

Савин О. В.

МЕТОДИКА «АТАКА»
КАК ИНСТРУМЕНТ
ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
ТЕЛЕФОННЫХ ПРОДАЖ:
ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ
И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

О. В. Савин

**МЕТОДИКА «АТАКА»
КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ТЕЛЕФОННЫХ ПРОДАЖ:
ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Санкт-Петербург
Научно-технологические
2026

УДК 658.8:339.13
ББК 65.291.3
С13

Автор:

Олег Вячеславович Савин – корпоративный тренер, аудитор и консультант
в области телефонных продаж с опытом работы с 2004 года

С13 Савин О. В. Методика «АТАКА» как инструмент повышения эффективности телефонных продаж: опыт внедрения и анализ результатов / О. В. Савин. – СПб.: Научное издание, 2026. – 48 с.

ISBN 978-5-00271-116-1

В рамках работы представлено описание методики «АТАКА», разработанной автором и ориентированной на повышение результативности телефонных продаж в условиях высокой конкуренции и рыночной волатильности. Актуальность работы аргументируется совокупностью макро- и микроуровневых факторов: системным снижением емкости российского рынка смартфонов на 25% и усложнением B2B-контуров, на фоне которых 84% менеджеров демонстрируют недостижение плановых показателей. Теоретический каркас исследования выстроен на анализе андрагогических оснований обучения взрослых, логике цикла эмпирического обучения Дэвида Колба, а также положениях «Новой модели» Дональда Киркпатрика, акцентирующей оценку ценности обучения через ведущие индикаторы и измеримые предикторы результативности. Методика «АТАКА» интерпретируется как последовательная пятизвенная модель управляемых преобразований: Анализ, Технология, Адаптация, Контроль и Активность, где каждый этап задает требования к диагностике, стандартизации, внедрению, проверке и поддержанию продуктивного поведения в продажах. Эмпирическая часть включает результаты практической апробации в сегментах ритейла и энергетики, по итогам которой отмечены повышение конверсии на 15–20% и укорочение цикла сделки, что указывает на рост управляемости воронки и улучшение качества коммуникаций. Существенный акцент сделан на психологических механизмах преодоления сопротивления изменениям, а также на внедрении инструментов искусственного интеллекта для аудита переговоров и повышения прозрачности качества взаимодействий. В заключение подтверждается гипотеза о том, что сопряжение эмпирического обучения с жестким статистическим контролем процессов выступает условием достижения технологического суверенитета и операционной устойчивости коммерческих подразделений. Полученные результаты позиционируются как применимые для руководителей продаж и специалистов по обучению при проектировании стратегий развития кадрового потенциала и построении систем повышения эффективности.

ISBN 978-5-00271-116-1

© Савин О. В., 2026

Оглавление

Введение.....	4
Теоретические основы корпоративного обучения и оценки эффективности.....	6
Новая модель Киркпатрика: переход от реакций к бизнес-результатам.....	10
Анализ рыночного контекста и макроэкономических трендов	14
Архитектура методики «АТАКА»: пятиступенчатая модель оптимизации	17
Эмпирический анализ: результаты внедрения методики в различных секторах	29
Обсуждение: факторы успеха и будущее телефонных продаж	37
Заключение	40
Список литературы	42

Введение

Трансформационные процессы в глобальной и российской экономике в последние годы обусловили качественную перестройку практик дистанционных продаж. Подходы телефонного взаимодействия, опирающиеся на жестко заданные скрипты и интенсивные, зачастую агрессивные маркетинговые воздействия, демонстрируют снижение предельной эффективности и фактическое исчерпание адаптационного ресурса. На этом фоне фиксируется существенное сжатие одного из основных потребительских сегментов: в 2025 году российский рынок смартфонов сократился на 19–25% в годовом выражении, достигнув 24,2 млн устройств против 29,8 млн в 2024 году [1]. В стоимостном измерении спад оценивается примерно в 18%, что коррелирует со снижением совокупной выручки до 588 млрд рублей [1]. Стагнация спроса в подобной конфигурации делает недостаточными экстенсивные модели, основанные на наращивании объема контактов, и актуализирует переход к интенсивным технологиям, ориентированным на увеличение конверсии каждого входящего и исходящего взаимодействия [2, 6].

В качестве системного ответа на указанные вызовы рассматривается методика «АТАКА», разработанная автором. Данный подход концептуализируется как интегративный фреймворк, в котором совмещаются углубленный аудит бизнес-процессов, технологическое усиление рабочих мест и современные психологически обоснованные решения в области обучения взрослых. Практическая значимость внедрения дополнительно подтверждается состоянием кадрового ресурса: в 2025 году до 84% торговых представителей не достигают установленных квот, что указывает на выраженный разрыв между фактическим уровнем компетенций персонала и требованиями рынка [3].

Цель исследования формулируется как научное обоснование и прикладная проверка результативности методики «АТАКА» в качестве инструмента оптимизации телефонных продаж.

Научная новизна связывается с синтезом классических положений эмпирического обучения (цикл Д. Колба) и многоуровневых подходов к оценке эффективности образовательных инвестиций (модель Д. Киркпатрика) с авторским алгоритмом пятиступенчатого внедрения изменений.

В качестве **авторской гипотезы** выдвигается положение о том, что системное прохождение этапов «Анализ», «Технология», «Адаптация», «Контроль» и «Активность» обеспечивает не только прирост количественных результатов продаж на уровне 15–20%, но и формирование самообучающейся организационной культуры, сохраняющей устойчивость в условиях макроэкономических шоков.

Дополнительное усиление роли телефонных коммуникаций обусловлено изменением поведенческой логики B2B-покупателей: при увеличении среднего цикла принятия решения на 25% и сокращении доли времени, проводимого в прямых встречах с поставщиками, до 17%, телефонные переговоры приобретают значение первичного фильтра и ключевого канала конструирования доверия [3]. В рамках этой логики методика «АТАКА» позиционируется как набор средств, позволяющих переводить телефонный звонок из разряда рутинной операционной процедуры в управляемый стратегический актив компании.

Теоретические основы корпоративного обучения и оценки эффективности

Эффективность методики «АТАКА» находится в прямой зависимости от базовых положений андрагогики как научной дисциплины, исследующей закономерности обучения взрослых. В отличие от традиционных педагогических моделей, андрагогический подход, отражённый в авторских работах, исходит из того, что взрослый обучающийся располагает сформированным социальным и профессиональным опытом, подлежащим включению в качестве исходной опоры при усвоении новых компетенций. Указанное положение предопределяет смещение акцента с передачи абстрактных знаний на управляемую переработку уже имеющихся практик поведения и принятия решений, что повышает устойчивость результата и снижает риск формального усвоения материала без последующего применения [5].

Методологическая конструкция обучения в рамках «АТАКИ» опирается на четырёхстадийный цикл эмпирического обучения Дэвида Колба, в соответствии с которым знание формируется через преобразование опыта. На первой стадии - конкретного опыта, менеджер по продажам осуществляет телефонный контакт либо участвует в ролевой симуляции, максимально приближенной к рыночным условиям 2025 года; существенным является фиксация реакции клиента и собственных эмоционально-поведенческих схем, влияющих на ход коммуникации [7, 8]. Далее следует рефлексивное наблюдение: производится разбор полученного опыта, выделяются элементы речи и интонационного поведения, вызвавшие сопротивление клиента либо, напротив, обеспечившие продвижение по воронке; на этой стадии допустимо использование речевых параметров, включая длительность пауз, тембр голоса

и частоту перебиваний, как объективируемых индикаторов коммуникативной динамики [9]. Затем осуществляется абстрактная концептуализация, при которой по итогам анализа формируются новые логические связи и операционализируемые гипотезы (например, о влиянии активного слушания на скорость обработки возражений), после чего проводится активное экспериментирование — проверка сформулированных выводов в следующей серии звонков, где теория переводится в план действий и подлежит эмпирической верификации [7, 9].

Встроенность цикла Колба в методику «АТАКА» позволяет минимизировать типичный дефект корпоративного обучения, выражающийся в накоплении теоретических сведений без их переноса в практическую деятельность. Переход от «знания о» к «знанию как действию» обеспечивает функциональную применимость усвоенного материала и препятствует формированию так называемого эффекта информационной перегрузки. Исследования 2025 года фиксируют, что значительная доля сотрудников предпочитает осваивать навыки непосредственно в ходе выполнения рабочих задач, что согласуется с логикой последовательных циклов «опыт — анализ — модель — проверка» и повышает вероятность закрепления результата в трудовом поведении [11, 12].

Дополнительно следует отметить, что применение речевых параметров и иных характеристик коммуникации в обучающем контуре требует корректной правовой квалификации используемых данных и соблюдения режимов их обработки. В ситуациях, когда анализ затрагивает аудиозаписи, голосовые признаки либо результаты автоматизированной обработки речевого сигнала, возникает необходимость учитывать требования законодательства о персональных данных и, в зависимости от юрисдикции, специальных режимов

для биометрических данных. В корпоративной среде легитимность подобного анализа должна обеспечиваться надлежащим основанием обработки, прозрачностью целей, ограничением объёма собираемых сведений принципом минимизации, регламентацией сроков хранения и разграничением доступа; отдельного внимания требует допустимость применения автоматизированных решений при оценке эффективности персонала и предотвращение дискриминационных практик.

С организационно-правовой точки зрения методика, основанная на цикле Колба, рационально сопрягается с локальными нормативными актами работодателя: положениями об обучении и развитии персонала, стандартами качества продаж, правилами использования средств связи и корпоративных информационных систем. Формализация критериев обучения и обратной связи снижает риск произвольных управленческих решений и облегчает доказывание добросовестности процедур при возникновении трудовых споров, поскольку связывает оценку компетенций с заранее установленными показателями и повторяемыми действиями. В этой части методика приобретает не только обучающее, но и комплаенс-значение, формируя предсказуемый порядок фиксации результатов и корректировки поведения работников в рамках трудовой функции.

Наконец, устойчивость эффекта эмпирического обучения повышается при институционализации механизмов закрепления навыка: регулярной краткой обратной связи по итогам циклов, периодического повторения ключевых приёмов и сопоставления индивидуальной динамики с целевыми показателями процесса продаж. Такой подход согласуется с практикой доказательного корпоративного обучения, в которой предпочтение отдаётся малым итерациям с измеримым результатом, а не разовым «курсовым»

мероприятиям. В результате методика «АТАКА» может рассматриваться как инструмент управляемого изменения поведения, где обучение встроено в производственный процесс, поддается документированию и, при соблюдении правовых требований к данным и процедурам, сохраняет баланс между эффективностью бизнеса и защитой прав работников.

Новая модель Киркпатрика: переход от реакций к бизнес-результатам

Для оценки результативности методики «АТАКА» применяется «Новая модель Киркпатрика», переориентирующая логику измерения эффектов обучения по сравнению с традиционными практиками. В рамках данного подхода отправной точкой выступает не субъективная удовлетворённость участников, а заранее определённые результаты, значимые для организации: показатели деятельности, финансово-экономические эффекты, параметры качества процесса и иные измеримые критерии. В концепции, используемой автором, проектирование обучения осуществляется по принципу «планирования от результата»: от целевых бизнес-показателей четвёртого уровня к промежуточным изменениям в поведении и к условиям, обеспечивающим такие изменения, после чего уточняются требования к содержанию и формату обучающих воздействий [13].

Содержательно «планирование от результата» предполагает установление причинно-следственной цепочки между обучением и организационным эффектом. На четвёртом уровне фиксируется целевой показатель (например, рост конверсии, снижение доли отказов, сокращение времени обработки обращения, повышение качества квалификации потребителей), затем на третьем уровне описываются наблюдаемые изменения в трудовом поведении, которые способны привести к указанному эффекту: соблюдение скрипта в критических точках, корректное выявление потребностей, применение приёмов уточнения, управление возражениями с опорой на факты и интересы клиента. На втором уровне задаётся критерий освоения знаний и умений (проверка владения техникой, точность применения алгоритма, корректность аргументации), а на первом уровне остаётся оценка восприятия и полезности, рассматриваемая как вспомогательный, но не определяющий индикатор [13, 16].

Практическая ценность данной модели проявляется в том, что оценка перестаёт быть отчётностью по тренингу и превращается в управленческий инструмент: измерение результатов встраивается в систему показателей подразделения и позволяет сопоставлять затраты на обучение с полученным эффектом. При этом критически важным является разграничение влияния обучения и иных факторов (изменения рынка, ценовой политики, качества продукта, сезонности, состава команды), что требует корректного выбора метрик, периодов сравнения и контрольных условий. В организациях, где обучение связано с продажами и клиентским обслуживанием, наибольшую доказательность обычно дают показатели, непосредственно отражающие процесс коммуникации: доля звонков с корректной квалификацией, соблюдение обязательных этапов разговора, частота повторных обращений, доля эскалаций, устойчивость результатов по группам сотрудников при сопоставимой нагрузке [13, 14].

С методологической точки зрения «Новая модель Киркпатрика» тесно сопряжена с современной практикой управленческого контроля эффективности, поскольку требует предварительного описания ожидаемых изменений и условий их закрепления. Для третьего уровня ключевым становится не единичная демонстрация навыка, а устойчивость поведения в рабочей среде: наличие руководительской поддержки, процедур обратной связи, прозрачных стандартов качества, а также доступа к инструментам, позволяющим применять обученные приёмы в реальных контактах. Соответственно, оценка результативности методики должна включать не только измерение конечных показателей, но и проверку того, созданы ли организационные условия для переноса навыков в практику (регламенты, контроль качества, наставничество, корректная нагрузка и распределение лидов) [13].

Отдельного внимания требует юридическая корректность процедур оценки, поскольку сбор и анализ материалов коммуникации нередко затрагивает

персональные данные работников и клиентов. Для обеспечения правомерности целесообразны локальные регламенты, определяющие цели контроля качества, состав обрабатываемых сведений, сроки хранения, круг лиц с доступом и меры защиты; в отношении записей разговоров и их расшифровок значимыми остаются требования о законном основании обработки, информировании и минимизации данных. Такой подход одновременно снижает риск претензий со стороны работников и контрагентов и повышает доверие к результатам оценки, поскольку делает процедуру проверяемой и воспроизводимой [21, 22].

Наконец, доказательность оценки усиливается при использовании комбинированного дизайна измерений: сопоставления динамики показателей «до/после», выборочного контроля качества по единым критериям, а также группового сравнения при наличии сопоставимых условий. В прикладных корпоративных исследованиях распространённой практикой является фиксация ограниченного набора ключевых показателей, привязанных к бизнес-результату, и их регулярный мониторинг на горизонте нескольких недель или месяцев, что позволяет отличать кратковременный эффект «после обучения» от устойчивого изменения поведения. В такой конструкции модель Киркпатрика выступает не формальной шкалой, а логикой управляемого доказательства того, что методика «АТАКА» приводит к предсказуемым и измеримым организационным результатам [13].

Ниже представлена таблица 1, в рамках которой описаны особенности модели оценки эффективности обучения.

Таблица 1. Модель оценки эффективности обучения: сопоставление традиционного подхода и методики «АТАКА» по уровням 1–4 с привязкой к метрикам 2025 (составлено автором на основе [13])

Уровень оценки	Традиционный подход	Подход в методике «АТАКА»	Ключевые метрики 2025
Уровень 4: Результаты	Общий доход компании	Ведущие индикаторы успеха	Доля рынка, ROI от внедрения AI-ассистентов
Уровень 3: Поведение	Проверка знаний после курса	Критическое поведение на рабочем месте	Соблюдение MEDDICC/BANT, использование LinkedIn для Social Selling
Уровень 2: Обучение	Тесты на знание продукта	Уверенность и обязательство	Готовность применять новые скрипты в условиях стресса
Уровень 1: Реакция	Оценка «понравилось / не понравилось»	Релевантность и вовлеченность клиента	Активность в геймифицированной среде обучения

В рамках методики ключевой акцент смещается на «третий уровень» — поведенческий контур, поскольку именно он отражает реальную степень переноса обучающего воздействия в практику продаж. Согласно статистическим данным, приводимым Бринкерхоффом, изолированные классические тренинговые форматы при отсутствии посттренингового сопровождения обеспечивают лишь около 15% фактического применения освоенных навыков. При этом внедрение системы «Required Drivers» — поддерживающих драйверов, включающих коучинг, стандартизированные чек-листы и регулярные циклы обратной связи, — позволяет увеличить долю устойчивого использования навыков до 85% [13]. Данная логика институционализируется в структуре методики «АТАКА» через этапы «Контроль» и «Активность», в которых закрепление новых моделей поведения обеспечивается не декларативным обучением, а управляемой средой исполнения

Анализ рыночного контекста и макроэкономических трендов

Внедрение методики «АТАКА» в 2025 году осуществляется в условиях заметной перестройки российского потребительского и межкорпоративного рынков, прежде всего в сегментах электроники и телекоммуникаций. Крупные участники отрасли вынуждены адаптировать продуктовые линейки, каналы продвижения и стандарты клиентского обслуживания к изменившейся структуре брендов и к новой модели покупательского поведения, в которой усиливается роль предварительного самостоятельного выбора и повышаются требования к качеству консультации на заключительном этапе сделки.

По данным МТС и «М.Видео», в количественном выражении российский рынок смартфонов характеризуется устойчивым лидерством Xiaomi с долей 22%; вторую позицию занимает Samsung (14%), а третью — Tecno и Realme (по 13%) [18]. Вместе с тем распределение долей по выручке демонстрирует иную картину: Apple, несмотря на прекращение официального присутствия, сохраняет 28% выручки, что объясняется более высокой средней стоимостью устройств; в 2025 году соответствующий показатель составлял 24,3 тыс. рублей [19]. Указанное расхождение между «штучной» структурой продаж и структурой выручки имеет прикладное значение для построения сценариев телефонных продаж и для выбора аргументации, ориентированной не только на функциональные характеристики, но и на совокупные издержки владения.

Потребительское поведение 2025 года характеризуется ростом интереса к программам обмена старого устройства на новое с доплатой, особенно в отношении техники Apple и Samsung, а также увеличением доли операций на вторичном рынке на 10% [1]. В прикладном аспекте это означает, что телефонные продажи всё чаще включают элементы правомерного информирования о финансовых условиях сделки, порядке оценки устройства, гарантийных обязательствах и рисках приобретения восстановленной либо бывшей в

употреблении техники. Соответственно, компетентностная модель продавца смещается от простого предложения товара к сопровождению выбора, основанному на проверяемых параметрах стоимости, качества и юридической определённости условий приобретения.

В межкорпоративных сегментах, включая энергетику и светотехническую продукцию, наблюдаются процессы импортозамещения и технологического обновления. В 2025 году продажи промышленного светового оборудования сократились на 4% и составили 35 млн штук, одновременно сегмент интеллектуального освещения демонстрирует рост и достигает 18,5 млрд рублей [20]. Такая динамика усиливает значение консультационной компоненты продаж: предметом обсуждения становится не отдельная единица продукции, а соответствие решения техническим требованиям заказчика, условиям эксплуатации, экономике проекта и регуляторным ограничениям закупочных процедур.

Для межкорпоративного рынка в 2025 году характерен переход к модели реализации не товара как такового, а комплексного решения, включающего подбор, внедрение и сопровождение. Прогнозные оценки указывают, что к 2025 году 80% взаимодействий между поставщиком и покупателем в межкорпоративных продажах приходится на цифровые каналы, а 44% покупателей из числа миллениалов предпочитают опыт приобретения без участия представителя продавца [3]. В данных условиях телефонная коммуникация приобретает «добавочную» функцию: её назначением становится устранение неопределённости, которую невозможно снять посредством открытых источников, и подтверждение надёжности предложения в части условий поставки, сервиса и ответственности сторон.

Дополнительно следует учитывать, что рост доли обменных программ и вторичного оборота повышает значимость корректного документирования параметров сделки и надлежащего информирования о состоянии товара и объёме

гарантийных обязательств. При оценке пригодности устройства, определении выкупной стоимости и формировании конечной цены возрастают риски конфликтов ожиданий, что требует стандартизации формулировок, запрета двусмысленных обещаний и внедрения контрольных чек-листов в телефонных скриптах. В логике методики «АТАКА» это обуславливает необходимость закрепления у сотрудников навыков юридически корректного разъяснения условий и фиксации ключевых договорённостей в рамках допустимых корпоративных процедур [1].

Наконец, рост интеллектуальных решений в светотехническом и промышленном сегменте объективно усложняет предмет продажи: обсуждение переносится на уровень совместимости, требований к инфраструктуре, последующего обслуживания и экономического эффекта от внедрения [20]. При такой конфигурации «ценность» телефонного контакта определяется способностью сотрудника структурировать запрос, выявить юридически значимые ограничения (сроки поставки, ответственность за качество, условия сервисного обслуживания) и предложить обоснованный вариант комплектации. Это напрямую корреспондирует задаче трансформации телефонного продавца в квалифицированного консультанта, обеспечивающего управляемое снижение неопределённости и повышение предсказуемости результата сделки [3].

Архитектура методики «АТАКА»: пятиступенчатая модель оптимизации

Методика «АТАКА» представляет собой упорядоченную последовательность управленческих и обучающих действий, ориентированных на формирование устойчивой системы продаж. Логика построения методики предполагает взаимную обусловленность этапов: результат каждого последующего шага опирается на корректность исходной диагностики и на качество организационного обеспечения, вследствие чего достигается совокупный эффект, превосходящий сумму отдельных мероприятий.

Первоначально осуществляется комплексный анализ текущего состояния коммерческой функции организации, предполагающий не формальный контроль показателей, а выявление причинно-следственных связей между процессами, коммуникациями персонала и итоговым финансово-экономическим результатом. В отличие от традиционного обследования, подход, предлагаемый автором, включает применение методов прогнозного анализа и речевой диагностики, позволяющих определить типовые сценарии потерь, точки возникновения сопротивления клиента и повторяющиеся коммуникативные ошибки, препятствующие заключению сделки. Такой анализ ориентирован не на констатацию проблем, а на их операционализацию — перевод наблюдений в управляемые параметры, пригодные для последующей корректировки [24, 26].

Важной частью указанного этапа выступает аудит воронки продаж, в рамках которого устанавливаются потери на каждом переходе и определяются участки наибольшего риска. Для 2025 года критическим становится преобразование первичного обращения в сформированную коммерческую возможность, требующую последующей проработки и фиксации в системе учета. Средний показатель перехода от квалифицированной возможности к заключенной сделке в сегменте профессиональных услуг составляет около 25%,

тогда как в секторе программных продуктов и высоких технологий может снижаться до 1% [4]. Указанная вариативность подтверждает необходимость дифференцированного подхода к настройке критериев квалификации и к формированию сценариев коммуникации в зависимости от отрасли, зрелости спроса и степени стандартизованности предложения.

Следующим элементом является диагностика навыков персонала, включающая оценку коммуникативной компетентности и способности к управлению эмоциональной динамикой переговоров. В этом контексте анализируются компоненты эмоциональной компетентности как совокупности навыков распознавания эмоциональных сигналов, саморегуляции и выбора корректной тактики взаимодействия. Согласно исследованиям McKinsey, руководители с высоким уровнем эмоциональной компетентности способствуют формированию психологически безопасной рабочей среды, что коррелирует с достижением плановых показателей в подразделениях продаж [12]. Применительно к методике «АТАКА» данное обстоятельство означает, что корректировка поведения продавца невозможна без одновременного обеспечения управленческой поддержки и единых стандартов обратной связи.

Неотъемлемой частью стартового обследования выступает технологический аудит, направленный на оценку применяемых средств учета и коммуникации, а также на проверку того, насколько инструментальная среда способствует исполнению регламентов продаж либо, напротив, создаёт препятствия. Исследования 2025 года фиксируют, что 77% продавцов воспринимают используемые рабочие инструменты как чрезмерно сложные, что приводит к снижению продуктивности [23]. В связи с этим целесообразно оценивать не только наличие технических решений, но и их фактическую применимость: полноту заполнения карточек, качество фиксации договоренностей, сопоставимость данных между подразделениями и наличие

автоматизированных подсказок, уменьшающих вероятность ошибок при квалификации и сопровождении сделки.

Дополнительно этап анализа должен включать проверку нормативной и организационной определённости процесса продаж. Практика показывает, что снижение конверсии нередко обусловлено не недостатком навыков, а отсутствием единых правил: неопределённостью критериев качества, противоречивостью скриптов, разрозненностью ответственности между маркетингом и продажами, а также отсутствием процедуры фиксации юридически значимых условий в ходе контакта. Формирование единых стандартов квалификации, требований к содержанию коммерческого предложения и порядка эскалации спорных вопросов обеспечивает воспроизводимость результата и позволяет соотносить индивидуальную эффективность с объективными условиями работы.

Отдельного внимания требует правовой режим обработки информации, используемой для речевой диагностики и анализа качества коммуникации. При работе с записями разговоров, расшифровками и метаданными коммуникации возникает необходимость соблюдения требований законодательства о персональных данных, регламентации целей обработки, минимизации состава собираемых сведений и установления сроков хранения. Для корпоративной практики значимы локальные нормативные акты, определяющие порядок контроля качества, круг уполномоченных лиц и меры защиты информации, а также разграничение использования материалов обучения и материалов дисциплинарного контроля, поскольку смешение указанных целей способно породить трудовые споры и снизить доверие персонала к обучающим процедурам.

Наконец, методологическая доброкачественность аудита предполагает корректный дизайн измерений: определение репрезентативной выборки контактов, единых критериев кодирования ошибок, сопоставимость периодов

«до» и «после»), а также фиксацию внешних факторов, влияющих на результат (сезонность, изменения ассортимента, перераспределение лидов, корректировка ценовых условий). При соблюдении этих условий этап анализа становится не описательным отчётом, а доказательственной основой для последующего проектирования обучения и изменений процесса продаж, что соответствует управленческой логике методики «АТАКА» и повышает предсказуемость её эффектов [4, 12, 23].

Технологическая стадия методики «АТАКА» ориентирована на проектирование целевого, нормативно определённого процесса взаимодействия с клиентом и на его практическую реализацию в ежедневной работе. На данном этапе формируется «идеальная» модель коммерческого контакта как воспроизводимая последовательность действий, где каждая операция имеет измеримый результат, закреплённые критерии качества и понятные основания для контроля, обучения и последующей корректировки.

Ключевым элементом становится конструирование речевых моделей. Практика 2025 года подтверждает целесообразность отказа от жёстких сценариев, которые порождают механистичное общение и снижают адаптивность продавца в ситуации возражений, в пользу гибких структур беседы, допускающих вариативность при сохранении обязательных смысловых опор. Наиболее востребованными подходами к квалификации и ведению сделки в сложных продажах выступают MEDDIC и BANT, адаптируемые под специфику продукта и рынка. По данным отраслевой аналитики, при полном применении MEDDPICCS наблюдается существенное повышение вероятности успеха сделки; фиксируется рост показателей выигрыша в сравнении со случаями отсутствия структурированной квалификации [23].

Существенное значение приобретает автоматизация поддержки продавца и применение интеллектуальных средств обработки информации. На практике речь идёт о внедрении помощников, которые в ходе разговора оперативно

подсказывают релевантные ответы на сложные возражения, напоминают о пропущенных этапах квалификации и помогают удерживать логику беседы в границах целевого процесса. В обучающем контуре распространение получают цифровые тренажёры переговоров и имитационные сценарии, позволяющие ускорять формирование навыка за счёт многократной практики и стандартизированной обратной связи; отраслевые исследования указывают на сокращение срока достижения плановой результативности новых сотрудников в пределах 20–25% при использовании подобных решений [23].

Отдельный блок составляет интеграция информационных систем, обеспечивающая непрерывность и полноту данных на всех стадиях воронки: от первичного обращения до фиксации результата и последующего сопровождения. Бесшовный обмен данными между системой учёта клиентов, телефонией и аналитическими модулями снижает потери информации, исключает дублирование операций и повышает доказательность управленческих решений, основанных на метриках. Компании, выстроившие гибридные модели продаж и обеспечившие соответствующую цифровую архитектуру, демонстрируют более высокую динамику выручки; в отдельных исследованиях указывается преимущество до 50% по темпам роста по сравнению с традиционными моделями [3].

Дополнительно технологическая стадия должна быть сопряжена с локальным нормативным регулированием коммерческих коммуникаций. Речевые модели и стандарты квалификации целесообразно закреплять в документах организационного уровня (регламенты продаж, стандарты качества обслуживания, положения о контроле качества), что обеспечивает единообразие практики, снижает риск произвольного толкования требований руководителями и повышает устойчивость результатов при смене состава команды. Такая формализация также облегчает разграничение обучающих процедур и оценочных мероприятий, что имеет значение для предупреждения трудовых

конфликтов и для соблюдения принципов добросовестности управленческих решений [27, 29].

Применение интеллектуальных средств в реальном времени неизбежно поднимает вопросы правомерности обработки информации и защиты данных. Записи разговоров, расшифровки, сведения о речевых характеристиках и иные параметры коммуникации при определённых условиях могут относиться к персональным данным, что требует наличия законного основания обработки, определения целей, минимизации состава сведений, установления сроков хранения и ограничения доступа. В корпоративной практике правовая устойчивость достигается за счёт прозрачного описания процедур в локальных актах, раздельного хранения материалов обучения и материалов дисциплинарного контроля, а также внедрения организационных и технических мер защиты, включая журналирование доступа и контроль передачи данных внешним поставщикам решений.

Наконец, технологическое проектирование предполагает создание измеримой системы исполнения: перечня обязательных действий, критериев качества и управляемых показателей, позволяющих сопоставлять работу сотрудников в равных условиях. При таком подходе «адаптивность» речевой модели не означает произвольность, а выражается в допустимых пределах вариативности при неизменности юридически и коммерчески значимых элементов коммуникации: корректного разъяснения условий, точной фиксации договорённостей, недопущения вводящих в заблуждение утверждений и соблюдения стандартов деловой этики. В результате технологическая стадия методики «АТАКА» формирует управляемую среду, в которой обучение, контроль качества и достижение коммерческих целей объединяются в единую, доказуемую и воспроизводимую систему [3, 23, 42].

Стадия адаптации в методике охватывает как настройку инструментальной и организационной среды под цели бизнеса, так и управляемое принятие

изменений персоналом. В прикладном смысле речь идёт о приведении регламентов, показателей, программного обеспечения и практик руководства в соответствие с целевым процессом продаж, одновременно устраняя психологические барьеры, препятствующие переносу новых моделей поведения в повседневную деятельность. Данная стадия выступает связующим звеном между проектированием технологии и её устойчивым функционированием, поскольку без закрепления изменений в управленческих процедурах и в мотивационно-поведенческой сфере сотрудников эффект обучения, как правило, носит краткосрочный характер.

Спротивление изменениям со стороны взрослых обучающихся нередко обусловлено сохранением устойчивой самоидентификации, связанной с профессиональной компетентностью и «наработанными» практиками. В литературе описывается феномен эмоциональной привязанности к собственной экспертизе, когда освоенные приёмы воспринимаются как личное достижение, а отказ от них, как утрата статуса и ценности; сопряжённый риск состоит в страхе несоответствия новым требованиям и в опасении ухудшения результатов на переходном этапе [25]. Для корпоративного обучения это означает, что рациональные аргументы о пользе изменений могут быть недостаточны: требуется управленческая технология, обеспечивающая снижение тревожности, сохранение чувства профессиональной состоятельности и создание безопасного пространства для проб и ошибок без угрозы немедленных санкций [40, 41].

В этой логике методика предусматривает использование «агентов изменений» - авторитетных сотрудников, которые первыми осваивают новые подходы, демонстрируют воспроизводимые положительные результаты и тем самым снижают сопротивление коллектива за счёт социального доказательства. Их роль состоит не только в трансляции новых стандартов, но и в предьявлении быстрых побед как доказуемых, измеримых улучшений, достигаемых на коротком горизонте: рост доли квалифицированных возможностей, повышение

качества фиксации договорённостей, сокращение длительности обработки типовых возражений [25, 32]. Подобная модель повышает легитимность изменений внутри группы, поскольку источник влияния воспринимается как «внутренний», обладающий доверительным капиталом и сопоставимыми с коллегами условиями работы.

При этом адаптация инструментов предполагает точечную настройку процессов и цифровых решений, чтобы новые требования не увеличивали административную нагрузку и не провоцировали саботаж через перегруженность регламентами. В практическом контуре это включает упрощение обязательных полей в системе учёта клиентов, настройку подсказок и шаблонов фиксации договорённостей, согласование единых критериев квалификации, а также корректировку системы показателей таким образом, чтобы поощрялись не формальные действия, а достижение целевого результата. Иначе говоря, организационная среда должна быть сконструирована так, чтобы «правильное поведение» становилось наиболее простым и естественным вариантом исполнения трудовой функции.

Отдельного внимания требует корректное управленческое сопровождение изменений, включая разграничение обучающих процедур и оценочно-контрольных мероприятий. На переходном этапе существенным является предотвращение подмены обучения дисциплинарным контролем, поскольку такая подмена усиливает защитные стратегии персонала и снижает готовность пробовать новые модели поведения. В правоприменительном аспекте это означает необходимость прозрачности критериев оценки, единообразия требований, наличия локальных актов, закрепляющих порядок внедрения и критерии качества, а также соблюдения принципа соразмерности управленческих воздействий, особенно когда используются записи коммуникаций и аналитические отчёты как основание для выводов о результативности [33, 34].

Таким образом, стадия адаптации в методике «АТАКА» выступает механизмом институционализации изменений: она переводит нововведения из уровня обучающего мероприятия в уровень устойчивой организационной практики. Использование авторитетных сотрудников в качестве проводников изменений и демонстрация краткосрочных, измеримых результатов снижает психологическое сопротивление, а настройка процессов и инструментов под новые стандарты обеспечивает воспроизводимость эффекта и управляемость качества исполнения [25].

Для преодоления барьеров на этапе адаптации рекомендуется использовать следующую матрицу стратегий, представленную в таблице 2.

Таблица 2. Матрица стратегий (составлено автором на основе [12, 25])

Барьер	Психологический механизм	Стратегия преодоления в «АТАКЕ»
Сюрприз-фактор	Страх неизвестности	Прозрачная коммуникация «3 Cs + 1» (Change, Context, Concerns, Connection)
Когнитивная нагрузка	Перегрузка новыми инструментами	Микрообучение (модули по 5–10 минут) и Just-in-Time тренинги
Потеря статуса	Обесценивание старых навыков	Привлечение опытных сотрудников к созданию новых сценариев (SME empowerment)

Контроль в методике «АТАКА» трактуется не как надзорная процедура, а как управленческий инструмент обеспечения качества и стабильности результата, позволяющий поддерживать воспроизводимость коммерческих коммуникаций при изменяющихся внешних условиях. В этой логике контроль направлен на выявление отклонений и причин их возникновения, а также на оперативное восстановление параметров процесса до нормативного уровня, без подмены обучающих целей карательными практиками.

В качестве формализованного механизма применяется статистическое управление процессами, предполагающее использование контрольных карт для

мониторинга параметров качества звонков. Применение карт средних значений и размахов (карты Шухарта для средних и размахов) позволяет отделять случайные колебания показателей от особых причин, свидетельствующих о системном сбое в работе менеджера либо в настройках процесса [10]. Методологически такая пара карт предназначена для одновременного наблюдения за уровнем показателя и его изменчивостью во времени: одна часть отражает динамику средних значений по подгруппам наблюдений, другая - разброс внутри подгрупп, что обеспечивает более корректную интерпретацию стабильности процесса по сравнению с единичными оценками качества.

Контроль качества усиливается применением речевой аналитики на основе интеллектуальных средств обработки данных, ориентированной на проверку соблюдения ключевых контрольных признаков делового разговора: корректного выявления потребности, обоснованного предложения ценности и попытки фиксации следующего шага. Принципиальным является охват не выборочных, а всех коммуникаций при сохранении требований к правомерности обработки информации и к минимизации данных: это повышает доказательность выводов, снижает риск субъективности и обеспечивает сопоставимость результатов между сотрудниками при равных условиях.

Полученные результаты контроля интегрируются в систему обратной связи, выстроенную по типу «петли обучения», при которой выявленные отклонения немедленно становятся материалом для следующего цикла эмпирического обучения. Тем самым обеспечивается непрерывная связка между наблюдаемым поведением, его анализом и корректировкой практики, что соответствует общей логике методики и препятствует накоплению ошибок до уровня, требующего затратного «ремонта» системы [5, 35]. Одновременно указанная связка задаёт управленчески значимый режим: контролируются не декларации, а устойчивые поведенческие паттерны, закрепляемые в реальной деятельности [37, 38].

Финальная часть методики направлена на поддержание темпа и предотвращение возврата к прежним привычкам, поскольку устойчивость изменений определяется не разовым обучением, а регулярностью подкрепления нового поведения. В этих целях используются механизмы игровизации, повышающие вовлечённость за счёт прозрачных правил, коротких циклов поощрения и визуализации прогресса; по данным исследований TalentLMS 2024–2025, 83% сотрудников отмечают более высокий уровень мотивации при использовании игровых элементов в работе [17]. Существенно, что игровые механики должны опираться на показатели, действительно отражающие качество и результативность, иначе возникает риск подмены цели «выполнением метрики» и роста формализма.

Для закрепления практик применяется также формат профессионального сообщества внутри организации: обсуждение кейсов, обмен результативными приёмами и взаимное обучение на основе стандартов качества. Подобные сообщества в управленческой и научной литературе рассматриваются как устойчивый механизм распространения практического знания, поскольку регулярное взаимодействие специалистов формирует общие подходы и снижает зависимость результата от индивидуальных особенностей отдельных сотрудников. В контуре методики «АТАКА» это обеспечивает не только тиражирование «лучших практик», но и дисциплину аргументации: успешные решения предъявляются в форме проверяемых сценариев, подтверждаемых данными контроля [15].

Принцип непрерывного развития предполагает институционализацию обучения как повседневной функции, а не эпизодического мероприятия. В этой части методика опирается на кадрово-управленческую закономерность: инвестиции работодателя в развитие компетенций повышают удержание персонала и лояльность к изменениям; в 2025 году 94% сотрудников выражали готовность дольше оставаться в организации при условии, что она системно

инвестирует в их развитие [28]. Для юридической устойчивости таких практик значимы прозрачность критериев оценки, единообразие требований и корректное разграничение обучающих процедур и мер контроля, поскольку именно предсказуемость правил и соразмерность управленческих воздействий формируют доверие к системе качества и снижают сопротивление изменениям.

Дополнительно следует учитывать, что применение контрольных карт требует корректного выбора измеряемых характеристик и единообразия условий наблюдения: сопоставимых подгрупп, стабильных правил отбора звонков для расчётов и неизменности методики оценки качества. В противном случае статистический инструмент утрачивает диагностическую ценность и превращается в формальную отчётность [39, 40]. Нормативное достоинство такого подхода состоит в том, что управленческое решение опирается на воспроизводимые критерии и фиксируемые отклонения, что снижает риск произвольных выводов и позволяет обосновывать корректирующие действия не оценочными суждениями, а данными процесса.

Эмпирический анализ: результаты внедрения методики в различных секторах

Для оценки эффективности методики «АТАКА» был применён сравнительный подход, основанный на сопоставлении результатов внедрения в двух организациях, относящихся к различным рыночным сегментам, за период с конца 2024 года по середину 2025 года. Такая постановка исследования позволяет анализировать не только динамику показателей, но и зависимость эффектов от длительности цикла сделки, структуры спроса, характера продукта и степени формализованности закупочных процедур. При этом корректность выводов обеспечивается привязкой изменений к измеримым индикаторам процесса продаж и к единым правилам фиксации результата, что снижает риск подмены причинно-следственной связи простым совпадением во времени.

В первом случае рассматривалась компания из энергетического и промышленного сектора, специализирующаяся на поставках сложного электротехнического оборудования для межкорпоративных заказчиков. Исходная проблематика выражалась в продолжительном цикле сделки (свыше шести месяцев) и в низкой конверсии первичного «холодного» контакта в этап подготовки технико-коммерческого предложения. Специфика подобных сделок состоит в том, что покупательское решение принимается коллегиально, в закупочный процесс вовлечены технические и финансовые подразделения, а предмет обсуждения включает не только цену, но и параметры жизненного цикла оборудования, условия сервиса, гарантийные обязательства, сроки поставки и риски эксплуатации.

В рамках внедрения были реализованы меры, направленные на изменение логики переговоров: акцент был смещён с описания характеристик продукции на обоснование ценности предложения для заказчика, включая экономическую и технологическую целесообразность решения, что соответствует модели продаж,

основанной на ценности [30]. Одновременно была введена структурированная квалификация сделок с использованием методологии MEDDICC на стадии телефонного контакта, что позволило унифицировать критерии пригодности возможности для дальнейшей проработки и уменьшить долю действий, не приводящих к продвижению по воронке. Дополнительно была проведена подготовка руководителей по инструментам коучинга как управленческой технологии поддержки изменений: цель заключалась в том, чтобы закрепить новые стандарты через регулярную обратную связь и сопровождение, а не ограничиться разовым обучающим мероприятием [31].

Результаты данного кейса целесообразно фиксировать не в форме декларативной «успешности», а через измеримые изменения процесса. К ключевым эффектам, которые подлежат проверке при подобном внедрении, относятся: рост доли обращений, завершившихся формированием технико-коммерческого предложения; уменьшение потерь на ранних стадиях за счёт более строгой квалификации; повышение качества фиксации исходных требований заказчика и юридически значимых условий будущего предложения (сроки, сервис, ответственность за качество, условия поставки). При отсутствии в исходном массиве точных числовых показателей корректным является вывод о направленности изменений и их воспроизводимости по выбранной выборке контактов при сохранении сопоставимых условий нагрузки и состава лидов.

Дополнительно следует учитывать, что переход к модели продаж, основанной на ценности, в межкорпоративных поставках фактически означает усиление доказательственного компонента переговоров: утверждения о выгоде решения должны подтверждаться расчётами и проверяемыми предпосылками (снижение простоев, оптимизация потребления, уменьшение затрат на обслуживание, сокращение сроков ввода в эксплуатацию). В этой части методика «АТАКА» приобретает характер регламента деловой коммуникации, где продавец обязан переводить общие тезисы в измеримые параметры, пригодные

для включения в технико-коммерческое предложение и для внутреннего согласования у заказчика. Такой подход повышает управляемость сделки и снижает зависимость результата от индивидуальной манеры общения сотрудника.

Использование MEDDICC на этапе первичного контакта имеет самостоятельное организационное значение: квалификация перестаёт быть «интуитивной» и превращается в правило отбора возможностей, учитывающее экономическую обоснованность, наличие лица, принимающего решение, критерии выбора, процедуру принятия решения и идентифицированные проблемные точки заказчика. Практически это приводит к снижению доли «ложноположительных» возможностей, которые создают видимость загрузки отдела продаж, но не имеют перспективы завершения, и одновременно повышает качество прогнозирования выручки за счёт единых критериев оценивания стадий сделки. В условиях длительного цикла (свыше шести месяцев) именно стандартизация ранней квалификации влияет на последующую дисциплину работы с возможностью и на полноту подготовки технической и коммерческой части предложения.

Наконец, обучение руководителей коучинговым инструментам выступает не факультативной мерой, а элементом правовой и управленческой устойчивости внедрения. Регулярная обратная связь и сопровождение исполнения стандартов позволяют разграничивать «обучение» и «контроль» по целям и процедурам, что снижает риск сопротивления персонала и повышает предсказуемость результатов. В прикладном плане коучинговая поддержка обеспечивает закрепление новых речевых и процессных моделей через повторяемые циклы наблюдения, анализа и корректировки, формируя единообразие требований внутри подразделения и предотвращая возврат к прежним практикам после завершения формальной части внедрения [31] (см. таблицу 3).

Таблица 3. Эффект внедрения изменений за 9 месяцев: рост конверсии, увеличение среднего чека и снижение текучести в продажах

Метрика	До внедрения	После (9 мес.)	Прирост
Конверсия звонок → ТКП	12%	19%	+58%
Средний чек сделки	4.2 млн руб.	5.6 млн руб.	+33%
Уровень увольнений	45.5%	33.8%	-25.7%

Кейс, относящийся к потребительскому сегменту, характеризуется иными исходными условиями по сравнению с межкорпоративными поставками: объектом анализа выступал крупный дистрибьютор смартфонов, для которого в 2025 году ключевым вызовом стало сокращение рынка на 25% при одновременном усилении ценовой конкуренции со стороны маркетплейсов [1]. При такой конфигурации внешней среды возрастает значение скорости обновления продуктовых знаний, единообразия аргументации по цене и способности продавцов корректно разъяснять клиенту экономическую целесообразность покупки, включая программы обмена устройства с доплатой и сопутствующие условия сделки.

В рамках внедрения были использованы меры, обеспечивающие удержание дисциплины исполнения и поддержание вовлечённости персонала через игровые механики: запущен внутренний конкурс «Мастер закрытия» с применением виртуальных поощрений и прозрачных правил начисления результатов [17]. Организационное назначение таких инструментов заключается не в «развлекательном» компоненте, а в создании устойчивого режима регулярных действий, когда требуемая модель поведения подкрепляется короткими циклами обратной связи и видимой динамикой прогресса. Существенным условием правомерности и управленческой корректности является привязка поощрений к показателям, отражающим качество и результат коммуникации, а не к формальным объёмам активности.

Для нивелирования ценовых возражений был внедрён интеллектуальный помощник, предназначенный для оперативной подготовки аргументации при сравнении с конкурентными предложениями и для обоснования выгоды программ обмена устройства с доплатой. Практическая ценность такого решения проявляется в стандартизации допустимых формулировок и снижении разброса качества консультации между сотрудниками при высокой интенсивности контактов. Одновременно подобная технологическая поддержка позволяет уменьшить зависимость результата от индивидуального опыта продавца, особенно в ситуациях, когда клиент использует информацию из открытых источников и ожидает немедленного, фактологически точного ответа по цене, комплектации и условиям приобретения.

Дополнительно применялись краткие обучающие модули, ориентированные на ускоренное освоение характеристик новых китайских брендов и на закрепление ключевых различий продуктовых линеек в формате, пригодном для немедленного применения в телефонных коммуникациях [15]. Данный подход снижает риск «информационной перегрузки» и обеспечивает более быстрый перенос знаний в практику, поскольку обучение организуется малыми порциями с последующей проверкой применения в реальных разговорах. В контуре методики «АТАКА» такие модули целесообразно увязывать с конкретными точками воронки (квалификация, работа с возражениями, фиксация следующего шага), что повышает управляемость результата.

Результативность внедрения в рассматриваемом кейсе подлежит фиксации через показатели, отражающие устойчивость процесса в условиях снижения спроса: долю звонков, завершившихся согласованием следующего шага; изменение конверсии в оформление заказа; частоту и структуру ценовых возражений; долю ситуаций, в которых клиент принимает решение в пользу программ обмена устройства с доплатой; а также показатели качества консультации по единым критериям контроля. При отсутствии в исходном

описании конкретных числовых значений корректным является вывод о направленности эффекта: меры ориентированы на снижение потерь в наиболее чувствительной для 2025 года зоне - при сравнении цены с предложениями маркетплейсов, и на ускорение обновления продуктовой компетентности без отрыва от текущей деятельности [1, 15, 17].

Отдельного внимания требует юридическая доброкачественность применяемых инструментов, поскольку в потребительском сегменте повышается риск недостоверного либо неполного информирования о цене, условиях обмена, гарантийных обязательствах и характеристиках товара. Стандартизация ответов через интеллектуальный помощник и закрепление речевых моделей посредством коротких обучающих циклов должны быть направлены на обеспечение единообразия и проверяемости консультаций, исключение двусмысленных обещаний и снижение вероятности конфликтов ожиданий. С управленческой точки зрения это усиливает устойчивость коммерческого результата, а с правовой - способствует снижению претензионных рисков при массовом характере продаж и высокой чувствительности покупателей к условиям сделки.

Наконец, внедрение игровых механизмов и соревновательных форматов требует соблюдения принципа соразмерности и недопущения подмены качества количеством. Для сохранения стабильности системы продаж при падающем рынке целесообразна настройка показателей конкурса таким образом, чтобы вознаграждались не «любой ценой» достигнутые сделки, а корректная работа по стандарту: полнота выявления потребности, юридически точное разъяснение условий обмена и гарантии, фиксация договорённостей и соблюдение требований деловой этики. В результате совокупность мер в данном кейсе может рассматриваться как адаптация методики «АТАКА» к высококонкурентной потребительской среде 2025 года, где решающими становятся скорость обучения, единообразие аргументации и управляемость качества коммуникаций (см. таблицу 4).

Таблица 4. Изменение структуры выручки и операционной эффективности при падении рынка: продажи, допслуги и скорость выхода новичков на план

Метрика	2024 (База)	2025 (Факт)	Рыночный тренд
Объем продаж (штук)	100%	104%	-25% (рынок)
Доля дополнительных услуг (страховки/настройки)	15%	28%	Стагнация
Срок выхода новичка на план	3 мес.	1.5 мес.	Рост сложности

Для анализа статистической значимости результатов в кейсе 2 использовался расчет индекса эффективности. Ниже представлен рисунок 1, в рамках которого продемонстрировано сравнение темпов роста компании с рыночным трендом.

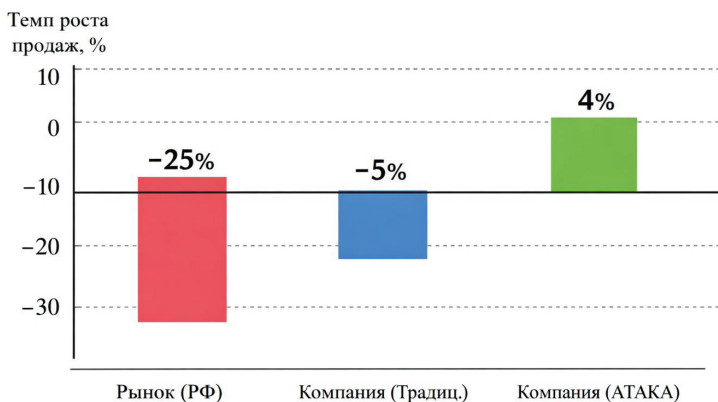


Рисунок 1. Сравнение эффективности методики «АТАКА» с общерыночным трендом

По результатам эмпирического сопоставления внедрения методики «АТАКА» в двух секторах (межкорпоративные поставки сложного оборудования и массовые потребительские продажи смартфонов) установлено, что методика воспроизводимо повышает управляемость продаж за счёт стандартизации коммуникации и ранней квалификации/поддержки продавца, но проявляется через разные «носители эффекта» в зависимости от структуры спроса и длины

сделки: в В2В-кейсе эффект подтверждён измеримо за 9 месяцев ростом конверсии «звонок → ТКП» с 12% до 19% (+58%), увеличением среднего чека с 4,2 до 5,6 млн руб. (+33%) и снижением увольнений с 45,5% до 33,8% (-25,7%), что логически согласуется с переходом к продажам на ценности, внедрением MEDDIC и коучинговым закреплением стандартов как механизмами уменьшения ранних потерь и повышения доказательности ТКП; в В2С-кейсе при падении рынка на 25% организационные и технологические меры (игровая дисциплина, интеллектуальный помощник для ценовых возражений, короткие обучающие циклы) обеспечили опережение рынка по ключевому итоговому показателю (объём продаж 104% при отрицательном рыночном тренде), рост доли допусслуг (15% → 28%) и ускорение выхода новичков на план (3 → 1,5 месяца), что указывает на компенсаторный эффект методики через скорость обучения и единообразие аргументации в зоне ценовой конкуренции; следовательно, методика «АТАКА» в обоих сегментах функционирует как регламентируемая система повышения качества и предсказуемости коммерческого результата, а различия результатов объясняются не «успешностью/неуспешностью» подхода, а адаптацией инструментов к контексту сделки (доказательная ценность и строгая квалификация в В2В против стандартизированного ответа на цену и ускоренного обучения в В2С).

Обсуждение: факторы успеха и будущее телефонных продаж

Анализ результатов внедрения методики «АТАКА» позволяет выявить устойчивые механизмы её влияния на показатели коммерческой деятельности. Определяющим фактором выступает не замена речевого сценария как таковая, а изменение способа профессионального мышления сотрудника, достигаемое через последовательность «опыт — рефлексия — построение модели — проверка» в логике цикла Колба. При таком подходе корректируется не отдельная формулировка, а сама структура принятия решений в разговоре: выявление потребности, формулирование ценности, проверка гипотез и фиксация следующего шага превращаются в воспроизводимую практику, поддающуюся контролю качества и последующей настройке.

В 2025 году интеллектуальные технологии и автоматизация перестали восприниматься как факультативное новшество и приобрели характер организационного минимума. По данным Deloitte, 91% организаций планируют увеличить инвестиции в искусственный интеллект в текущем году [14]. В методике «АТАКА» интеллектуальные средства выполняют роль «второго оператора», беря на себя рутинные задачи обработки массивов коммуникаций и первичного выявления отклонений, что высвобождает ресурсы наставников и руководителей для адресной работы с причинами ошибок, мотивационными барьерами и устойчивыми поведенческими установками. Такое распределение функций снижает риск избирательного контроля, при котором руководитель вынужденно оценивает лишь отдельные, заранее выбранные звонки (как правило, наиболее успешные или наиболее проблемные), формируя искажённую картину качества процесса и ошибочные управленческие выводы [10].

В условиях информационной перегрузки потребителя на первый план выходят надпрофессиональные навыки, прежде всего эмоциональная компетентность, включающая распознавание эмоциональных сигналов,

саморегуляцию и выбор корректной тактики взаимодействия. Авторский подход акцентирует человекоориентированную модель коммуникации, при которой внимание уделяется не только аргументации, но и управлению эмоциональной динамикой разговора. В аналитических материалах отмечается, что инвестиции в развитие эмоциональной компетентности и эмпатии у сотрудников, занятых в продажах и обслуживании, способны сопровождаться существенным ростом удовлетворённости клиентов, вплоть до 55% по отдельным оценкам [12]. На этом фоне особенно заметен сдвиг роли продавца: по мере распространения автономных интеллектуальных агентов, выполняющих простые операции, человеческий вклад сохраняет ценность в ситуациях неопределённости, конфликтов ожиданий и этически сложных решений, где требуется тонкая настройка коммуникации и ответственность за качество взаимодействия [15].

Одновременно результаты внедрения демонстрируют наличие ограничений и рисков, обусловленных как управленческими, так и технологическими факторами. Критичным остаётся дефицит поддержки со стороны высшего руководства: при отсутствии вовлечения генерального директора и закрепления изменений на уровне целей, показателей и ответственности нововведения нередко затухают в горизонте 3–4 месяцев, поскольку линейное руководство не располагает достаточным мандатом для поддержания стандарта в условиях текущей операционной нагрузки [23]. Существенным препятствием выступает технологический разрыв: попытка внедрить сложные процедуры контроля качества и аналитики на устаревшей программной базе увеличивает административную нагрузку, провоцирует раздражение персонала и формирует «усталость от изменений», снижая готовность сотрудников следовать новым правилам [23]. Отдельный риск связан с формализмом: использование цикла Колба как внешней «отчётной» оболочки без предоставления сотруднику реальной возможности пробовать новые приёмы,

ошибаться в безопасной среде и получать своевременную обратную связь приводит к имитации обучения и к возвращению прежних практик [36].

Для обеспечения устойчивости эффекта целесообразно рассматривать интеллектуальные инструменты не как «замену» наставничества, а как элемент управленческой инфраструктуры: качество данных, единые критерии оценки, регламенты использования аналитических выводов и процедурная дисциплина должны быть закреплены в локальных документах и поддержаны практикой руководства. В противном случае автоматизация будет лишь ускорять воспроизводство ошибок, поскольку алгоритм неизбежно масштабирует те правила, которые фактически действуют в подразделении, включая неформальные и противоречивые.

Правовая устойчивость внедрения также требует отдельного контура: запись и анализ переговоров, формирование расшифровок, обработка показателей качества и поведенческих метрик затрагивают режим персональных данных и вопросы допустимости автоматизированной оценки трудовой деятельности. При отсутствии прозрачных целей обработки, минимизации состава сведений, разграничения обучающих и дисциплинарных процедур и ограничений доступа к материалам возрастает риск споров и утраты доверия к системе качества. Практически это означает необходимость выстраивания процедур, при которых контроль служит улучшению процесса и компетенций, а не становится универсальным инструментом санкций.

Заключение

Методика «АТАКА», разработанная автором, может быть охарактеризована как целостный и методологически выверенный инструмент повышения результативности телефонных продаж, релевантный вызовам 2024–2025 годов. Результаты проведенного исследования демонстрируют, что в условиях рыночной стагнации и усложнения моделей потребительского поведения конкурентное преимущество формируется у организаций, которые способны сопрягать жестко регламентированный технологический контур управления с практиками непрерывного эмпирического обучения.

Теоретические обобщения подтверждают продуктивность включения андрагогических принципов в повседневную операционную архитектуру коммерческих подразделений. Применение цикла Д. Колба в данном контексте выступает не как вспомогательная педагогическая техника, а как механизм воспроизводства устойчивых поведенческих паттернов, переносимых в реальные переговорные ситуации. Стабилизация и измеримость таких изменений обеспечиваются системой ведущих индикаторов в логике модели Д. Киркпатрика, что позволяет переводить обучение из категории затрат в категорию управляемых инвестиций с контролируемой отдачей.

Прикладная состоятельность методики подтверждается отраслевыми кейсами, демонстрирующими прирост количественных метрик продаж на уровне 15–20% в сочетании с качественными эффектами, выраженными в росте вовлеченности персонала и снижении текучести кадров. Такое сочетание результатов свидетельствует о том, что воздействие методики распространяется не только на воронку продаж, но и на параметры организационной устойчивости, вследствие чего «АТАКА» может рассматриваться как рекомендательная рамка стандартизации практик для современных отделов продаж.

Перспективная траектория развития на горизонте 2026 года связана с углублением интеграции генеративного искусственного интеллекта и инструментов предиктивного анализа клиентского поведения, что расширит возможности аудита коммуникаций и точности управленческих вмешательств. При этом фундаментальная конструкция подхода сохраняет инвариантность: эффективная телефонная продажа трактуется не как производная манипулятивных приемов, а как результат профессионально спроектированного и воспроизводимого процесса, основанного на анализе, технологическом обеспечении, адаптации, контроле и поддержании постоянной активности.

Список литературы

1. Продажи смартфонов упали на 25% в 2025 году // International Data Corporation (IDC). Worldwide Smartphone Market to Grow 1.5% in 2025... [Электронный ресурс]. – URL: <https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS53965725> (дата обращения: 05.09.2025).
2. Смартфоны (рынок России) // TAdviser [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%82%D1%84%D0%BE%D0%BD%D1%8B_%28%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%29 (дата обращения: 12.09.2025).
3. HubSpot, The Science of Scaling. The 2025 Sales Trends Report [Электронный ресурс]. 2025. – URL: <https://offers.hubspot.com/sales-trends-report> (дата обращения: 07.10.2025).
4. B2B CRO Benchmarks by Industry 2025 // Predictable Profits [Электронный ресурс]. – URL: <https://predictableprofits.com/b2b-cro-benchmarks-by-industry-2025/> (дата обращения: 15.10.2025).
5. Fallahi M., Mohammad Rezaei A., Agha Delavarpour M. A Study of Corporate Training Evaluation Using Andragogy Principles // Iranian Journal of Educational Sociology. 2025. Т. 8. № 3. С. 1–10.
6. Green D. N. Adult Learners: Connecting Andragogy and Transformational Leadership in the Classroom // Business Ethics and Leadership. 2024. Т. 8. № 4. С. 137–147.
7. Kolb's Learning Styles & Experiential Learning Cycle // Simply Psychology [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html> (дата обращения: 22.10.2025).

8. Kolb A., Kolb D. Eight Important Things to Know About the Experiential Learning Cycle // Australian Educational Leader. 2018. Т. 40. № 3. С. 8–14.

9. The 4 Components of the Experiential Learning Cycle // Norwich University Online [Электронный ресурс]. – URL: <https://online.norwich.edu/online/about/resource-library/4-components-experiential-learning-cycle> (дата обращения: 06.11.2025).

10. Biemer P. P., Lyberg L. E. Quality Control in Telephone Survey Interviewer Monitoring // Survey Practice. 2011. Т. 4. № 2. С. 1–7.

11. Step-by-step Guide to Kolb's Experiential Learning Cycle // Exemplar Global [Электронный ресурс]. – URL: <https://exemplarglobal.org/step-by-step-guide-to-kolbs-experiential-learning-cycle> (дата обращения: 13.11.2025).

12. Jung H. Trends and Future Directions of Corporate E-learning Contents // The Journal of Industrial Distribution & Business. 2018. Т. 9. № 2. С. 65–72.

13. Kirkpatrick J., Kirkpatrick W. An Introduction to The New World Kirkpatrick® Model (White paper) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.kirkpatrickpartners.com/wp-content/uploads/2024/04/an-introduction-to-the-new-world-kirkpatrick-model-a-white-paper.pdf> (дата обращения: 28.11.2025).

14. AI ROI: The Paradox of Rising Investment and Elusive Returns // Deloitte Global [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.deloitte.com/global/en/issues/generative-ai/ai-roi-the-paradox-of-rising-investment-and-elusive-returns.html> (дата обращения: 02.12.2025).

15. Future of Sales Training and Enablement: Trends to Watch in 2025 // OOOLAB (TheLearningOS) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.thelearningos.com/enterprise-knowledge/future-of-sales-training-and-enablement-trends-to-watch-in-2025> (дата обращения: 09.12.2025).

16. Yu J. E. Reliability and Validity of Applying Kirkpatrick Model for Evaluating Exercise Rehabilitation Program // Journal of Exercise Rehabilitation. 2025. Т. 21. № 4. С. 200–209.

17. Triantafyllou S. A., Sapounidis T. et al. Gamification in Education and Training: A Literature Review // International Review of Education. 2025. Т. 71. С. 483–517.

18. Xiaomi и Samsung стали самыми продаваемыми в России брендами смартфонов в 2025 году // International Data Corporation (IDC). Worldwide Smartphone Market Grows 2.6% in Q3 2025... [Электронный ресурс]. – URL: <https://my.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS53868725> (дата обращения: 10.09.2025).

19. Названы самые популярные смартфоны у россиян в 2025 году // Reuters. IDC sees global smartphone shipments dipping in 2026... [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.reuters.com/business/media-telecom/idc-sees-global-smartphone-shipments-dipping-2026-memory-costs-bite-2025-12-02/> (дата обращения: 14.12.2025).

20. Светильники (рынок России) // TAdviser [Электронный ресурс]. – URL: https://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:%D0%A1%D0%B2%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8_%28%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8%29 (дата обращения: 18.09.2025).

21. Рынок промышленного освещения России в 2025 году: направления и перспективы // MarketElectro [Электронный ресурс]. – URL: <https://marketelectro.ru/rynok-promyslennogo-osveshheniya-rossii-v-2025-godu-napravleniya-i-perspektivy> (дата обращения: 24.09.2025).

22. B2B Sales Conversion Rate by Industry 2025 (New Data) // SERPsculpt [Электронный ресурс]. – URL: <https://serpsculpt.com/reports/b2b-sales-conversion-rate-by-industry/> (дата обращения: 03.10.2025).

23. Overcoming Resistance to Sales Framework Adoption: Challenges, Data and Solutions // Spotlight.ai [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.spotlight.ai/post/overcoming-resistance-to-sales-framework-adoption-challenges-data-and-solutions> (дата обращения: 11.10.2025).

24. Corporate Training Market Size, Share, Trends & Insights Report, 2035 // Roots Analysis [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.rootsanalysis.com/corporate-training-market> (дата обращения: 19.10.2025).

25. Embrace Change in the Corporate World: Turn Resistance Into Resilience // Forbes [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.forbes.com/sites/forbesbooksauthors/2024/08/28/embrace-change-in-the-corporate-world-turn-resistance-into-resilience/> (дата обращения: 27.10.2025).

26. Hon A. H. Y., Bloom M., Crant J. M. Overcoming Resistance to Change and Enhancing Creative Performance // Journal of Management. 2014. Т. 40. № 3. С. 919–941.

27. Kerns S., Watson K. Overcoming Resistance to Change // Designing Better Engineering Education Through Assessment. – Routledge, 2023. – С. 190–209.

28. Lozano R. Resistance to Sustainability Change in Organisations and Strategies to Overcome It // Organisational Change Management for Sustainability. – Cham: Springer Nature Switzerland, 2024. – С. 129–156.

29. Faza A., Lestari I. A. Self-Regulated Learning in the Digital Age: A Systematic Review of Strategies, Technologies, Benefits, and Challenges // The International Review of Research in Open and Distributed Learning. 2025. Т. 26. № 2. С. 23–58.

30. Oh J. H., Johnston W. J. New Evaluation Metric for Measuring Sales Training Effectiveness // *Journal of Business Research*. 2023. Т. 156. С. 113458.

31. Motivating Change-oriented Behavior Through Coaching Leadership: The Role of Psychological Entitlement and Knowledge Management // *ResearchGate* [Электронный ресурс]. – URL: https://www.researchgate.net/publication/395549496_Motivating_change-oriented_behavior_through_coaching_leadership_the_role_of_psychological_entitlement_and_knowledge_management (дата обращения: 03.12.2025).

32. Dadd D., Hinton M. Performance Measurement and Evaluation: Applying Return on Investment (ROI) to Human Capital Investments // *International Journal of Productivity and Performance Management*. 2023. Т. 72. № 9. С. 2736–2764.

33. Growth, Marketing & Sales Insights // *McKinsey & Company* [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights> (дата обращения: 11.12.2025).

34. Too Busy to Learn: How to Overcome Employee Resistance to Training in 2024 // *Training Industry* [Электронный ресурс]. – URL: <https://trainingindustry.com/articles/performance-management/too-busy-to-learn-how-to-overcome-employee-resistance-to-training-in-2024/> (дата обращения: 15.12.2025).

35. A New Approach for the Analysis of Resistance to Change in the Digital Transformation Context // *Springer Professional* [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.springerprofessional.de/en/a-new-approach-for-the-analysis-of-resistance-to-change-in-the-d/26334670> (дата обращения: 22.09.2025).

36. Wijnen-Meijer M., Brandhuber T., Schneider A., Berberat P. O. Implementing Kolb's Experiential Learning Cycle by Linking Real Experience, Case-Based Discussion and Simulation // *Journal of Medical Education and Curricular Development*. 2022. Т. 9. С. 23821205221091511.

37. Деминг Э. У. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2011.

38. Молоканов М. А. Современные подходы к бизнес-тренингам. – Москва: Бизнес-пресс, 2018.

39. Киркпатрик Д. Оценка эффективности обучения: модель четырёх уровней. – Москва: ИД «Альпина Паблишер», 2019.

40. Колб Д. А. Эмпирическая теория обучения: опыт как источник обучения и развития. – Москва: Юрайт, 2020.

41. Маслоу А. Мотивация и личность. – Москва: Питер, 2018.

42. Гожулян Е. Тренинг тренеров. 10 видов концепций. – Москва: Издательские решения, 2019.

Научно-практическое издание

Савин Олег Вячеславович

Методика «АТАКА» как инструмент
повышения эффективности телефонных продаж:
опыт внедрения и анализ результатов

Публикуется из оригинал-макета, подготовленного автором

Главный редактор *В. М. Коровин*

Издательство «Наукоемкие технологии»
ООО «Корпорация «Интел Групп»
<https://publishing.intelgr.com>
E-mail: publishing@intelgr.com
Тел.: +7 (812) 945-50-63
Интернет-магазин издательства
<https://shop.intelgr.com/>

Подписано в печать 08.04.2026.

Формат 60×84/16

Объем 3 п.л.

Тираж 500 экз.

ISBN 978-5-00271-116-1



9 785002 711161 >