

БИЗНЕС
ИДЕИ

БИЗНЕС
РЕШЕНИЯ

БИЗНЕС
ТЕХНОЛОГИИ

БИЗНЕС
ПРОЦЕССЫ

WWW.TOP-PERSONAL.RU

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Вопросы рекламы по телефону "Реклама" - 7052, 7055, 7205

№ 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

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



угодно, 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.

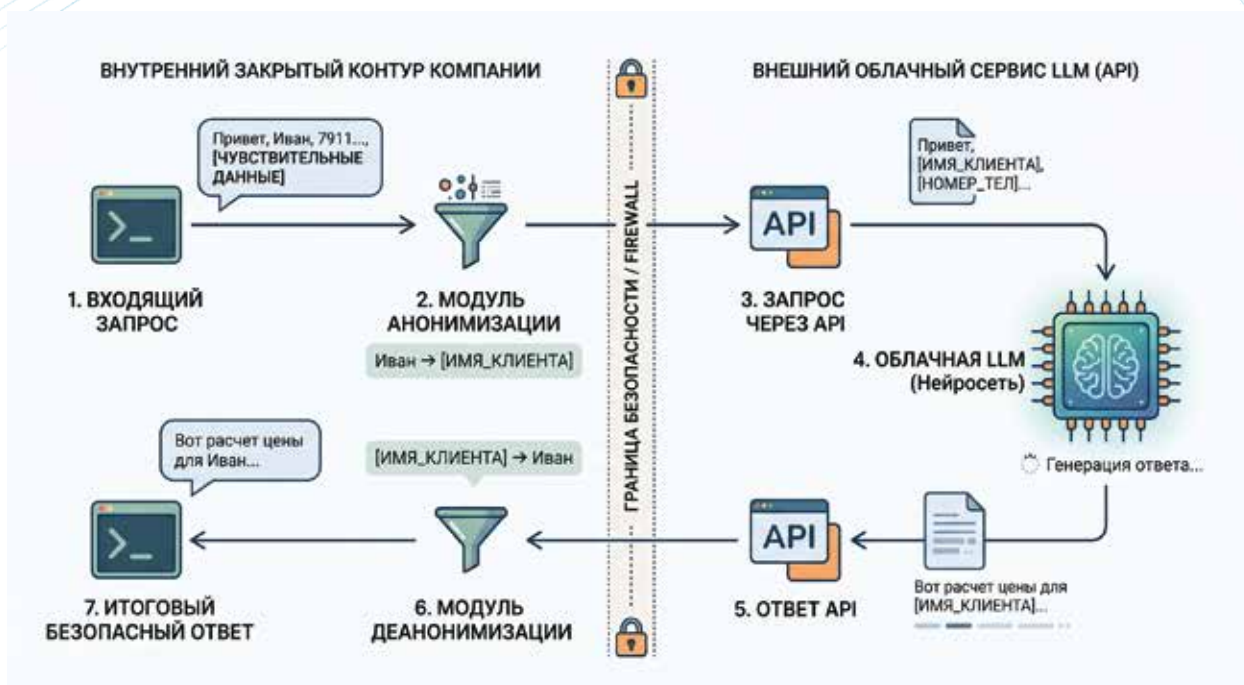
Технически система устроена так. Все ваши документы — каталоги,

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

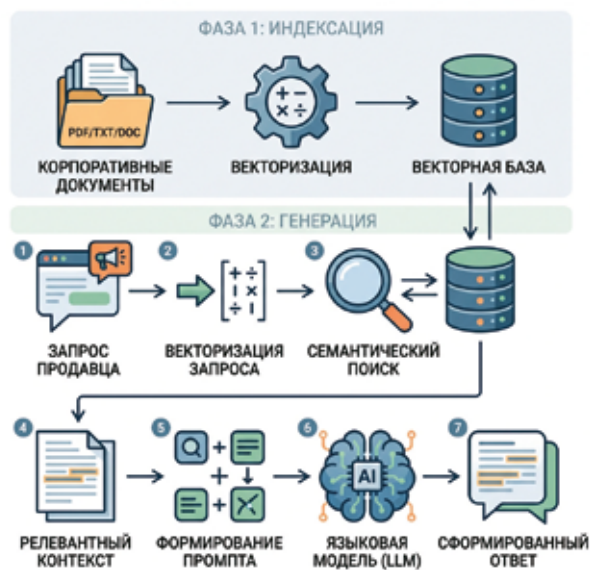
Вот здесь многие компании делятся на два лагеря. Одни параноят настолько, что вообще не двигаются с

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.

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: