», «ВсеИнструменты», «Петрович». А если ваш товар — смежная категория для крупного отраслевого игрока (как сантехника для М.Видео), возможно, вы попадёте в «голубой океан» с минимальной конкуренцией. Проведите аудит, посчитайте юнит-экономику, не копируйте карточки с Ozon. А если не уверены — приходите к нам. Мы посчитаем, подскажем, запустим.

# 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**

В 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 неопределенностью 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 импортозаме-

щение 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.



# В РФ ЗАКРЫЛОСЬ 213 АВТОСАЛОНОВ С МАШИНАМИ ИЗ КИТАЯ ТОЛЬКО ЗА ОДИН КВАРТАЛ. ДИЛЕРЫ КАКИХ МАРОК ИСЧЕЗАЮТ БЫСТРЕЕ ВСЕХ?

Источник: [https://dzen.ru/a/Z\\_fQdXxNTG\\_716JR](https://dzen.ru/a/Z_fQdXxNTG_716JR)

**Сегодня мы становимся свидетелями того процесса, который можно было предсказать ещё в 2022-ом году. А уж в 2023-ем и подавно, когда китайские автомобильные марки попросту массово хлынули на наш отечественный рынок.**

И слово «хлынули» подходит максимально точно. Потому что с тех пор прошло уже 2-3 года, а у многих до сих пор не налажен сервис, нет нормальных каталогов с запчастями и творится прочий беспорядок.

Кроме того, все эти годы дилеры продолжают жаловаться на одни и те же проблемы. Обрисовать их одной фразой можно так — китайские партнёры не стремятся что-то улучшать.

Более того, ведут себя довольно дерзко и «играют в одни ворота». По-прежнему 50% машин с браком, но очень вяло реагируют на свои гарантийные обязательства, не вкладываются в обучение дилерских механиков (и те учатся сами, как могут), могут полгода везти запчасти и т. д.

Кроме того, скидывают на дилеры затраты на маркетинг и рекламу, но требуют выполнение планов продаж. Зачастую, эти планы попросту нереально исполнить в нынешних условиях.

Складывается такое ощущение, что главное для китайской стороны — чтобы российский дилер перевёл деньги за партию машин. А что будет дальше уже не так важно. Не сможет продать? Его проблемы. Да и всё остальное тоже его проблемы.

Конечно, все китайские бренды поголовно так себя ведут.

Но факт есть факт. Только за первый квартал этого года закрылось 213 автосалонов дилеров автомобилей из Поднебесной. Это рекорд. Потому что

за январь-март 2024-го закрылось в 3 раза меньше автосалонов.

Что там говорить, если за весь 2023-й год их закрылось заметно меньше.

Конечно, мощные недоработки китайских марок наложились на общий кризис российского авторынка, который скукожился из-за высокой ключевой ставки. Как никак, в одном только марте зафиксировано падение продаж новых автомобилей сразу на 45%.

Если сравнивать с мартом прошлого года.

Поскольку большинство китайских автомобилей покупались в кредит, а кредиты очень сильно подорожали, то падение продаж весьма предсказуемо. Просел даже «народный» АвтоВАЗ с гораздо более дешевой продукцией.

Действительно, позволить себе отдавать за кредит по 70 000 рублей в месяц может позволить себе далеко не каждый. Я бы даже сказал, что немного. И это на протяжении 5-6 лет с переплатой в 100%.

Я не хочу брать машину в кредит на таких условиях. Думаю, большинство тоже.

Вам нравится контент на этом канале? Теперь у вас есть возможность поблагодарить автора и отправить ему на чай. Поддержать рублём можно в пару кликов по ссылке.

### **Какие же марки теряют дилеров пачками?**

А теперь давайте вернёмся к тем 213 автосалонам, которые взяли и за-



крылись с января по март этого года.

Автосалоны каких импортных брендов закрывались чаще всего?

Третье место или бронза досталась марке DFM. Она же Dongfeng. Кстати, выпускают они довольно неплохие машины. По качеству на уровне корейцев. И уже давно. Например, уже 10 лет назад какой-нибудь DongFeng H30 Cross уже сильно выделялся по материалам и сборке на уровне других китайских автомобилей.

Но сейчас у DFM в России дела ладятся не особо. Потеряли 16 дилеров в первом квартале. Почему? Как мне кажется, их ключевая проблема в отсутствии нормального продвижения. Я практически не вижу рекламы.

Её попросту нет. Как потенциальному покупателю узнать, что эти машины вообще продаются сегодня в нашей стране? А ведь интересные модели там есть. К примеру, DFSK ix5.

Купе-кроссовер с ценником ниже 2 миллионов рублей. Все конкуренты с таким типом кузова дороже 3 миллионов.

Едем дальше. Кому же досталось серебро? На втором месте у нас многострадальный бренд Kaiyi. У него 20 закрытий за три месяца. Если кто-то до сих пор не в курсе, это дочерняя марка Chery.

И дилеры уже настолько отчаялись, что дают скидки в 600-700 тысяч рублей. Например, сегодня дешевле самой базовой и пустой Весты можно взять седан аж С-класса Kaiyi E5. С мотором на 147 лошадиных сил.

Только уже не за 2 миллиона, а за 1,3 миллиона рублей. Оказывается, дилерам было куда двигаться. Более чем. Самая дорогая модель бренда — крупный паркетник X7 Kunlun сполз

уже до 2,4 млн.

Хотя изначально стоил 3 миллиона.

Кто же на первом месте? Там у нас FAW. Тот самый «Первый автомобильный завод», который когда-то помогали строить сотрудники ЗИЛа из СССР. А недавно одна из моделей этой марки должна была стать Ладой.

Но не сложилось. Может оно и к лучшему, потому что всего лишь за квартал закрылось уже 26 автосалонов. Впечатляет.

Кроме того, в первую десятку вошли такие бренды, как Geely, Jaecoo, Jetour и LiAuto. Про последнюю марку вообще ничего сказать не могу.

Geely, как по мне, выпускает достойные машины, но грубит с ценами. Ещё два бренда с первой буквой J в названии — это снова дочки гигантской корпорации Chery.

И судя по всему, случилось то, о чём я говорил ещё пару лет назад. Плодя бесконечное количество дочерних марок, Chery устраивает конкуренцию между ними. И кто её проигрывает, тот закрывается.

Понятное дело, что первым на выход с вероятностью в 90% пойдёт Kaiyi. Но последующая очередность уже вырисовывается, как мне кажется.

Кто в плюсе? Есть и такие. Во-первых, королем стабильности оказался GAC (не путать с JAC). У них как было 94 салона, так и осталось. Подрос Naval Pro — это их отделение с более brutальными внедорожниками, чем Jolion.

Больше всех в плюс сработала марка KGM — вернувшийся в Россию корейский SsangYong. Но если учесть их цены, то через год марка может стать лидером с другого конца.

Что думаете, товарищи?



ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ

# Секретарское Дело

WWW.SEKRETARSKOE-DELO.RU



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



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

№ 2 2026

Главная тема номера: **Винный этикет на переговорах**



**Винный этикет  
на переговорах:  
как управлять  
впечатлением  
за столом**  
Екатерина Богачева



**Кривые зеркала  
корпоративной культуры  
или почему сотрудники  
могут воспринимать  
её формально**  
Екатерина Пинто



**Стратегическая  
сессия: от формального  
заседания к мощному  
инструменту  
управления**  
Екатерина Котляренко



**На практике часто  
корпоративная  
культура существует  
только на уровне  
формулировок**  
Вячеслав Козин



**Ошибки в работе  
с документами:  
практика, особенности**  
Роман Степанов



**Искусство вкуса:  
Полный гид по этикету  
потребления коньяка**  
Ирина Лозянова



**Личный бренд  
руководителя: зачем  
он нужен бизнесу и как  
его развивать**  
Вероника Головина



**Отсутствие  
бесплатного питания  
возглавило список  
того, чего россиянам  
не хватает на работе  
помимо зарплаты**  
Елизавета Борисова



**Винный этикет  
на переговорах**  
Алина Кадырова



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



**О взыскании компенсации  
за неиспользованный  
отпуск**  
Татьяна Новикова

ИЗДАТЕЛЬСТВО ЖУРНАЛА





Татьяна Кочанова

## Изменения в трудовом законодательстве июнь 2026

Чина Аржанникова

## Сроки разрешения трудовых споров

Елена Кёрн

## Важно соблюдать баланс: сочетать регулярные премии для стабильности с разовыми поощрениями инициатив

Дмитрий Черный

## Как устроена охрана труда в современной медицине сегодня, на каких правилах она базируется?

Ульяна Зеленая

## Как ФНС реально отменяет применение самозанятости

Александр Южалин

## Трудоустройство несовершеннолетних: правила, гарантии и кадровые нюансы

Диана Ошнокова

## На какую работу нельзя брать школьника

Владислав Алехин

## Трудовой спор врача с поликлиникой

www.TOP-PERSONAL.RU

(апрель-июнь)

№2  
2026

В номере:

Подготовка увольнения

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

Защита данных клиента и организации: опыт  
юридической компании

Кадровые документы в ЭДО

Ошибки в работе с документами: практика,  
особенности

Как пройти таможенное оформление без  
штрафов и задержек? 8 рекомендаций,  
актуальных в 2026 году

Травматизм на производстве. Анализ споров

Чем грозит навязывание клиентам допугслуг  
и как не попасть на штраф при проверке

При поддержке: