



ЧТО ДОЛЖЕН ДЕЛАТЬ РОП

СИСТЕМА ПРОДАЖ
ГЛАЗАМИ СОБСТВЕННИКА



НАДЕЖДА КОНОВАЛОВА

Надежда Коновалова

**Что должен делать РОП. Система
продаж глазами собственника**

«Автор»

2026

Коновалова Н.

Что должен делать РОП. Система продаж глазами собственника /
Н. Коновалова — «Автор», 2026

Собственник недоволен продажами и считает, что проблема в РОПе. Но действительно ли нужно менять руководителя — или сначала стоит изменить саму систему? Эта книга поможет понять, что должен делать руководитель отдела продаж, какие показатели контролировать, как управлять командой без микроменеджмента и по каким критериям оценивать работу РОПа. Вы сможете посмотреть на отдел продаж как на единую систему и выбрать одно из трех решений: развивать действующего руководителя, искать нового или перестраивать процессы. В книге — практические инструменты для собственника: карта роли РОПа, управленческий ритм, точки контроля, оценка действующего руководителя и план изменений на 30 дней. Отдельная врезка — для владельцев ресторанов, салонов красоты и других бизнесов, где отдел продаж «не очевиден».

© Коновалова Н., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Введение	5
Глава 1. Кто такой руководитель отдела продаж	6
А если у вас ресторан или салон красоты?	7
Проверьте себя	10
Глава 2. Планирование. Почему план продаж — это не цифра в конце месяца	11
Практика	15
Проверьте себя	16
Глава 3. Цифры не управляют бизнесом. Управляют решения	17
Проверьте себя	20
Конец ознакомительного фрагмента.	21

Надежда Коновалова

Что должен делать РОП. Система продаж глазами собственника

Введение

За последние годы я провела десятки аудитов отделов продаж в компаниях из разных сфер: от услуг и производства до e-commerce и премиального ритейла.

И почти каждый раз слышала одну и ту же фразу: «У нас слабый РОП».

Когда мы начинали разбираться глубже, выяснялось, что проблема далеко не всегда была в человеке. Иногда руководитель отдела продаж действительно не справлялся со своей ролью. Но гораздо чаще собственник просто не понимал, что именно должен делать сильный РОП, какие результаты от него ожидать и по каким критериям оценивать его работу.

В итоге решения принимались интуитивно. Кто-то месяцами терпел руководителя, который фактически выполнял роль старшего менеджера. Кто-то, наоборот, увольнял сильного РОПа, не дав ему необходимых полномочий. А кто-то сам ежедневно вмешивался в работу отдела, забирая управление обратно, и потом искренне удивлялся, почему руководитель не берет ответственность.

За годы работы я поняла одну простую закономерность:

Невозможно построить сильный отдел продаж, если собственник не понимает роль руководителя отдела продаж.

Именно поэтому появилось это руководство.

Это не учебник для РОПа. Это памятка для собственника.

Здесь нет сложной теории, длинных рассуждений или универсальных советов. Только то, что действительно помогает оценить работу руководителя отдела продаж, увидеть слабые места системы и понять, в каком направлении двигаться дальше.

Возможно, после прочтения вы убедитесь, что ваш РОП работает именно так, как должен. А возможно, поймете, что проблема совсем не в нем. В любом случае, цель этой книги — дать вам понятные ориентиры и помочь принимать управленческие решения не на эмоциях, а на фактах.

Потому что сильный отдел продаж начинается не с найма нового руководителя. Он начинается с понимания того, какой руководитель действительно нужен вашему бизнесу.

Глава 1. Кто такой руководитель отдела продаж

Когда собственник принимает решение нанять РОПа, чаще всего он ожидает одного — роста продаж. Но рост продаж — это результат. А не функция руководителя.

Поэтому первый вопрос, на который стоит ответить до поиска кандидата, звучит иначе: **какую роль должен выполнять руководитель отдела продаж именно в вашей компании?**

Если на этот вопрос нет четкого ответа, велика вероятность, что ожидания собственника и работа руководителя никогда не совпадут. Поэтому в одних компаниях РОПов меняют каждые полгода, а в других один руководитель работает годами и последовательно развивает отдел. Разница обычно не в человеке. Разница в понимании его роли.

А если у вас ресторан или салон красоты?

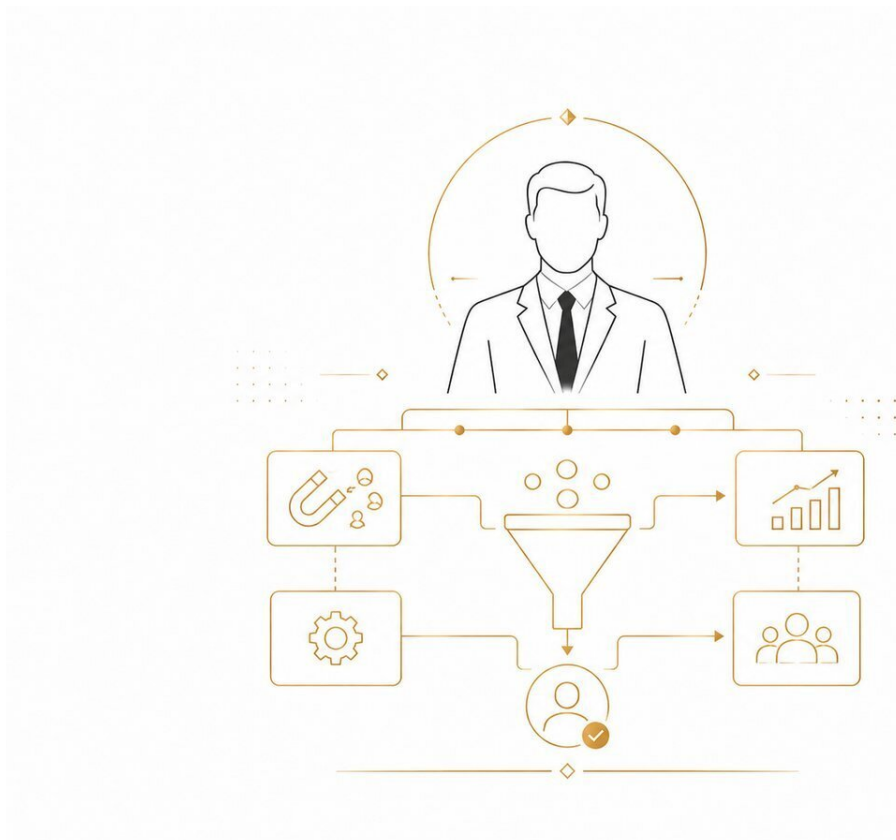
Владельцы ресторанов, салонов красоты, клиник и студий часто уверены, что отдел продаж — это не про них: нет менеджеров, нет воронки. Но продажи в таком бизнесе есть, просто выглядят иначе: скорость ответа на запрос, конверсия обращения в запись и визит, повторные визиты, средний чек, допродажи, абонементы и сертификаты, работа с клиентской базой.

Если этим все и ограничивается — запись, сервис, допродажи, база, напоминания и рассылки, — отдельный РОП не нужен: функции контроля может взять на себя администратор. Но как только добавляются работа с партнерами, коллаборации, инфлюенсеры, корпоративные клиенты и банкеты, программы лояльности — и замеры всех этих показателей, — появляется полноценная роль управления продажами.

Эта сфера мне хорошо знакома: у моего брата — своя сеть баров и ресторанов, а одним из первых моих заказчиков была компания по изготовлению и продаже десертов. На аудитах здесь я чаще всего вижу одни и те же провалы: медленный ответ, нет базы VIP-клиентов, не работают напоминания и рассылки, нет промо и поздравлений с днем рождения. И самое важное — никто не замеряет. Внедрили печенье к кофе — вырос ли NPS? NPS — прямой показатель сервиса, и за ним должен следить конкретный человек.

«Менеджеры» здесь — администраторы, а у них и так полно фокусов: зал, чистота, гости. Поэтому часть функций распределяется на весь коллектив, а цифры собирает администратор вместе с управляющим — и следит за ними. Где фокус, там и продажи, и деньги.

Все инструменты этой книги — дерево продаж, точки контроля, управленческий ритм и самодиагностика — работают и в этом бизнесе. Просто вместо менеджеров у вас администраторы, а вместо сделки — запись и повторный визит.



Очень часто собственники нанимают человека, который умеет хорошо продавать, рассчитывая, что он сможет так же хорошо управлять отделом. Но это разные компетенции. Продавец отвечает за собственный результат. Руководитель отвечает за результат всей команды. Он больше не должен быть лучшим продавцом. Его задача — сделать так, чтобы весь отдел работал как единая система.

Поэтому эффективность руководителя нельзя оценивать количеством лично закрытых сделок. Гораздо важнее ответить на другие вопросы. Отдел понимает свои задачи? Есть единые стандарты работы? Показатели прозрачны? План выполняется прогнозируемо или только благодаря нескольким сильным менеджерам? Если ответов на эти вопросы нет, значит руководитель пока управляет людьми, но еще не управляет системой.

Хороший руководитель постепенно делает отдел менее зависимым от отдельных сотрудников. Если увольнение одного менеджера приводит к резкому падению продаж — система не построена. Если во время отпуска руководителя собственнику приходится ежедневно подключаться к работе отдела — система не построена. Если каждое сложное решение снова возвращается к владельцу бизнеса — система не построена. Поэтому задача руководителя не тушить пожары, а создавать процессы, при которых количество таких ситуаций становится все меньше.

Еще одна ошибка, которую я часто вижу во время аудитов, — руководитель начинает работать только с итоговой цифрой. Например, отделу поставлен план — 10 миллионов рублей. Но сама по себе эта цифра ничего не дает. Она не отвечает на главный вопрос: **за счет чего компания должна выполнить этот план?**

Здесь начинается настоящая работа руководителя. План необходимо разложить на составляющие. Я называю это **деревом продаж**. Сначала руководитель определяет, какие источники приведут нужный объем продаж. Например, повторные клиенты, рекомендации, реклама, партнеры или корпоративные продажи. Затем каждая из этих веток разбивается еще глубже. Сколько обращений необходимо получить. Какая должна быть конверсия. Какой средний чек. Сколько повторных покупок.

ДЕРЕВО ПРОДАЖ

структура, которая показывает, из каких источников и показателей складывается план компании: источники выручки, количество обращений, конверсия, средний чек, повторные покупки.

Пока руководитель не видит всю эту структуру, он управляет только итоговой цифрой. Когда дерево продаж построено, становится понятно, какая именно часть системы начинает давать сбой. Поэтому хороший РОП работает не с выручкой. Он работает с причинами, из которых эта выручка складывается.

То же самое касается команды. Во многих компаниях пытаются найти пять одинаково сильных менеджеров. На практике это почти никогда не работает. Каждый человек силен в чем-то своем. Кто-то быстро устанавливает контакт. Кто-то отлично проводит переговоры. Кто-то лучше удерживает постоянных клиентов. Кто-то уверенно работает с крупными сделками. Задача руководителя — понимать сильные стороны каждого сотрудника и собрать команду, в которой люди усиливают друг друга. Я называю это **командой-пазлом**.

КОМАНДА-ПАЗЛ

команда, собранная из разных по сильным сторонам людей, которые дополняют и усиливают друг друга.



И последнее, о чем важно сказать в самом начале. Ни один руководитель не сможет полноценно выполнять свою работу, если собственник не готов передать ему полномочия. Если все решения продолжают приниматься владельцем, руководитель неизбежно превращается в координатора или старшего менеджера. Ответственность всегда остается там, где принимается окончательное решение. Поэтому прежде чем оценивать работу РОПа, стоит ответить себе на вопрос: **действительно ли он руководит отделом, или руководить продолжаете вы?**

Проверьте себя

Есть ли в вашей компании понимание роли руководителя отдела продаж или каждый понимает ее по-своему?

Может ли руководитель объяснить, за счет каких источников будет выполнен план следующего месяца?

Есть ли у него дерево продаж или он работает только с общей выручкой?

Понимает ли он сильные стороны каждого менеджера и использует ли их при распределении задач?

Сможет ли отдел спокойно работать две недели без участия собственника?

После прочтения главы попробуйте честно ответить на несколько вопросов.

Если хотя бы на три вопроса вы ответили отрицательно, начинать стоит не с поиска нового РОПа, а с построения системы управления.

Инструмент к этой главе — Приложение 1 «Карта роли РОПа» в разделе «Инструменты собственника».

Глава 2. Планирование. Почему план продаж — это не цифра в конце месяца

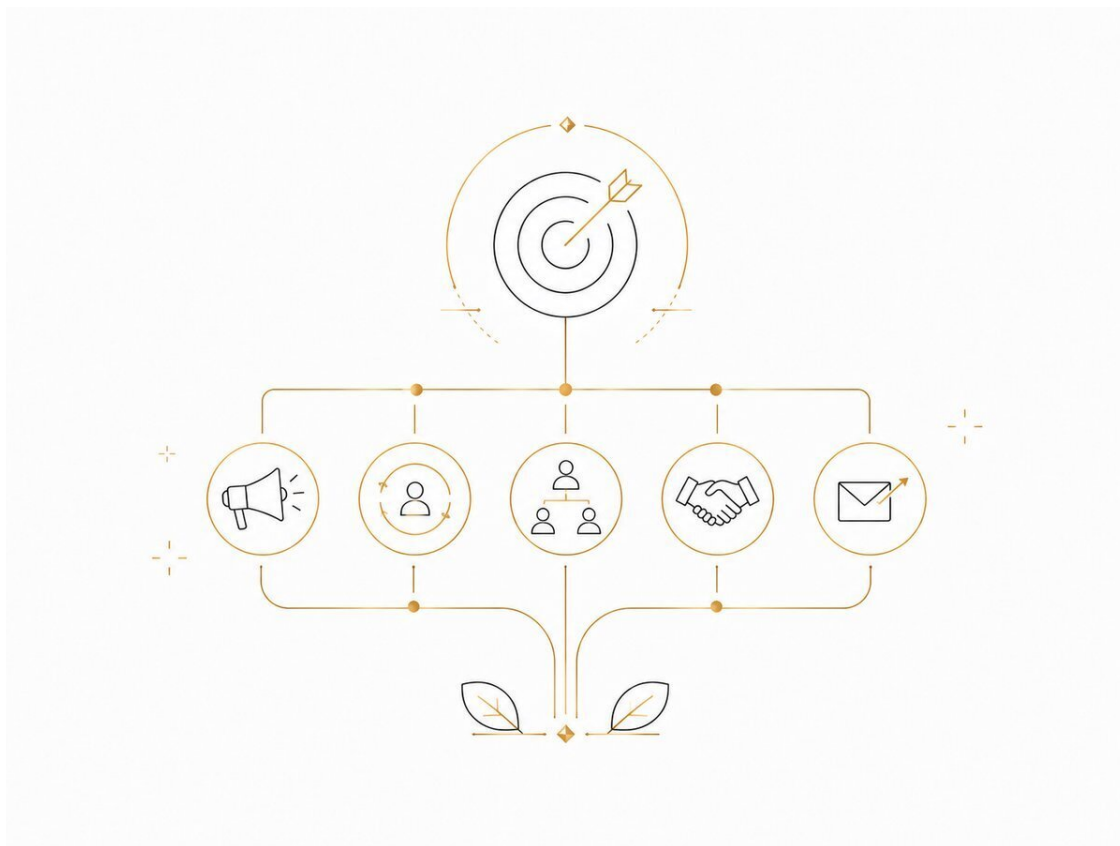
Если вы спросите меня, с чего начинается управление отделом продаж, я не назову CRM, регламенты или планерки. Все начинается с планирования. Но не с цифры, которую собственник поставил на следующий месяц, а с понимания, за счет чего эта цифра будет выполнена.

Самая распространенная ситуация выглядит так. Собственник говорит: «В следующем месяце нужно сделать 30 миллионов». РОП отвечает: «Сделаем». У меня в этот момент возникает один вопрос: как? Какие источники дадут эти деньги? Сколько клиентов должно прийти? Сколько сделок нужно закрыть? Каким должен быть средний чек? Кто из менеджеров и какую часть плана выполнит?

Если руководитель не может ответить на эти вопросы, перед нами пока не план, а пожелание собственника. Даже если цифра кажется реалистичной и раньше компания уже получала такую выручку, это еще не означает, что она повторится сама собой.

Успешный месяц никогда не возникает случайно. Если его разобрать, всегда окажется, что за результатом стояли вполне конкретные причины. Хорошо сработала реклама, вернулись постоянные клиенты, рекомендации дали больше обращений, вырос средний чек или менеджеры стали лучше закрывать сделки. Продажи складываются из понятных показателей, но многие компании продолжают смотреть только на итоговую выручку.

Проблема в том, что итоговая цифра ничего не объясняет. Она показывает, что произошло, но не отвечает на вопрос, почему это произошло и что нужно делать дальше. Поэтому одно из первых действий в проектах — построение дерева продаж.



Дерево продаж показывает, из каких веток складывается общий результат. Сверху находится план компании, ниже — источники выручки. Это могут быть входящие заявки, повторные клиенты, рекомендации, партнерский канал, работа по базе, холодные продажи или отдельные продукты. Затем каждый источник раскладывается еще глубже: количество обращений, конверсия, средний чек и количество оплат.

Допустим, общий план компании — 30 миллионов рублей. Из них 12 миллионов должны дать входящие заявки, 8 миллионов — существующая база, 5 миллионов — рекомендации, еще 5 миллионов — партнерский канал. Уже на этом этапе видно, что общий план состоит из четырех разных задач. Для каждой понадобятся свои действия, показатели и ответственные.

Теперь разберем одну ветку. Реклама должна принести 12 миллионов рублей. При среднем чеке 300 тысяч для этого нужно закрыть 40 сделок. Если конверсия из целевой заявки в оплату составляет 20%, отделу понадобится 200 подходящих обращений. Далее руководитель проверяет, способен ли маркетинг дать такой объем, успеет ли команда его обработать и сколько заявок получит каждый менеджер.



В этот момент цифра перестает быть абстрактной. Становится понятно, достаточно ли обращений, соответствует ли план реальной конверсии, хватает ли людей и на каком участке может возникнуть проблема.

Я часто говорю собственникам: выручкой управлять нельзя. Выручка — это итог. Управлять можно только тем, из чего она складывается. Можно увеличить количество обращений, улучшить конверсию, поднять средний чек, вернуть клиентов из базы, изменить распределение нагрузки или усилить конкретный источник. С этими показателями руководитель и должен работать каждый день.

Допустим, в середине месяца план выполнен только на 35%, хотя по графику должно быть 50%. Сам по себе этот факт еще не подсказывает решение. РОП должен открыть дерево

продаж и посмотреть, какая ветка отстает. Возможно, входящие заявки идут по плану, но база не дала ожидаемой суммы. Значит, не нужно собирать весь отдел и требовать продавать активнее. Нужно проверить, сколько клиентов из базы уже обработано, какие предложения им сделали и почему часть менеджеров не выполнила необходимое количество контактов.

Или может оказаться, что заявок достаточно, но снизилась конверсия после коммерческого предложения. Тогда дополнительная реклама не решит проблему. Нужно посмотреть диалоги, проверить само предложение и понять, что изменилось в аргументации или поведении клиентов.

Дерево продаж помогает не реагировать на общее ощущение «продажи идут плохо», а находить конкретное место, которое требует решения. Где именно возникло отклонение? В каком источнике? На каком этапе? Что изменилось по сравнению с планом? Какое действие должно вернуть показатель в норму?

Без такой модели РОП вынужден ждать конца месяца. Он видит общую выручку, сравнивает ее с планом и надеется, что оставшиеся сделки успеют закрыться. Если не успели, начинается разбор причин уже после того, как результат потерян.

Но даже хорошо рассчитанный план не работает, если к нему возвращаются только первого и последнего числа месяца. Я часто вижу таблицы, в которых все подробно разложено: источники, сотрудники, продукты, суммы. Документ действительно существует, но руководитель не использует его в ежедневной работе. В начале месяца план утвердили, затем команда ушла продавать, а ближе к концу собственник начинает спрашивать, успеют ли выполнить цифру.

Планирование не заканчивается после заполнения таблицы. РОП должен каждый день видеть движение относительно плана. Не обязательно ежедневно проводить большое совещание и пересчитывать всю модель. Но руководителю нужно понимать, сколько уже сделано, какие оплаты ожидаются, какие источники отстают и есть ли риск невыполнения.

Здесь появляется прогноз. План показывает, какой результат компания хочет получить. Факт — сколько уже получено. Прогноз показывает, к какому результату отдел придет, если продолжит двигаться с текущей скоростью.



Например, план месяца — 30 миллионов. За первые две недели получено 12 миллионов, а в активной воронке находятся сделки еще на 10 миллионов. Но не все они будут оплачены. Если обычная конверсия текущего этапа составляет 50%, реальный прогноз — еще 5 миллионов. Значит, итог месяца пока выглядит как 17 миллионов, а не как 22. Руководитель должен увидеть этот разрыв сейчас, а не в последний день.

После этого он принимает решение. Усилить работу по базе, вернуть часть отложенных клиентов, перераспределить заявки, подключиться к крупным сделкам, скорректировать предложения или запросить дополнительный поток у маркетинга. Набор действий зависит от того, где именно появился провал.

Смысл прогноза не в том, чтобы заранее сообщить собственнику плохую новость. Его задача — дать руководителю время повлиять на результат. Если уже сегодня видно, что через две недели план не будет выполнен, значит, действовать нужно сегодня.

Хороший РОП не приходит в конце месяца с объяснением, почему продажи упали. Он заранее видит риск, показывает его в цифрах и предлагает решение. Не всегда проблему удастся полностью исправить, особенно если не хватает заявок или возникли ограничения со стороны продукта. Но у собственника не должно быть неожиданности в последний день месяца.

Когда в компании появляется нормальное планирование, разговоры становятся конкретнее. Фраза «продажи упали» больше не принимается как диагноз. Сразу возникают следующие вопросы: по какому источнику, на каком этапе, на какую сумму, что изменилось и что мы делаем с этим сейчас.

Это и есть переход от наблюдения за выручкой к управлению системой продаж.

Практика

Возьмите лист бумаги и напишите сверху план продаж следующего месяца. Затем разложите эту сумму по основным источникам: входящие заявки, база, рекомендации, партнеры, повторные продажи или другие каналы, которые есть в вашей компании.

После этого для каждого источника ответьте на четыре вопроса:

сколько обращений или контактов необходимо;

какой должна быть конверсия;

сколько сделок нужно закрыть;

каким должен быть средний чек.

Затем проверьте, есть ли у компании необходимые ресурсы. Может ли маркетинг дать нужное количество заявок? Успеет ли команда их обработать? Есть ли достаточная база для повторных продаж? Соответствует ли план реальным показателям прошлого периода?

Если на каком-то этапе вы не можете сделать расчет, значит, именно этим участком сегодня никто полноценно не управляет.

Проверьте себя

Сможет ли ваш РОП без подготовки объяснить, за счет чего будет выполнен план следующего месяца?

Разложен ли общий план по источникам, продуктам и сотрудникам?

Понимаете ли вы, сколько обращений и оплат должен дать каждый источник?

Основаны ли расчеты на реальной конверсии и среднем чеке?

Видит ли руководитель план, факт и прогноз в течение месяца?

Понимает ли он, какой показатель требует решения именно сегодня?

Получаете ли вы информацию о риске заранее или узнаете о невыполнении плана в последний день?

Если на большую часть вопросов ответ отрицательный, скорее всего, в компании есть плановая цифра, но нет полноценного планирования.

Управлять нужно не суммой в конце месяца, а системой, которая эту сумму создает.

Глава 3. Цифры не управляют бизнесом. Управляют решения

Очень часто собственники говорят мне: «У нас с аналитикой все хорошо». И действительно, открываешь CRM — отчетов много, дашборды красивые, цифры обновляются автоматически. Но потом я задаю один простой вопрос: **какое последнее управленческое решение вы приняли благодаря этим цифрам?** И на этом разговор обычно заканчивается.

В этом и заключается главная проблема. Большинство компаний собирают аналитику ради самой аналитики. Кажется, что если CRM заполнена, значит отдел под контролем. На самом деле контроль и управление — совершенно разные вещи. Контроль отвечает на вопрос «что произошло», а управление — «что мы будем делать дальше». Если после просмотра отчета не последовало никакого решения, значит этот отчет не принес бизнесу никакой пользы.

Поэтому я никогда не начинаю работу с компанией с десятков показателей. Наоборот, моя задача — максимально сократить количество цифр, на которые смотрит руководитель. Чем больше информации он пытается анализировать одновременно, тем выше вероятность, что он перестанет видеть действительно важные вещи.



Когда я открываю CRM, мне не нужно полчаса изучать отчеты. За несколько минут я уже понимаю, требуется ли мое внимание. Я смотрю, сколько сегодня поступило обращений, есть ли необработанные заявки, какая текущая сумма продаж, откуда приходят клиенты, есть ли обращения, на которые никто не ответил. Если здесь все в порядке, я не пойду читать переписки менеджеров. Просто потому, что сейчас у меня нет причины туда идти.

Здесь руководители чаще всего совершают ошибку. Они начинают не со сводной картины, а с деталей. Открывают сделки, читают переписки, разбирают проблемных клиентов,

пытаются лично проверить работу каждого менеджера. В результате весь день проходит внутри операционной работы. Кажется, что руководитель очень вовлечен. На самом деле он постепенно начинает выполнять работу старшего менеджера.

Я вообще считаю, что руководитель не должен жить внутри проблемных кейсов. Его задача — вовремя заметить отклонение. А уже после этого разобраться, почему оно возникло. Это совершенно другой порядок действий.

Допустим, вы увидели, что конверсия снизилась. Многие сразу начинают искать виноватого. Кто-то обвиняет менеджеров, кто-то маркетинг, кто-то говорит, что пришли нецелевые клиенты. Но это всего лишь предположения.

Я начинаю задавать вопросы. По какому источнику снизилась конверсия? На каком этапе? Клиенты перестали отвечать после первого сообщения или после коммерческого предложения? Это произошло по всем источникам или только по одному? Сколько таких случаев? Это тенденция или единичная ситуация? Нужно ли менять скрипт? Может быть, проблема вообще не в отделе продаж, а в рекламе?

Только после этих вопросов появляется решение. До этого момента есть только догадки.

Поэтому я всегда говорю руководителям: **не собирайте цифры ради цифр. Собирайте информацию, которая поможет принять следующее решение.**



Есть еще одна ошибка, которую я вижу практически в каждой компании. Руководитель пытается смотреть одинаковые показатели каждый день. В итоге часть информации вообще теряет смысл.

Например, причины отказов нет никакого смысла анализировать ежедневно. То же самое касается NPS или эффективности рекламных креативов. Эти показатели нужны для развития системы, а не для управления сегодняшним днем.

Зато есть показатели, которые руководитель действительно должен видеть каждое утро. Источники обращений. Скорость первого ответа. Необработанные заявки. Нагрузка менеджеров. Они и показывают, все ли работает так, как должно.

Раз в неделю картина становится шире. Здесь уже появляется декомпозиция плана, выполнение по каждому источнику, конверсия, динамика продаж. На еженедельном уровне принимается большая часть управленческих решений.

Раз в месяц руководитель уже смотрит на качество системы. Почему клиенты отказались? Что происходит с NPS? Какие рекламные гипотезы сработали? Какие нет? Где нужно изменить процесс, а не просто исправить текущую ситуацию?

Я называю это **управленческим ритмом**.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ РИТМ

понимание того, когда именно руководителю нужна та или иная информация: какие показатели помогают управлять сегодняшним днем, какие нужны для еженедельных решений, а какие показывают развитие системы в целом

Для меня это не календарь встреч и не список отчетов. Это понимание того, **когда именно руководителю нужна та или иная информация**. Если смотреть все каждый день — очень быстро перестаешь видеть главное. Если смотреть слишком редко — решения принимаются слишком поздно. Поэтому хороший руководитель работает в определенном ритме. Он знает, какие показатели помогают управлять сегодняшним днем, какие нужны для еженедельных решений, а какие показывают, как развивается система в целом.

В какой-то момент руководитель перестает открывать CRM с мыслью: «Что бы мне посмотреть?» Он открывает ее с другим вопросом: **«Какое решение мне нужно принять сегодня?»**

И именно с этого момента аналитика начинает приносить бизнесу деньги.

Проверьте себя

Может ли ваш РОП за несколько минут показать, сколько сегодня поступило обращений, сколько заявок осталось без ответа и какая сумма продаж уже получена?

Понимает ли руководитель, какие показатели нужно смотреть ежедневно, какие — раз в неделю, а какие — раз в месяц?

Видит ли он конверсию отдельно по каждому источнику и этапу воронки?

Может ли объяснить, где именно возникло отклонение, а не просто сказать, что продажи снизились?

Приводит ли просмотр отчетов к конкретным решениям, ответственным и срокам?

Идет ли руководитель в переписки и отдельные сделки только после того, как увидел отклонение в общей картине?

Анализируются ли причины отказов, качество рекламы и NPS на уровне системы, а не отдельных случайных кейсов?

Есть ли в компании понятный управленческий ритм: что контролируется каждый день, что обсуждается каждую неделю и какие решения принимаются по итогам месяца?

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.