



АРТЕМ
ВЛАДЫКИН

АНАТОМИЯ ПРОДАЖ

СИСТЕМА ПОСТРОЕНИЯ
ЗДОРОВОГО ОТДЕЛА –
**ОТ ВОРОНКИ
ДО НАЙМА**

УДК 658.8
ББК 65.290-2
В57

Владыкин, Артем Андреевич.

В57 **Анатомия продаж. Система построения здорового отдела — от воронки до найма / Артём Владыкин. — Москва : Эксмо, 2026. — 304 с. — (Бизнес. Как это работает в России).**

ISBN 978-5-04-237640-5

Задаются вопросами: «Почему они не продают?», «Где моя прибыль?», «Как заставить менеджеров работать?». Ответ один — пора выстраивать систему.

В книге «Анатомия продаж» коммерческий отдел рассматривается как живой организм, где каждый элемент — это часть тела. Воронка и CRM — сердце, планирование — голова, бизнес-процессы и регламенты — руки, показатели и технология — ноги. Этот подход позволяет сразу увидеть, какой орган «болен» и что именно нужно лечить.

Автор Артем Владыкин — консультант по построению систем продаж, основатель консалтинговой компании VLADYKIN.PRO. С 2012 года прошел путь от менеджера банка до предпринимателя, вместе с командой выстроил более 250 коммерческих отделов в разных организациях. Разработанная им методика помогает найти слабые места, пошагово их «вылечить» и в результате увеличить прибыль, оптимизировать кадровый состав, наладить эффективное управление.

Благодаря этой книге вы:

- поймете, какой именно «элемент организма» тормозит рост выручки;
- выстроите правильную воронку, CRM и регламенты;
- научитесь создавать технологию продаж, которую неопытный менеджер сможет освоить за 2–3 недели;
- начнете определять точки контроля для управления продажами по понятной логике, а не по ощущениям;
- увидите, как ваши собственные страхи и убеждения влияют на бизнес — и как это изменить.

УДК 658.8
ББК 65.290-2

ISBN 978-5-04-237640-5

© Владыкин Артем, текст, 2026
© Владыкин А. А., иллюстрации, 2026
© Обложка, В. Бортник, 2026
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2026

Оглавление

Введение	8
Глава 1. Анатомия системы продаж	14
Пересечения внутри модели с другими отделами	20
Как проверить свои продажи?.....	21
Как, используя модель, построить отдел продаж	25
Система продаж и ее базовые составляющие	26
Глава 2. СЕРДЦЕ: воронка продаж и CRM-система	30
Небольшая историческая справка	31
Построение воронки продаж	33
CRM и важные автоматизации в продажах	43
Обязательные интеграции	47
Сопры руководителя при внедрении CRM	52
Глава 3. ГОЛОВА: планирование продаж	56
Что нужно, чтобы посчитать план	58
Выгоды планирования в отделе продаж	60
Как выставить план на менеджера	62
Сопры руководителя при планировании	65
Глава 4. ПРАВАЯ РУКА: бизнес-процессы и структура подразделения	68
Правила построения организационной структуры.....	69

Распределение менеджеров	71
Сопры при распределении менеджеров	77
Бизнес-процессы отдела продаж	79
Блоки, использующиеся в построении бизнес-процессов	87
Более сложные механизмы построения бизнес-процессов в отделе продаж	95
Правила построения бизнес-процессов	101
Сопры руководителя при построении бизнес-процессов	105
Глава 5. ЛЕВАЯ РУКА: регламенты	108
Когда компании стоит начать создавать регламенты	110
Как писать регламенты	113
Сопры руководителя при введении регламентов	125
Глава 6. ПРАВАЯ НОГА: показатели и отчетность	128
Места хранения отчетов	139
Отчет по ключевым клиентам	139
Срез показателей в течение дня	141
Основные способы проанализировать эффективность работы отдела продаж	142
Сопры при внедрении отчетности	144
Глава 7. ЛЕВАЯ НОГА: технология продаж	148
Что такое технология продаж	151
Как собрать технологию продаж воедино	179
Сопры руководителя при внедрении технологии продаж	198
Глава 8. ПАХ: система мотивации	202
Материальная мотивация	204
Сопры руководителя в системе материальной мотивации	216
Нематериальная мотивация: когда денег недостаточно	218
Сопры руководителя в системе нематериальной мотивации	228
Глава 9. ПРАВАЯ СТОПА: управление отделом продаж	232
Как давать обратную связь	233
Игры и тренировки в отделе продаж	242
Планерки и собрания	246
Сопры руководителя при управлении отделом продаж	253

Глава 10. ЛЕВАЯ СТОПА: найм и адаптация	256
Руководитель отдела продаж: зачем и когда нужен	257
Менеджер по продажам: аватар	263
Последовательность найма	266
Выбор способа найма и площадок для размещения вакансий	268
Как составить вакансию, которая продает	269
Система адаптации нового сотрудника	274
Сопры руководителя при найме сотрудников	281
Глава 11 (бонусная). Искусственный интеллект в продажах	282
Тренажер: анатомия отдела продаж	289
Шаг 1. Оцениваем весь организм в целом	290
Шаг 2. Разбираем организм на органы	291
Шаг 3. Ставим диагноз	293
Шаг 4. Назначаем лечение	293
Финальная мысль	295
Заключение	296
Благодарности	298

Введение

Ваш отдел продаж никогда не станет идеальным. Знаете почему? Потому что в 99% случаев источник проблем — не плохие менеджеры, слабый продукт или кризис на рынке. А вы сами. Жестоко? Зато правда.

Отдел продаж — это система. Но что мы о ней знаем? Если просто, это совокупность совместно работающих элементов. Вот и отдел продаж так же: соединяет внутри себя множество различных аспектов и факторов. Но в книгах по продажам, которые мне довелось прочесть, почти всегда отсутствует ключевое звено. Да, там есть про планирование, организацию, про то, как провести крутяцкий корпоратив. Но ничего про собственника, его особенности, желания, сопротивления, страхи и многое другое. Кажется, мы немного подзабыли, что бизнес — и есть мы. А если вы об этом не знали — новый факт вам в копилку!

Бизнес — проекция собственника.

Наш бизнес и отдел продаж думают так же, как мы. Боятся того же, чего и мы. Растут так же медленно или взлетают так же быстро, как мы, когда случается эволюция наших шаблонов мышления. Мы с бизнесом связаны даже теснее, чем вы думаете. Если внутри нас нет стремлений и инициатив, мы чего-то не хотим, не верим во что-то — это точно отразится на нашем детище.

Как взаимосвязь «бизнес — владелец» влияет на отдел продаж, я уже сказал, но пока только поверхностно, не раскрывая главного. Если мы разделим систему продаж на составляющие, сопротивление покажет себя во всей красе в каждом из ее элементов:

1. **Планирование:** «Фу, зачем это нужно?! Сколько раз уже планировали и ничего не сходилось!» А если до этого собственник работал в найме и там процессы выстраивались и контролировались неправильно, например с излишним давлением, тогда внедрение планирования будет идти совсем тяжело.
2. **Скрипты:** «Из-за них менеджеры становятся роботами и разговаривают шаблонно. Это не работает с нашими клиентами! Про мой продукт нужно говорить совершенно иначе».
3. **Регламенты:** «Мы пробовали, не действует! Люди не выполняют регламенты, и последние превращаются в макулатуру. Мало того что их тяжело писать, им никто никогда не подчиняется».
4. **Контроль:** «Зачем мне надзирать за людьми? Они и сами могут понять, что нужно делать. Они же не тупые?! Когда контролируешь, сотрудники быстро выгорают, потому что не чувствуют свободы. А им она нужна!»

Всё это — только часть препятствий, которые мы сами для себя создаем. Перечислять можно много и долго. И все их мы обязательно в книге обсудим. Но, я уверен: если понять, что имеешь дело не с неправильными технологиями и методами, а всего лишь с мышлением, будет намного проще управлять ситуацией в своей компании.

Есть и другая важная тема. У разных людей различные паттерны принятия решения. Поэтому к каждому человеку при продаже желательно применять уникальный, персонализированный подход. На заметку: это работает в 99% продаж. Что хорошо для одного, будет плохо влиять на другого. Мы индивидуальны — от мышления до базовых физических параметров. У каждого свой организм, свои особенности, свое количество антител в крови, свой обмен веществ.

Кому-то, чтобы почувствовать физическую нагрузку, нужно пробежать 40 километров, а кому-то достаточно и стометровки. Индивидуальность — это и то, почему один человек занимается металлом, а другой — производством одежды.

От наших с вами особенностей зависит наш бизнес. То, как построена организация, каким количеством людей мы управляем, как продвигаемся на рынок, напрямую зависит от нашей личности. Я знаю несколько компаний с примерно одинаковым оборотом, которые занимаются фактически одним и тем же, но это абсолютно разные бизнесы. Они отличаются способом принятия внутренних решений, методами привлечения клиентов, количеством сотрудников, их квалификацией и зарплатами. И да — в этих компаниях абсолютно разные отделы продаж.

И отличия не только в атмосфере и корпоративной культуре. Там используются разные технологии, Карл! В одной компании одни отчеты, в другой — другие. Первые планируют от сотрудников, вторые — от рынка. Первые считают звонки, вторые — деньги. В одном отделе продаж руководители и несколько менеджеров под ними, в другом у всех менеджеров свои ассистенты, а у каждого сотрудника собственный мини-отдел.

В какой же компании применяются верные решения? Бинго! Верных решений нет. Есть те, что подходят вам. Под вашу компанию, под ваш рынок, под ваш уровень развития. Но главное — под вас лично. Об этом мы и будем говорить в книге: какие инструменты продаж выбрать руководителю с тягой к гиперконтролю сотрудников, а какие подойдут парню «на расслабоне», которому без разницы, во сколько его подчиненные приходят на работу.

Мы будем отталкиваться не только от работающих методов, но и от вас, дорогие руководители компаний. Не просто обсудим тонкости, как работает тот или иной механизм в отделе продаж, а выясним, что может усложнить для вас его внедрение в бизнес.

Принцип индивидуального подхода я пронес через всю свою карьеру — сначала как продажник, потом как руководитель, а теперь

как консультант. У меня собственная консалтинговая компания по построению систем продаж — VLADYKIN.PRO. Мы построили и улучшили более 200 отделов продаж, успели поработать и с очень крупными компаниями, и с мелкими. Но так было не всегда.

Многие наши клиенты пробили свой стеклянный потолок из регионального уровня в федеральный, а некоторые и в международный. Более того, благодаря нашему подходу они улучшили качество своей жизни. Потому что описанные в книге инструменты помогли им быстрее развиваться, лучше понимать своих сотрудников и выстраивать твердый бизнес. Если ответственно отнесетесь к внедрению инструментов из книги — это получится и у вас.

Начинал я в далеком 2012 году простым менеджером в банке. Следовал скриптам и еще не понимал до конца, как надо продавать. Потом была ИТ-компания — лидер в своей области, где я впервые почувствовал вкус продаж и корпоративной культуры. Дальше крупный российский банк — там осознал, что не вписываюсь в систему «результат не главное». Позже я стал коммерческим директором в ИТ-компании, но из-за разногласия с учредителями меня уволили. Это стало точкой перелома: в 27 лет я ушел в предпринимательство. И тогда-то понял, что самые опасные препятствия на пути предпринимателя не во внешнем мире, а внутри самого владельца бизнеса.

У меня ушло немало времени на то, чтобы начать относиться к обратной связи как к топливу для роста, а не сопротивляться ей. Помню, как в ИТ-компании после разбора первых сделок мне указали на ошибки. И заявили: «Нужно менять подход». Две недели я злился, спорил сам с собой, доказывал внутреннему критику, что всё делал правильно. Но потом таки поменял отношение к своей работе. В следующий раз на осознание ушло уже пять дней. Та же ярость, те же внутренние протесты — но срок уменьшился. Потом три дня. Потом один. Дистанция между «нет» и «да» сокращалась.

Сейчас в особо жестких ситуациях, когда обратная связь бьет по самому больному, мне нужно 20 секунд. «Все говнюки и козлы! Ладно, давайте попробуем» — вот мой новый алгоритм. Но так

работает только та обратная связь, которая действительно режет правду-матку. Если она не вызывает внутреннего сопротивления — значит, не задевает ничего важного. А следовательно, и меняет мало.

Путь любого предпринимателя непростой. Но чаще всего, когда он строит бизнес, есть человек, который может навредить сильнее всего. Это сам предприниматель. Вот для этого «альтер-предпринимателя» и написана моя книга.

Как будут строиться главы:

1. Мы разберем основные блоки, которые относятся к системе продаж, разобьем их на части. Моя задача здесь — дать вам как общее понимание каждого блока, так и конкретные инструменты по работе с ними.
2. Выясним, как блоки внедряются в компанию, — то, на чем сыпется большинство проектов. Я расскажу, какие есть методы и механизмы, чтобы эти блоки внедрить.
3. Во многих разделах будут ссылки на полезные материалы. По ним вы сможете скачать шаблоны, в которые достаточно подставить ваши данные, чтобы сразу начать их использовать. Если серьезно отнесетесь к прочтению пунктов 1 и 2, то сложностей с внедрением у вас не возникнет.
4. Ну и самое вкусное — мы обсудим, где сливаются предприниматель или руководитель, какие установки мешают выстроить работающую систему и что дальше с ней делать. У любого собственника и руководителя свои стереотипы. И они не позволяют ему измениться сразу.

Сопротивления, с которыми вы можете столкнуться и столкнетесь, я буду называть «сопр». Постараюсь как можно обстоятельнее описать каждый из *сопров* и конкретные действия по их нейтрализации.

В общем, будет много пользы. Надеюсь, вам уже не терпится начать. Пожалуйста, не стесняйтесь пользоваться главами этой книги

по отдельности. Если интересно узнать только про ИИ в продажах — сразу смотрите главу на эту тему. Да, возможно, вы не проследите взаимосвязь с какими-то другими элементами из книги, зато сможете получить максимум нужной информации в моменте. Я такой же, как вы: так же боюсь, что если не прочитаю всё-всё, то что-то упущу. Но уверяю, лучше взять то, что нужно сейчас, в объеме 70%, чем ждать несколько дней или недель, когда, может быть, уже пропадет всякая потребность в этой информации. Так что смело используйте эту книгу как справочник.

Что ж, полетели в систему продаж!

Глава 1

Анатомия системы продаж

Вы когда-нибудь задумывались, что общего между Солнечной системой и бизнесом?

Далеко не все звезды в космосе загораются. Многие так и остаются скоплениями газа — холодными, темными, безжизненными. Просто висят в пространстве, и ничего с ними не происходит. Их называют бурными карликами.

Звезда вспыхнет, только если выполнены три условия:

- оптимальное давление — чтобы силы достаточно сжали вещество;
- оптимальная температура — чтобы запустилась термоядерная реакция;
- правильная плотность вещества — не слишком рыхлое, не слишком плотное.

Только если эти параметры сходятся, рождается звезда, которая начинает притягивать планеты, давать свет и тепло.

В продажах точно так же. Если не сложились определенные правила игры, ваш отдел останется «бурным карликом». Менеджеры есть? Конечно. Продукт? Да. Клиенты? Вроде бы. Но нет горения, роста, энергии.

Почему? Потому что не выполнены критические условия:

1. Давление — правильная мотивация, четкие KPI¹, которые сжимают систему, как гравитация, но не ломают ее. Не путать с гиперконтролем!
2. Температура — энергия команды. Без вовлеченности, азарта, веры в продукт реакции не будет.
3. Плотность — структура процессов. Если скрипты, регламенты и воронки продаж «рыхлые», как газовое облако, ничего не сработает.

В одной из компаний, с которыми мы работали, 20 менеджеров месяцами «болтались» без плана, с хаотичными звонками и нулевой конверсией². Не было ни единой методики (плотность), ни четких целей (давление), ни вовлечения (температура). После настройки этих параметров отдел «загорелся»: через 3 месяца оборот вырос в 4 раза.

Та модель системы продаж, о которой я вам расскажу, родилась из практического опыта. Внутри меня всегда жил ученый — я немного завидовал их деятельности. Считал их почти святыми. Но судьба повела меня по практическому пути изучения продаж. Кроме того, она же наградила меня мозгом гуманитария, которому больше интересно изучать человека и всё, что с ним связано, чем разбираться в цифрах. Кстати, я абсолютно не считаю слово «гуманитарий» обзывательством. Все ученые философы, экономисты, психологи и психиатры, великие русские поэты и писатели, которых знает мир, — гуманитарии до мозга костей, внесшие большой вклад в культуру. Горжусь тем, что я гуманитарий. Но гуманитарий, который обожает взаимодействовать с цифрами, аналитикой, копать

¹ KPI (Key Performance Indicators) — это ключевые показатели эффективности, измеримые метрики, которые помогают оценить результативность работы компании, отделов или отдельных сотрудников.

² Конверсия в продажах — процент потенциальных клиентов, которые совершили целевое действие (покупку, оплату, заказ) от общего числа обращений или лидов. Пример: если из 100 заявок 10 стали покупателями, конверсия — 10%. *Прим. авт.*