



Продакт-менеджер в fashion

Как создают коллекции, которые продаются

Алексей Бебутян

**Продакт-менеджер в fashion
- как создают коллекции,
которые продаются**

«Автор»

2026

Бебутян А.

Продакт-менеджер в fashion - как создают коллекции, которые продаются / А. Бебутян — «Автор», 2026

Как рождаются коллекции, которые продаются, и кто за это отвечает? Пособие шаг за шагом показывает работу продакт-менеджера в модной индустрии: от анализа рынка и позиционирования бренда до производственного календаря, ценообразования, КРІ и разбора продаж. В книге 11 глав, схемы и таблицы с расчётами, примеры российских и мировых брендов и врезки с практическим опытом эксперта по ассортименту и управлению остатками. Отдельная глава — практикум по таблицам: ВПР, СУММЕСЛИ и сводные. Для тех, кто хочет войти в профессию, вырасти из ассистента в продакта или понять язык fashion-команды. Данные актуальны на 2026 год.

© Бебутян А., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
О книге	6
Как читать врезки	7
Продакт-менеджер в модной индустрии: кто он и за что отвечает	8
Кто такой продакт-менеджер	9
Как измеряют успех	10
Нужно ли продавать коллекцию на 100%	11
Почему профессия востребована	12
Команда продакт-менеджера	13
Дизайнер	15
Конструктор	16
Технолог	17
Аналитик и категорийный менеджер	18
Менеджер по качеству	19
Сорсинг-менеджер	20
Кто ставит задачи продакт-менеджеру	21
Чем продакт-менеджер занимается каждый день	22
1. Анализ продаж, конкурентов, трендов и рынка	24
2. Ассортиментная стратегия на сезон	25
3. Утверждение моделей в разработку и производство	26
4. Ценообразование	27
5. Запуск производства и контроль исполнения матрицы	28
6. Переговоры	29
7. Контроль производственного календаря	30
8. Коммуникация со смежными отделами	31
9. Оперативное управление ассортиментом	32
Сроки и фабрики	33
Товар в сезоне: как не остаться с остатками	34
Скидки без обесценивания	35
Размерная сетка	37
Артикул, опция и SKU	38
Отзывы покупателей: слушать, но проверять продажами	39
Каналы продаж и границы роли	40
Каким должен быть сильный продакт-менеджер	41
Смежные профессии	42
Плэнинг-менеджер	44
Байер	45
Специалист по управлению ассортиментом	46
Бренд-менеджер	47
Как войти в профессию	48
Главное в этой главе	49
Источники к дополнениям	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Алексей Бебутян

Продакт-менеджер в fashion - как создают коллекции, которые продаются

Глава

Продакт-менеджер в fashion

Живая аналитика

2026

Пособие о профессии продакт-менеджера в модной индустрии: рынок и сегменты, позиционирование, путь продукта и производственный календарь, целевая аудитория и конкуренты, ценообразование, KPI, анализ продаж и Excel-практикум. С опытом эксперта — продакт-менеджера с 15-летним стажем в fashion — и проверенными фактами из открытых источников. Данные актуальны на 2026 год.

Содержание

О книге

Глава 1. Продакт-менеджер в модной индустрии: кто он и за что отвечает

Глава 2. Обзор fashion-индустрии: рынок, сегменты и правила игры

Глава 3. Бренд и его позиционирование

Глава 4. Путь продукта: от идеи до магазина

Глава 5. Производственный календарь

Глава 6. Целевая аудитория: исследования, сегменты и CustDev

Глава 7. Рынок и конкуренты: как следить за референс-брендами

Глава 8. Ценообразование: от себестоимости до цены на бирке

Глава 9. KPI продакт-менеджера: как понять, что коллекция работает

Глава 10. Анализ продаж: ABC, XYZ, бестселлеры и выводы на следующий сезон

Глава 11. Excel для продакт-менеджера: практикум

От автора

О книге

живая аналитика.рф— для fashion

«Продакт-менеджер в fashion» — пособие о том, как создают коллекции, которые продаются: от анализа рынка и ассортиментной матрицы до производства, цены, КРІ и разбора продаж. Данные актуальны на 2026 год.

Как читать врезки

ДОПОЛНЕНИЕ

Справочная информация и факты, проверенные по открытым источникам. Источники приведены в конце врезки.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Практика нашего эксперта — продакт-менеджера с опытом более 15 лет в fashion-индустрии.

Абзацы с пометкой **«Как в индустрии»** показывают, как к вопросу подходят на рынке.

Схемы и таблицы даны картинками: каждая помещается на один экран. Длинные таблицы разделены на части с повторяющейся шапкой.

ГЛАВА 1

Продакт-менеджер в модной индустрии: кто он и за что отвечает

Возьмите с вешалки любую вещь. Прежде чем она там оказалась, кто-то решил, что именно эта модель нужна покупателю, выбрал ткань, посчитал, сколько штук шить и в каких размерах, назначил цену, определил, в какие города её везти, и заранее прикинул, когда на неё понадобится скидка. Каждое из этих решений стоит денег. Человек, который их принимает и потом отвечает за результат цифрами, называется **продакт-менеджером**.

Эта глава вводная. Мы разберёмся, чем продакт-менеджер занят на самом деле, с кем он работает, по каким показателям оценивают его работу и чем он отличается от коллег с похожими названиями должностей. В тексте встретятся три вида врезок. «Мнение эксперта» — практика нашего эксперта, продакт-менеджера с опытом более 15 лет в fashion-индустрии: правила, проверенные на живых брендах. «Как в индустрии» — данные и подходы, принятые на рынке. «Дополнение» — справочные факты из открытых источников.

ДОПОЛНЕНИЕ

Продакт-менеджер в моде и в IT — разные профессии

Название одно, работа разная. В IT продакт-менеджер управляет цифровым продуктом: приложением, сервисом, сайтом. Продукт fashion-продакта — коллекция одежды, обуви или аксессуаров, которую нужно спланировать, произвести и продать. Ищите вакансии или литературу — учитывайте эту разницу, иначе рискуете полчаса читать про спринты и бэклоги, так и не дойдя до размерных сеток.

Кто такой продакт-менеджер

Среди брендов до сих пор живёт представление, что продакт-менеджер — это человек «на связи с фабрикой». Звонит, торопит, принимает образцы, иногда повышает голос в мессенджере. На деле фабрика — лишь один из участков его работы. Продакт-менеджер отвечает за весь ассортимент: от планирования до производства и до продажи в магазинах.

Продакт-менеджер — это специалист, который создаёт, развивает и выводит на рынок продукт и отвечает за его коммерческий результат. Каждое его решение опирается на данные о продажах, рынке и покупателях. Его ответственность не заканчивается в день поступления коллекции в магазины: он ведёт продукт от идеи до момента, когда на стойке не останется ни одной вещи.

Кроме того, продакт-менеджер **представляет продукт перед всеми отделами компании** знает о своей коллекции всё. Именно к нему приходят с вопросами. Почему этой модели сделали так много? Почему вон та не продаётся? Что рассказывать покупателям о новинке? Обязательно придёт и маркетинг с горящими глазами: «Нам нужно что-то эффективное для съёмки — например, плащ цвета расплавленного золота!» Решать продакт-менеджеру: выпустить такую вещь крошечной партией ради красивой картинки или вложить деньги в базу, которая эту съёмку и оплатит.

Поэтому продакт-менеджер — **управленец**, а не исполнитель. Он работает со всеми отделами компании и через эту коммуникацию влияет на производство и продажи.

Ответственность при этом не ложится на одного человека. Финансовый отдел задаёт бюджет. В крупной компании есть плэнинг-менеджер: он собирает планы всех продакт-менеджеров в единую картину и вместе с ними оценивает, что сработает, а что нет. Есть команда, с которой создаётся коллекция, и смежные отделы: маркетинг, PR, визуальный мерчандайзинг, аналитики, финансисты.

Главный навык профессии — **умение считать и планировать**. Растущие бренды, нанимая специалиста по продукту, быстро понимают: человек, который просто организует пошив, им не нужен. Им нужен тот, кто может объяснить, почему коллекция должна быть именно такой, и подтвердить это цифрами.

Как измеряют успех

Коллекция начинается с цели, а не с вдохновения. У компании есть финансовый план, и для продакт-менеджера он превращается в **показатели коммерческой эффективности**: маржинальность, наценку, процент реализации, прирост продаж, товарооборот, скорость продаж за неделю.

Иногда можно услышать, что продакт-менеджер на продажи не влияет: его дело — произвести, а продавать будут другие. Это заблуждение. Что именно, в каком количестве и по какой цене поступит в магазины, определяет продажи сильнее любой рекламы. Самая талантливая кампания не продаст куртку, которой нет в нужном размере. Поэтому бонус продакт-менеджера обычно привязан к коммерческим результатам.

При оценке работы чаще всего смотрят на три показателя:

1. **Процент реализации** — какая доля коллекции продана.
2. **Маржинальность**, с которой нужно закрыть сезон. Её обычно задают финансисты.
3. **Средняя скидка**, которая должна получиться к концу сезона.

Товарооборот как личный показатель продакт-менеджеру ставят редко: от этой цифры он и так рассчитывает все бюджеты. Иногда добавляют средний чек, хотя он больше зависит от работы магазинов и продавцов.

Типичная схема оплаты — фиксированный оклад, который сам по себе должен быть полноценной зарплатой, плюс бонус по итогам сезона: раз в квартал, полгода или год.

Нужно ли продавать коллекцию на 100%

Кажется очевидным, что идеальный сезон — это пустые полки. Но если коллекция разошлась полностью и задолго до конца сезона, повода открывать шампанское нет. Значит, спрос был выше, чем вы произвели, и часть выручки просто осталась неполученной.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Считайте цикл продаж, а не пустые полки

Для меня всё начинается с цикла продаж. Я закладываю на модель примерно десять недель и рассчитываю, что за это время она продаст около 75% закупленного. От этой ожидаемой скорости считаю и будущие закупки, а если бренд вкладывается в привлечение новой аудитории, добавляю планируемый рост.

Если модель разлетелась раньше, чем за десять–пятнадцать недель, я вижу не успех, а упущенные продажи. При повторе такую модель беру глубже, ориентируясь на её среднюю скорость продаж в неделю. А если скорость, наоборот, отстаёт от цикла, модель пора спасать: начинать тихую уценку или переводить её в распродажу.

Как в индустрии: единой нормы нет, ориентиры зависят от модели бизнеса. По данным аналитической компании Heuritech, для fashion в целом типичен процент реализации 60–80%, бренды быстрой моды целятся в 80% и выше, а люксовые — примерно в 50%, чтобы сохранять эксклюзивность. Реализация ниже 50% — сигнал, что пора вмешиваться: менять цены, запускать акции или пересматривать коллекцию.

Источник: Heuritech, «Sell-Through Rate: Boost Sales And Inventory Management», январь 2026.

ДОПОЛНЕНИЕ

Как считаются главные показатели

Возьмём одну модель (НДС для простоты не учитываем): себестоимость 1 000 #, цена в магазине 2 500 #.

- **Наценка** = (цена – себестоимость) / себестоимость. Здесь: $1\,500 / 1\,000 = 150\%$.
- **Маржинальность** = (цена – себестоимость) / цена. Здесь: $1\,500 / 2\,500 = 60\%$.
- **Процент реализации** = продано штук / поступило штук. Поступило 1 000, продано 820: **82%**.
- **Средняя скидка** часто считается как $1 - \text{фактическая выручка} / \text{выручка по полной цене}$. 820 вещей по полной цене принесли бы 2 050 000 #, а фактически выручили 1 640 000 #: средняя скидка **20%**.

Наценку и маржинальность путают постоянно, в том числе на собеседованиях. Запомните: наценка считается от себестоимости и легко превышает 100%, маржинальность — от цены продажи и всегда меньше 100%. Точные формулы в компаниях могут отличаться, уточняйте, как считают у вас.

Почему профессия востребована

Российский fashion-рынок переживает непростое время: в 2025 году он вырос в деньгах, но сократился в штуках, часть брендов закрылась, а новых стало вдвое меньше (подробнее — в главе 2). Парадоксально, но именно это делает профессию нужнее. Когда рынок растёт, ошибки в закупке прощает спрос. Когда сжимается, выживают те, кто считает каждую модель.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Рынок 2025–2026: следите за ценами соседей

Самое заметное изменение последних двух лет — сочетание двух вещей. Покупательская способность снизилась, а себестоимость выросла: подорожали производство и логистика, выросла налоговая нагрузка. Вместе это привело к падению продаж почти у всех брендов.

В такой ситуации я особенно внимательно смотрю на цены конкурентов. Был показательный случай. Долгое время основной конкурент поднимал цены, перекладывая на покупателей рост издержек. А потом мы увидели откат: он стал осторожнее и начал снижать цены. Конкурент быстрее нас почувствовал, что спрос больше не выдерживает, и это было правильное решение. Такие сигналы нельзя пропускать: изменения в ценах соседей почти сразу отражаются на ваших продажах.

Как в индустрии: по данным «Коммерсанта», в 2026 году покупки одежды сократились на 10–15%, а трафик торговых центров упал на 3–5% год к году. На этом фоне быстро растут форматы, которые работают с ценой. Офф-прайс-сеть Familia только за июнь и июль 2026 года открыла 11 магазинов — против трёх за те же месяцы годом раньше.

Источник: «Коммерсантъ», 2026.

К тому же на определённом этапе любой основатель упирается в предел своих сил. Пока бренд маленький, он сам придумывает модели, контролирует конструкторов и дизайнеров, ездит на фабрику. Потом компания вырастает, и выясняется, что развивать бизнес и одновременно вести каждую модель невозможно: в сутках по-прежнему 24 часа. Так появляется запрос на продакт-менеджера, и найти сильного специалиста сегодня непросто.

Кроме того, маркетплейсы и крупные площадки запускают собственные торговые марки, а магазины развивают свои линейки. Каждой такой марке нужен человек, который отвечает за продукт.

ДОПОЛНЕНИЕ

Кого ищет индустрия в 2026 году

Эксперты, выступавшие на Московской неделе моды в марте 2026 года, назвали продуктовых и категорийных менеджеров среди самых востребованных специалистов индустрии — вместе со швеями, дизайнерами и сапожниками. Особенно ценятся менеджеры, которые сочетают творческие и аналитические компетенции и умеют работать с данными и онлайн-продажами. По итогам 2025 года число вакансий в производстве тканей, одежды и обуви выросло на 67%.

Источник: Финансы Mail.ru, «Эксперты назвали наиболее востребованные профессии в индустрии моды в 2026 году», март 2026.

Попасть в профессию пока проще, чем в более зрелые отрасли: многие бренды смутно представляют, чем должен заниматься продакт-менеджер, и ищут просто человека для общения с фабриками. Но ценят и хорошо оплачивают тех, кто умеет больше: считать, планировать, вести производство и работать с командой.

Команда продакт-менеджера

Продакт-менеджер работает в окружении команды, которой во многом руководит, и **последнее слово по продукту остаётся за ним**. Кто у него в прямом подчинении, зависит от компании. Бывает, что один конструктор работает сразу на нескольких продакт-менеджерах и формально не подчиняется никому из них. Но и тогда, если идея конструктора не укладывается в цену или бюджет, решение принимает продакт-менеджер. Чаще всего в прямом подчинении у продакт-менеджера находятся ассистент, специалист по товародвижению и сорсинг-менеджер.

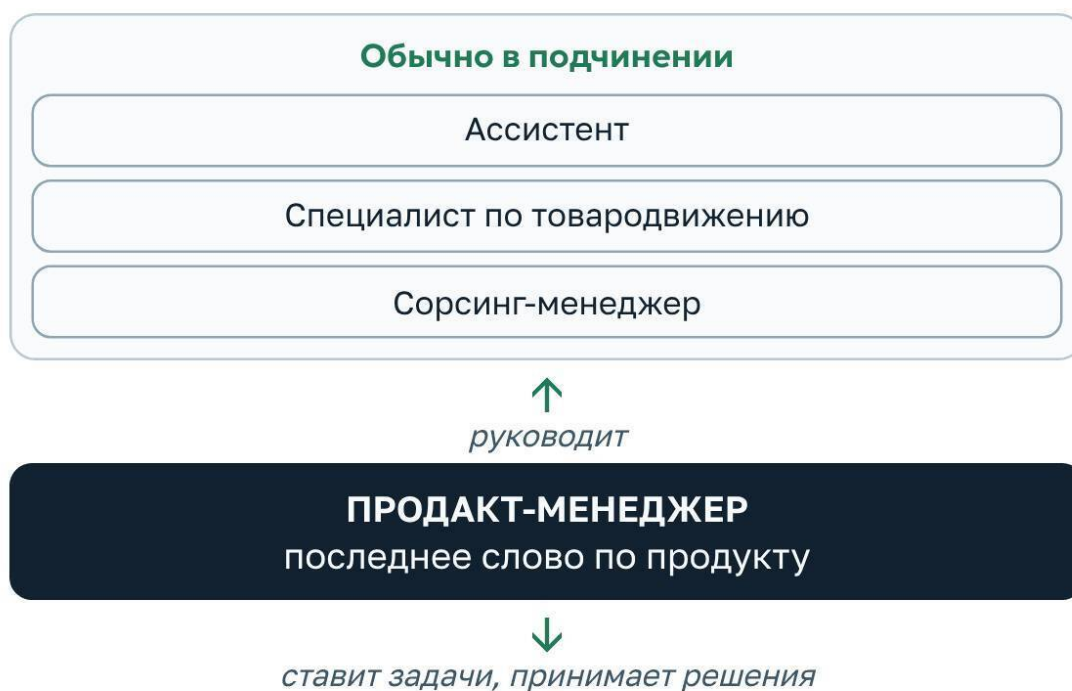




Схема 1.1. Команда продакт-менеджера и отделы, с которыми он работает

Дизайнер

Дизайнер хочет создавать красоту, и в этом его ценность. Задача продакт-менеджера — превратить эту красоту в коммерчески успешный продукт. Иногда это значит произнести неприятные фразы: «это слишком дорого», «такой ткани у нас нет», «эту фурнитуру мы себе не позволим». Каждое решение сверяется с показателями коммерческой эффективности.

Допустим, в ассортиментной матрице пять продуктовых категорий, а дизайнер приносит эскизы для восьми. Это повод сесть и разобраться: нужны ли восемь категорий с точки зрения цифр, денег и производства или это творческий порыв? А теперь представьте за одним столом дизайнера, конструктора, коммерческого директора, арт-директора и себя. Договориться нужно так, чтобы всё сошлось с цифрами, и при этом никто не ушёл обиженным. Именно поэтому коммуникация в этой профессии — рабочий инструмент, а не приятный бонус.

ДОПОЛНЕНИЕ

Рамки вместо жёсткого ТЗ

Как в индустрии: дизайнеру обычно задают не детальное техническое задание по каждой пуговице, а рамки: количество моделей по категориям, бюджет, целевые цены и ключевые темы сезона. Опорой служит ассортиментная матрица, о ней подробно в главе 4. Внутри этих рамок дизайнер свободен, а лишнее отсекают на дизайн-ревью, когда эскизы сверяют с матрицей, бюджетом и возможностями производства.

Обычно процесс выглядит так: дизайнер предлагает, скажем, тридцать моделей, продакт-менеджер параллельно считает матрицу, и вместе они отбирают двадцать. Иногда, чтобы понять, что убрать, приходится просчитать всё до последней модели.

Конструктор

Конструктор переводит эскиз на язык конструкции изделия. Он подключается, когда начинается разработка конкретной модели. Если дизайнер нарисовал что-то по-настоящему смелое, конструктор скажет, насколько это сложно сделать, а продакт-менеджер оценит, во что эта сложность обойдётся. Дальше втроем решают, стоит ли модель того.

Технолог

Технолог отвечает на вопросы «из чего» и «как проверить»: какие ткани и фурнитура подойдут изделию, что надёжнее, что дешевле и как контролировать качество.

Аналитик и категорийный менеджер

Во многих компаниях продакт-менеджер совмещает эти роли сам: бренды ещё небольшие, и выделенного аналитика на каждую категорию у них нет. Поэтому анализировать нужно уметь самостоятельно. Даже в крупных сетях с сильными аналитическими отделами продакт-менеджер получает бюджет и сам распределяет его внутри коллекции. Аналитик посчитает общие цифры, но решения по ассортименту остаются за вами. Так что Excel придётся полюбить, даже если сейчас вы с ним на «вы».

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Мой рабочий набор

Каждый день я работаю в основном в Google Таблицах: большинство файлов одновременно смотрят и заполняют несколько отделов, и данные всегда должны быть актуальными. Свою отчётность, где важны скорость и тяжёлые расчёты, веду в Excel. Небольшие бренды и стартапы чаще работают в «МоемСкладе», а когда вырастают, переходят на 1С — это стандарт учёта. Платными сервисами аналитики маркетплейсов я не пользуюсь: удобнее работать с выгрузками отчётов самих площадок.

Если выбирать три вещи в Excel, которые экономят больше всего времени, это ВПР, СУММЕСЛИ и сводные таблицы. С них стоит начинать любому продакту.

Менеджер по качеству

Нужен ли он, зависит от масштаба производства. При больших партиях, например в Китае, менеджер по качеству необходим: он работает на месте, выборочно проверяет изделия, присылает фотографии и составляет отчёт с оценкой качества и процентом брака. Если компания небольшая и шьёт малыми партиями в России или Турции, такого специалиста, скорее всего, не будет, и качество будете оценивать вы сами.

ДОПОЛНЕНИЕ

Сколько вещей нужно проверить

Для выборочного контроля партий в индустрии часто используют метод AQL по международному стандарту ISO 2859-1. Размер выборки зависит от размера партии: при обычном уровне контроля (General Level II) из партии в 5 000 штук проверяют 200 изделий, из партии в 40 000 штук — 500. Затем по таблице стандарта смотрят, сколько дефектов допустимо, чтобы принять партию. Обратите внимание: чем больше партия, тем меньшая её доля попадает в проверку. В январе 2026 года вышла третья редакция стандарта — ISO 2859-1:2026. Она заменила версию 1999 года и добавила процедуру «пропуска партий» для поставщиков со стабильно высоким качеством. Приведённые размеры выборки взяты из таблиц предыдущей редакции, поэтому перед применением сверяйтесь с действующей.

Источники: QualityInspection.org, «How The AQL Inspection Levels In ISO 2859-1 Affect Sampling Size»; ISO, карточка стандарта ISO 2859-1:2026.

Сорсинг-менеджер

Его ещё называют менеджером по работе с фабриками. Он ищет производство на выставках и в интернете, ведёт первую переписку и организует встречу, на которой продакт-менеджер решает, подходит ли фабрика. Разделение понятное: продакт-менеджер знает, что нужно сделать, а сорсинг-менеджер знает, где это сделают. В идеале это два разных человека, но в небольших компаниях продакт-менеджер нередко выполняет обе роли.

Кто ставит задачи продакт-менеджеру

В крупной компании цифры спускает коммерческий директор, финансовый отдел задаёт бюджет, а плэнинг-менеджер сводит всё воедино и передаёт продакт-менеджеру. Если нет ни коммерческого директора, ни плэнинг-менеджера, продакт-менеджер работает напрямую с основателем.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Как план превращается в матрицу

План продаж в рублях мне спускает финансовый отдел или собственник. Дальше я разворачиваю его в план поступлений: сколько товара в рублях должно прийти в каждом месяце. Потом раскладываю его на категории, категории — на модели, модели — на штуки. На каждом шаге опираюсь на историю продаж: с какой скоростью продавались похожие модели и какую ширину и глубину ассортимента бренд реально способен продать.

И даже при выстроенной иерархии основатель редко остаётся в стороне. Как правило, он регулярно заглядывает посмотреть, что и как делает продакт-менеджер, и вносит правки. К этому стоит быть готовым и относиться спокойно: это его бренд и его деньги.

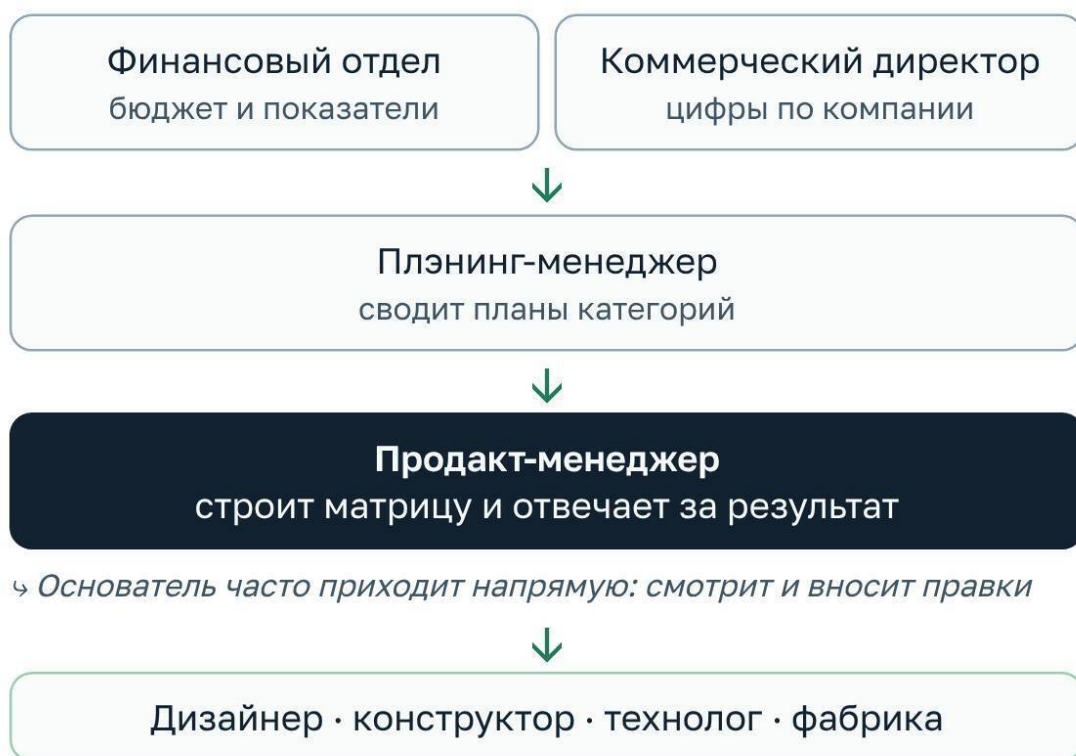
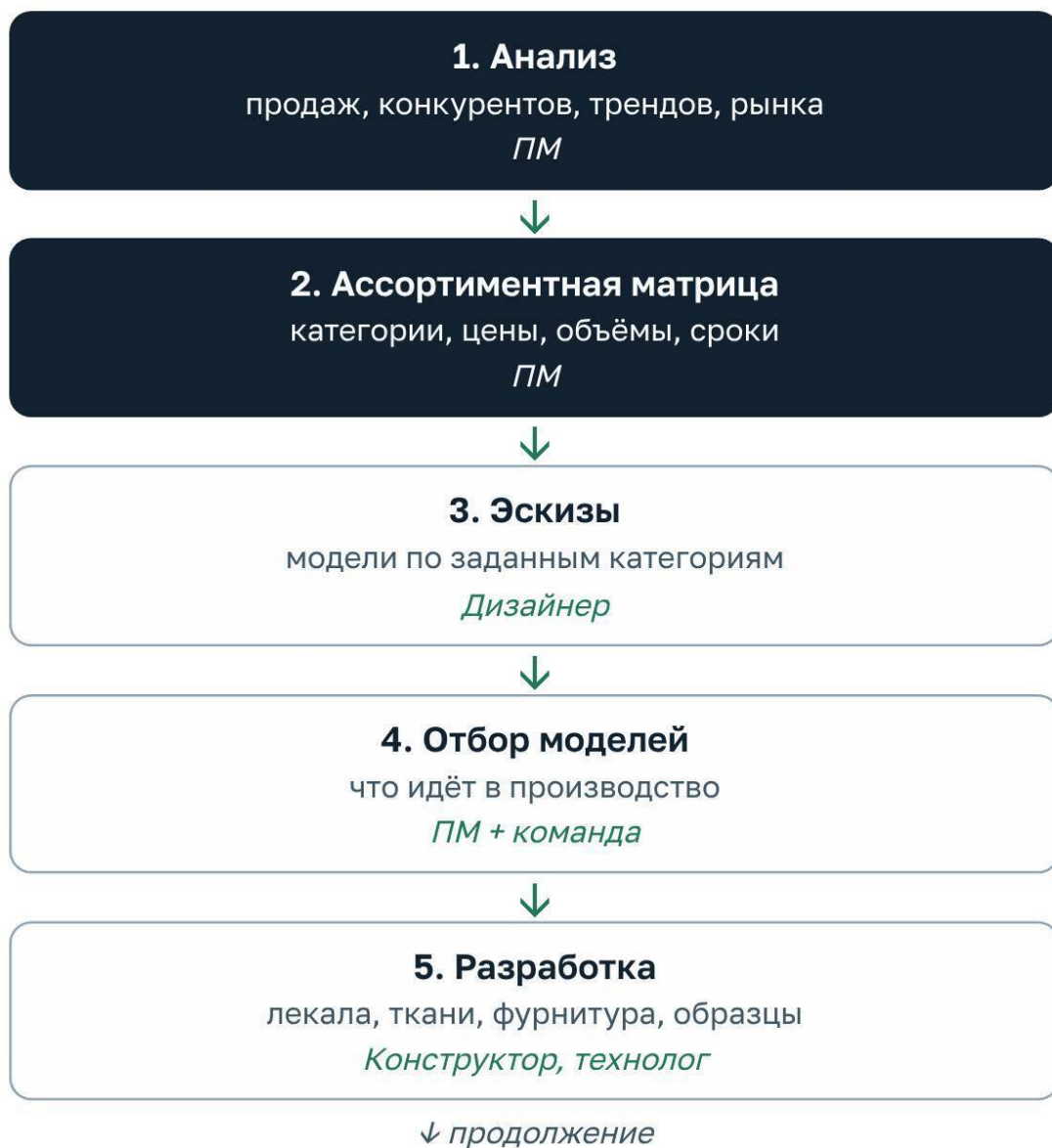


Схема 1.2. Как задача доходит до продакт-менеджера в крупной компании

Чем продакт-менеджер занимается каждый день

Если вы любите, когда завтра похоже на сегодня, эта профессия вас разочарует. Рутинные задачи, конечно, есть, но функций так много и они так быстро сменяют друг друга, что скучать некогда. Вот как выглядит путь коллекции и кто участвует на каждом шаге.



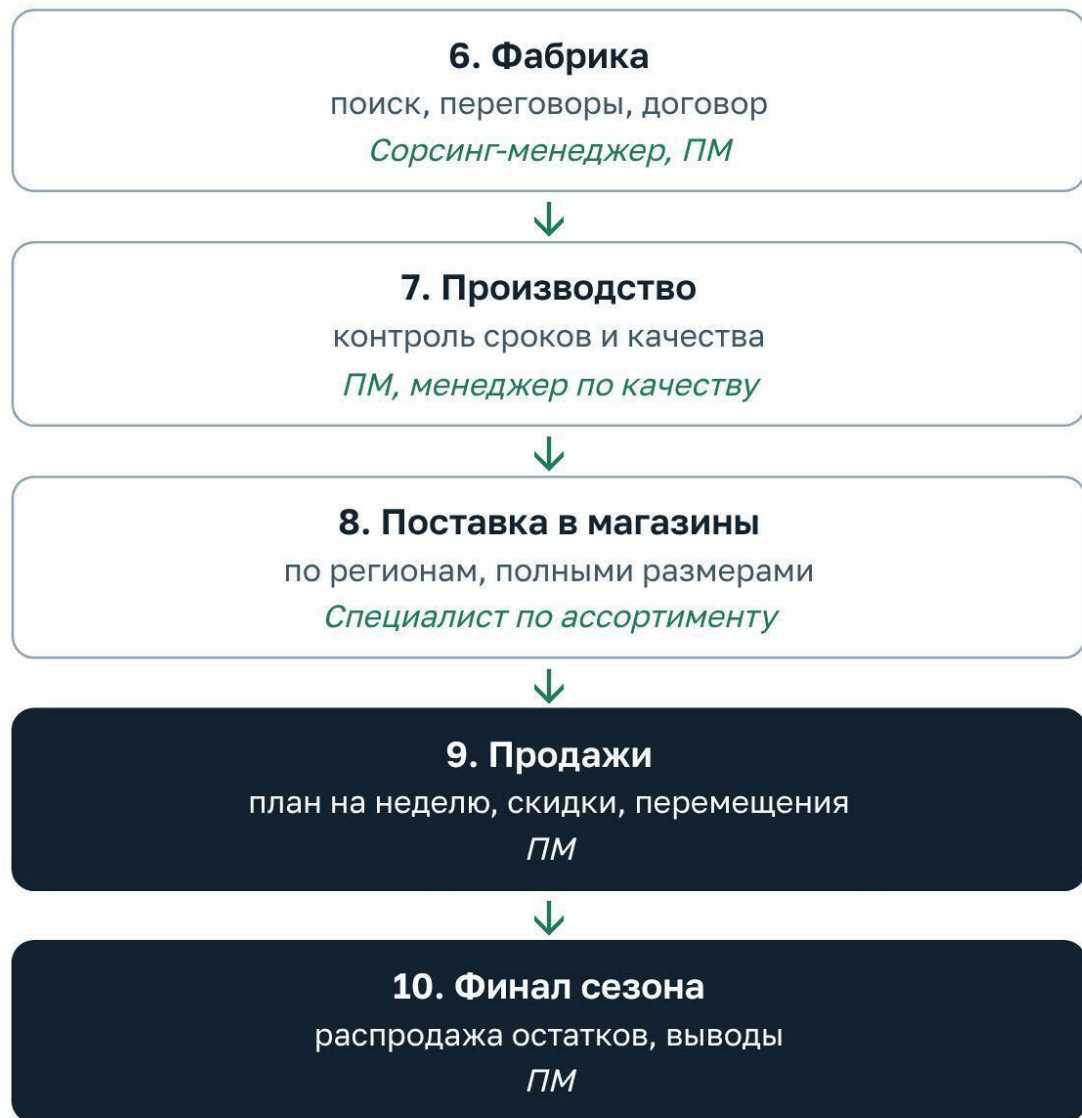


Схема 1.3. Путь коллекции от анализа до распродажи (составлена по материалам главы)

1. Анализ продаж, конкурентов, трендов и рынка

С этого начинается каждый сезон. Работа над следующей весной начинается задолго до её прихода: вы изучаете продажи прошлой весны, смотрите, что предлагали конкуренты, и решаете, какие тренды подойдут вашим покупателям.

Ключевое слово — «вашим». Модное для одного покупателя совершенно немодно для другого. Дизайнер может прийти с горящими глазами: «Этот цвет — главный тренд сезона!» А вы знаете, что ваша аудитория принимает тренды с опозданием на пару сезонов, и придётся его остановить. Ещё нужно следить за рынком в целом: как на него влияют международные события, экономика страны и перемены в самой индустрии.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Ваш покупатель может оказаться не тем, кем вы думаете

В одном бренде долго и настойчиво пытались привлечь молодую аудиторию. А когда разобрались в данных, выяснилось, что ядро покупателей — женщины 45+. Такое открытие меняет всё: ассортимент, посадки, размерную сетку, цены, коммуникацию. Сами инструменты — опросы, интервью, анкеты — обычно ведут CRM, служба лояльности и розница. Задача продакта — не изобретать их заново, а встроить их выводы в матрицу.

2. Ассортиментная стратегия на сезон

Ассортиментная матрица, продуктовый микс, цены, ожидаемая коммерческая эффективность, место и сроки производства. Всё это прямая зона ответственности продакт-менеджера.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Сколько базы, а сколько моды

Меня часто спрашивают о «правильной» доле базы, модных и акцентных моделей. Универсального ответа нет, и средние цифры здесь скорее вводят в заблуждение. Всё зависит от того, привлекает ли бренд новую аудиторию. Если новые покупатели приходят постоянно, можно позволить себе большую долю базы и повторов бестселлеров: для новичков это всё равно новинки. Если приток слабый, большая доля повторов не сработает: постоянные клиенты придут, посмотрят на знакомые вещи и уйдут ни с чем.

3. Утверждение моделей в разработку и производство

Продакт-менеджер следит, чтобы каждый участник сделал свою часть вовремя и в итоге получилось задуманное. Если сроки сорвались, отвечать будет не только производство: продакт-менеджер должен был заметить проблему раньше.

4. Ценообразование

Обычно продакт-менеджеру задают рамки: средняя наценка, средняя скидка, маржинальность. Внутри этих рамок он назначает цены конкретным моделям.

5. Запуск производства и контроль исполнения матрицы

Продакт-менеджер определяет дату, когда товар должен появиться в магазинах, не раньше и не позже, и от неё ведёт обратный отсчёт производственного календаря. Матрица сегодня — живой инструмент: условия меняются быстро. Если матрицу на шестьдесят цветомоделей приходится сократить до тридцати, задача продакт-менеджера — сделать это так, чтобы коллекция осталась цельной и в ней ничего не провисло.

ДОПОЛНЕНИЕ

Что такое цвето модель

Цвето модель — это модель в конкретном цвете. Юбка в красном и чёрном цветах — одна модель, но две цвето модели. Подробнее — в разделе про артикул, опцию и SKU.

6. Переговоры

Договариваться приходится с фабриками, поставщиками, коллегами и руководством. Кто не умеет вести переговоры, теряет сроки, деньги и возможности.

7. Контроль производственного календаря

Разные категории требуют разного времени. Сложные изделия, такие как верхняя одежда, запускают в работу намного раньше, чем простой трикотаж. Продакт-менеджер расписывает по месяцам, что и когда должно начать производиться, передаёт план отделам и следит за его выполнением.

ДОПОЛНЕНИЕ

Скорость решает

Как в индустрии: сроки сильно зависят от страны производства, готовности ткани и загрузки фабрики. По данным McKinsey, бренды быстрой моды проходят путь от идеи до покупателя примерно за 4–6 недель, а Shein сократил его до 15–21 дня. Одна североамериканская компания, перенеся часть производства ближе к рынку сбыта, сократила сроки поставки на 60%. Поэтому свой календарь стройте по реальным срокам своих фабрик, а не по чужим ориентирам. Подробно — в главе 5.

Источник: McKinsey & Company, «Reimagining the apparel value chain amid volatility», 2024.

8. Коммуникация со смежными отделами

Финансисты, коммерческий директор, магазины, специалисты по товародвижению, мерчандайзеры, маркетологи, логисты — и это только за пределами собственной команды. Продакт-менеджеров и байеров обычно знает вся компания: они постоянно что-то с кем-то согласовывают.

Общаться нужно так, чтобы добиваться своего, но с уважением к людям. Тогда коллеги пойдут навстречу, даже когда вы просите о почти невозможном. Мода — сезонная индустрия, и в пиковые моменты задачи горят: пришла коллекция, и её нужно распределить, отгрузить, согласовать с мерчандайзерами и PR, или идёт острый производственный цикл. Рабочий день в такие периоды длиннее, и выручат вас отношения, выстроенные заранее.

9. Оперативное управление ассортиментом

Поступление товара в магазины — середина пути, а не финиш. Финиш наступает, когда товар продан. Продакт-менеджер следит, чтобы в каждом регионе был нужный ассортимент, а регионы для этого анализирует по кластерам. В Сочи в августе ещё стоит жара и осенняя коллекция подождёт, да и длинные пуховики там не нужны даже зимой. А в Якутии тёплые куртки нужны уже в августе. Сюда же относятся скидки, изменение цен, работа с этикетками и упаковкой.

Сроки и фабрики

Если фабрика назвала один срок, а потом не уложилась, кто виноват? Формально — фабрика. Но отвечать перед компанией будет продакт-менеджер, поэтому риски нужно закладывать заранее.

Первая защита — **договор**. В нём должны быть чётко прописаны условия и ответственность фабрики за срыв сроков. С маленькими производствами договориться сложнее: такая фабрика может отложить ваш заказ ради крупного клиента. Всё равно настаивайте на договоре. Претензия, подкреплённая документом, обычно быстро меняет отношение.

Вторая защита — **запас по времени**. Китайский Новый год, майские праздники, внезапная эпидемия гриппа в цехе: всё это нужно учитывать при планировании. Через два-три сезона работы с фабрикой вы будете знать, насколько можно верить её обещаниям.

ДОПОЛНЕНИЕ

Запас считают по истории, а не на глаз

Как в индустрии: универсального процента запаса не существует. Его подбирают по истории конкретной фабрики: сравнивают обещанные и фактические даты отгрузки за прошлые сезоны. Фабрика, которая стабильно опаздывает на неделю, получает в календаре эту неделю заранее. Отдельно учитывают национальные праздники стран-производителей.

И не забывайте о сезонности: решите, какой товар должен прийти первым, а какой может подождать. Шорты, приехавшие в конце июня, рискуют пролежать до распродажи, а футболки в это время ещё успеют продаться.

ДОПОЛНЕНИЕ

Китайский Новый год

Главный праздник Китая. Дата меняется каждый год и выпадает на период с 21 января по 20 февраля. В 2027 году он приходится на 6 февраля, официальные выходные продлятся с 5 по 11 февраля. Фабрики закрываются как минимум на эти дни, а фактически производство часто встаёт на две недели и дольше: работа замедляется ещё до праздника. Многие рабочие уезжают домой, и часть из них после праздника не возвращается: это традиционное время для смены работы. Новых сотрудников приходится срочно набирать и обучать, поэтому после праздника страдают и сроки, и качество. Заказы на этот период планируют заранее.

Источники: ShipBob, «Chinese New Year Shutdown 2026: How to Prepare»; Examine China, «Chinese New Year 2027».

Товар в сезоне: как не остаться с остатками

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Остатки — главная головная боль

Управление остатками — главная беда не только небольших брендов, но и бизнеса в целом. Каждую неделю мы пересматриваем темпы продаж и строим прогноз. По нему сразу видно, где назревает избыток товара, а где — дефицит. Не хватает — принимаем решение о срочном дошиве. Слишком много — сокращаем будущие поставки или вовсе отказываемся от производства части моделей, чтобы не усугублять ситуацию. Каждая лишняя вещь на складе — это замороженные деньги, которые к тому же стоят денег за хранение.

Чтобы продать сезон вовремя, нужно соблюдать два правила.

Первое — получать товар вовремя. Бывает, что это от вас не зависит: фабрика задержала отгрузку, и продавать придётся быстрее, чем планировали. Но в основном это вопрос планирования: не от сезона к сезону и не от месяца к месяцу, а за несколько месяцев до выхода коллекции.

Второе — отслеживать продажи каждую неделю. У вас должен быть план продаж на каждую неделю. План — миллион, а продали на восемьсот тысяч? Ищите причину. Конкуренты запустили скидки — возможно, пора и вам. В магазине неудачная развеска — меняйте. Пришла партия хуже, чем договаривались, — решайте, что с ней делать. Если принимать такие решения еженедельно, большие остатки к концу сезона почти не грозят.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Иногда «плохие продажи» — это просто нет размеров

Размерный дефицит часто маскируется под слабую модель. В одном проекте мы перешли с отгрузки в магазины коробами на поразмерную отгрузку: каждый магазин стал получать ровно те размеры, которые у него покупают. Дефицит ушёл — и продажи выросли. В работе с маркетплейсом удалось снизить расходы на хранение, не потеряв продажи ни в абсолютных цифрах, ни в эффективности остатка.

В крупных компаниях для этого каждую неделю проводят встречу: коммерческий департамент, розница, часто маркетинг и PR. Обсуждают, как прошла неделя, что продаётся и что нет, и решают, вводить ли скидки по календарю скидок, усилить их или ослабить. Календарь скидок, где прописано, когда запускается каждое снижение цен, должен быть в любой компании, которая серьёзно относится к марже. А какую скидку дать на конкретную модель, обычно решает продакт-менеджер: ему задают целевую среднюю скидку, и он должен к ней прийти.

Классическая ошибка многих брендов выглядит так. Весь сезон товар продаётся по полной цене, а за месяц до конца сезона выясняется, что продана в лучшем случае половина коллекции. Начинается паника и распродажа с огромными скидками. Работать с товаром нужно весь сезон, а не только в последние недели: это и есть оперативное управление ассортиментом.

Скидки без обесценивания

Если вещь полсезона продавалась за пятнадцать тысяч, а потом за три, покупатель делает простой вывод: настоящая цена — три, а те, кто платил пятнадцать, переплатили. И в следующий раз он просто подождёт. Особенно болезненно это для среднего и премиального сегментов, где покупатель платит в том числе за ценность бренда.

Поэтому периоды и максимальную глубину скидок закладывают ещё на этапе ценообразования. А товарооборот считают от того, сколько реально удастся продать, а не от того, сколько хочется заработать. Скидки вводят постепенно, по заранее продуманному плану.

МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Лестница уценки

Если товар не укладывается в запланированный цикл продаж, я начинаю с тихой уценки, а потом перевожу его в распродажу. Маркетинг на уценённый товар обычно бюджет не тратит, поэтому его задача простая — освободить деньги. Типичная лестница выглядит так: первая волна 30% (иногда сразу 40%), вторая — 50%, третья — 60%. Дальше архивные распродажи со скидкой 60–80%, а последний канал — офф-прайс и аутлеты, где скидка доходит до 85–90%.

Что делать с остатком в конце сезона, решаем всей командой. Если модель хорошая и её просто перезаказали по глубине, переносим её в продажи следующего сезона. Если модель «мёртвая», её не спасёт даже уценка: остаются архивные распродажи и федеральные аутлеты. А если у бренда есть возможность подождать, стоит попробовать реализовать остатки, а не отдавать их сразу за бесценок.

Как в индустрии: главная мысль — снижать цены рано и постепенно, а не резко в конце — разделяют и консультанты: неглубокая ранняя скидка сохраняет больше маржи, чем поздняя распродажа. Глубокие скидки давно не только удел масс-маркета: по данным Financial Times, в 2025 году до 40% дизайнерских товаров продавались со скидкой — после нескольких лет резкого повышения цен покупатели перестали платить полную стоимость. При этом многие бренды сознательно уходят от глубоких скидок: Coach, Nike, Levi's и Ralph Lauren в Чёрную пятницу 2025 года сократили промоактивность, а средняя скидка на одежду в этот день составила около 24%.

Источники: EightX, «Apparel Markdown Strategy»; IADS по данным Financial Times, январь 2026; Style Arcade, «Black Friday 2025 Report», декабрь 2025.

Этап	Скидка	Что происходит
Первая волна	30% (иногда сразу 40%)	Товар выходит из продаж по полной цене
Вторая волна	50%	Дожимаем нераспроданное
Третья волна	60%	Финальная сезонная распродажа
Архивные распродажи	60–80%	Товар прошлых сезонов
Офф-прайс и аутлеты	85–90%	Последний канал реализации

Лестница уценки: опыт эксперта.

ДОПОЛНЕНИЕ

Куда уходят остатки брендов

Офф-прайс — формат, который выкупает у брендов излишки товара и продаёт их с большими скидками. Крупнейшая такая сеть в России — Familia: около 500 магазинов и скидки до 85% от первоначальной цены. В 2025 году выручка компании выросла на 11,1%, до 61,7 млрд #, а в 2026-м сеть ускорила открытия, занимая площади закрывшихся брендов. Для продакт-менеджера это важный канал: он позволяет вернуть деньги из остатков, не обесценивая бренд распродажами в собственных магазинах.

Источник: «Коммерсантъ», 2026.

Обратная крайность — тоже ошибка. Держать на складе последние две вещи из сотни, потому что «не хочется обесценивать», значит платить за хранение товара, который уже не принесёт денег. Их разумнее продать со скидкой и освободить место. Нужен баланс и план, а не резкие движения.

Размерная сетка

За размерную сетку тоже отвечает продакт-менеджер. Начинают обычно с типовой сетки и корректируют её по результатам продаж. Например, женская сетка из шести изделий в четырёх размерах: одна XS, две S, две M и одна L. Мужская чаще начинается с S и заканчивается XL. После первого сезона продажи покажут, каких размеров нужно больше, каких меньше, и не пора ли добавить XL. Эти пропорции — пример: у каждого бренда сетка своя и зависит от его покупателей.

Артикул, опция и SKU

Эти три понятия нужно различать с первого дня: на них строятся матрица, складской учёт и мерчбук — руководство по выкладке, где указано, какие позиции должны быть во всех магазинах, а какие только во флагманах. Разберём на примере красной юбки размера S:

- **Артикул**— сама модель юбки, «артикул 1».
- **Опция**— красная юбка артикула 1, то есть модель в конкретном цвете.
- **SKU**— красная юбка артикула 1 размера S. Уникальное сочетание модели, цвета и размера.

Уровень	Из чего состоит	Пример
Артикул	Модель	Юбка, артикул 1
Опция (цветомодель)	Модель + цвет	Юбка, артикул 1, красная
SKU	Модель + цвет + размер	Юбка, артикул 1, красная, размер S

ДОПОЛНЕНИЕ

Что означает SKU

SKU — сокращение от английского Stock Keeping Unit, «единица складского учёта». Это самая мелкая единица, которую учитывают на складе и в продажах. Если юбку выпустить в двух цветах и четырёх размерах, получится один артикул, две опции и восемь SKU.

Отзывы покупателей: слушать, но проверять продажами

Работа с отзывами требует отдельной экспертизы, и заниматься ею должен специально подготовленный человек. Обычно это специалисты розницы, например команда директора по рознице. В небольшом бренде эта задача может достаться и продакт-менеджеру.

В хорошо выстроенном процессе продакт-менеджер получает не пятьсот разрозненных сообщений, а систематизированную картину: несколько групп запросов и количество людей, которые просили тот или иной товар. Далее он сопоставляет эти данные с продажами и принимает решение.

Отзывы всегда нужно сверять с продажами. Классический пример — большие размеры. Магазинам часто кажется, что их не хватает: покупатели заходят и спрашивают. Но вопрос «а есть ли у вас 54-й?» ещё не означает покупку: спросивший не обязательно вернётся. К тому же если бренд раньше не выпускал большие размеры, покупатели об этом не знают, и для продаж может понадобиться отдельная рекламная кампания. Без неё пробная партия рискует дожить до распродажи. Поэтому прежде чем запускать такой товар, попросите магазины посчитать, сколько людей его на самом деле спрашивали.

Собирать обратную связь каждую неделю без конкретной цели бессмысленно. Её собирают точно: например, ведут лист запросов в течение тестового месяца. Или когда всё проанализировано и понятно, а продажи всё равно не идут, — тогда стоит спросить саму целевую аудиторию.

Каналы продаж и границы роли

Отвечает ли продакт-менеджер за маркетплейсы? За каналы продаж в целом — нет. Ему сообщают: у компании пять розничных магазинов, интернет-магазин и маркетплейс. Стоит уточнить, какой именно маркетплейс: у разных площадок разная аудитория и разная логика ассортимента. Дальше продакт-менеджер анализирует продажи в каждом канале и планирует для каждого свой ассортимент. Разбираться во внутреннем устройстве площадки ему не нужно: его задача — увидеть, что там продаётся, и сформировать предложение.

Конечно, если в собственном интернет-магазине какой-то товар продаётся слабо, продакт-менеджер может попросить коллег поставить его на баннер: товар произведён, и его нужно продать.

Продакт-менеджер работает со всеми, но **не должен делать чужую работу**. Портрет целевой аудитории составляют маркетологи, продакт-менеджер с ним работает. Витрины оформляют визуальные мерчандайзеры, продакт-менеджер говорит, какие позиции ключевые, но манекены сам не одевает. В маленьких компаниях его могут подключать ко всему подряд, поэтому свои обязанности нужно чётко понимать. На продакт-менеджера очень легко повесить чужие задачи, и чем меньше у него опыта, тем больше их окажется.

Каким должен быть сильный продакт-менеджер

Аналитический склад ума. Экономическое образование не обязательно, но анализировать нужно уметь или хотя бы всерьёз этому учиться. Строить логические цепочки — базовый навык профессии.

Умение работать с большим объёмом информации. Продакт-менеджер находится в центре потока: к нему постоянно приходят люди с вопросами, данными и требованиями, и он сам должен доносить информацию до других. Нужно уметь отсеивать лишнее и опираться на то, что действительно важно.

Языки и коммуникация. В небольшой российской компании иностранный язык может и не понадобиться. Но крупные компании работают с фабриками Китая и Турции, а премиальный сегмент — с Италией, Францией, Португалией. Поэтому английский как минимум сильно расширяет ваши возможности.

Понимание производства и материалов. Этому можно научиться, и начать стоит прямо сейчас, без всякой подготовки. Откройте свой шкаф: потрогайте ткани, рассмотрите фурнитуру, попробуйте отличить дорогую от дешёвой и на ощупь угадать состав, а потом сверьтесь с биркой. Опытный продакт-менеджер берёт ткань в руки и почти сразу говорит: чистый хлопок, хлопок с эластаном, вискоза или лиоцелл. Это один из самых ценных навыков профессии, и тренировать его можно в любом магазине.

Вкус, чувство стиля и интерес к моде. Если мода вам неинтересна и вы не понимаете, как работают тренды, что такое сезонность и почему одна часть ассортимента нужна, чтобы привлечь покупателя, а на другой компания зарабатывает, работать будет тяжело. История моды здесь тоже помогает: в прошлом часто находится похожая ситуация, и по ней можно примерно понять, к чему всё идёт.

Смежные профессии

Продакт-менеджера часто путают с соседними ролями, а одна и та же должность в разных компаниях может называться по-разному: профессия в России развивается быстро, и названия ещё не устоялись. Ниже — карта основных профессий и разница между ними.



Схема 1.4. Смежные профессии и возможный путь роста

Роль	Главное в работе	Связь с продакт-менеджером
Продакт-менеджер	Создаёт коллекцию на производстве и отвечает за её продажи	—
Байер	Закупает готовый товар у других брендов, ведёт с ними переговоры	Те же задачи, но без производства; роли часто совмещают
Плэнинг-менеджер (в части компаний — категорийный менеджер)	Сводит матрицы всех категорий, анализирует продажи, планирует бюджет	Ступень выше: задаёт цифры и возвращает матрицу на доработку
Специалист по управлению ассортиментом	Наполнение магазинов, размеры, цены, скидки, перемещения товара	Входная позиция; связующее звено между продуктом и магазинами
Бренд-менеджер	Стратегия развития и продвижение бренда	Другая профессия, ближе к маркетингу

Плэнинг-менеджер

Это следующая ступень после продакт-менеджера, более аналитическая и стратегическая. Представьте компанию со ста магазинами, которая производит всё — от верхней одежды до обуви. У каждой категории свой продакт-менеджер: верхняя одежда, обувь, второй слой, сумки, бижутерия. Плэнинг-менеджера ставят на группу категорий (например, один отвечает за мелкую кожгалантерею и обувь, другой — за верхнюю одежду и второй слой) или одного на весь ассортимент. Над плэнинг-менеджерами обычно стоит коммерческий директор.

Работает это так. Продакт-менеджеру задают цифру: например, бюджет в десять миллионов на обувь. Он строит ассортиментную матрицу и отправляет её плэнинг-менеджеру. Тот сводит данные всех категорий в одну таблицу, проверяет, сбалансирован ли ассортимент и всего ли хватает, и при необходимости возвращает матрицу на доработку. Ещё он глубоко анализирует продажи и выстраивает систему планирования.

Часто плэнинг-менеджер планирует бюджет вместе с финансистами и **может влиять на его размер**. Например, обосновать, что в этом сезоне можно продать на 30% больше, чем в прошлом. Или наоборот: «в прошлом году брюки продавались хорошо благодаря лимитированной коллекции, в этом году её не будет, поэтому план снижаем на 30%». Если в компании есть плэнинг-менеджер, продакт-менеджер таких решений не принимает: он работает с полученными цифрами. В маленькой компании без плэнинг-менеджера эти решения принимает сам продакт-менеджер.

ДОПОЛНЕНИЕ

Как называется эта должность

Названия здесь не стандартизированы. В одних компаниях функции плэнинг-менеджера выполняет категорийный менеджер, в других так называют специалиста, который управляет одной товарной категорией. Директором по продукту чаще называют руководителя всего продуктового направления. Читая вакансию, смотрите на обязанности, а не на название.

Байер

Задачи у байера те же, что у продакт-менеджера: ассортиментная стратегия, бюджет, планирование, работа с аналитиками и финансистами, сопровождение товара, прогноз трендов, анализ конкурентов. **Отличие одно, но принципиальное: байер работает с готовым товаром, а продакт-менеджер — с производством.**

Отсюда разница в общении. Продакт-менеджер сам представляет бренд и работает с подразделениями внутри компании. Байеру, чтобы получить товар, нужно выйти на представителей чужого бренда: дизайнеров, сейлз-менеджеров, дистрибьюторов. Переговоры для байера ещё важнее: нужно добиться выгодных условий так, чтобы бренд остался доволен сотрудничеством. Иностранные языки тоже важнее, потому что байер почти всегда работает с международными компаниями.

Сегодня байеры часто совмещают обе роли: магазины запускают собственные марки, и байер наряду с закупкой занимается производством. Особенно часто так бывает с аксессуарами, мелкой кожгалантереей, иногда с обувью. Или байер закупает несколько брендов одежды и параллельно производит, например, только блузы. А вот полноценную коллекцию одежды совместить с закупкой одному человеку обычно не под силу.

Специалист по управлению ассортиментом

Хорошая входная позиция в профессию. Этот специалист отвечает за то, чтобы магазины вовремя получили нужный товар, следит за полнотой размерных сеток и наличием ассортимента в каждой точке продаж.

- **На старте коллекции** проверяет, что во все магазины всё пришло вовремя и в полном объёме. Первичное распределение обычно автоматизировано, и главное здесь — правильно его настроить.

- **На распродаже** следит, чтобы магазины переклеили ценники, скидки отражались корректно, висели таблички о распродаже, а если где-то выбились размеры, их можно было подсортировать.

- **Перемещает товар между магазинами.** Везти товар из Иркутска в Москву дорого, поэтому его перераспределяют между соседними регионами: специалист смотрит, где что продаётся, и звонит в магазин с большими остатками.

- **Следит за корректностью цен**, особенно при их повышении. Если на ценнике 1 000 #, а на кассе пробили 800, покупатель обрадуется. Если на ценнике 1 000, а на кассе 1 200, будет скандал — и, скорее всего, жалоба.

По характеру работы эта роль близка к супервайзеру. Такие специалисты много общаются с магазинами напрямую и становятся мостом между продуктом и розницей. У продакт-менеджеров с магазинами отношения сложнее: они решают, что производить, по данным продаж, а не по просьбам магазинов, и эти две вещи совпадают далеко не всегда.

Бренд-менеджер

Бренд-менеджер и продакт-менеджер — **разные профессии**. Бренд-менеджер отвечает за стратегию развития бренда, его позиционирование и продвижение. Это ближе к маркетингу, чем к созданию коллекции.

Как войти в профессию

Сразу стать продакт-менеджером без опыта сложно, поэтому полезно знать входные позиции: ассистент продакт-менеджера, плэнинг-менеджера или байера, специалист по управлению ассортиментом. Если в офис попасть не получается, можно начать с работы в магазине, даже продавцом. Разумные компании охотно растят своих сотрудников: те уже знают продукт и внутренние правила, и активного человека обязательно заметят.

Старт с невысокой позиции — скорее преимущество. Продакт-менеджер с первого дня оказывается в потоке анализа, решений и сроков. На стартовой позиции есть время спокойно изучить продукт и понять, как устроена компания.

Главное в этой главе

- Продакт-менеджер в моде отвечает за коллекцию целиком: от анализа и идеи до продажи последней вещи.
- Это управленец: последнее слово по продукту за ним, а работает он через коммуникацию со всеми отделами.
- Его работу оценивают прежде всего по проценту реализации, маржинальности и средней скидке.
- Ключевые навыки — считать, планировать, анализировать и договариваться.
- Ключ к закупке — цикл продаж: от ожидаемой скорости считают объём, повторы и момент уценки.
- Остатки контролируют каждую неделю, а выводят по плану: волны уценки, архив, офф-прайс.
- Байер делает то же самое, но с готовым товаром; плэнинг-менеджер — следующая ступень; бренд-менеджер — другая профессия.

Источники к дополнениям

- Heuritech. Sell-Through Rate: Boost Sales And Inventory Management. Январь 2026. heuritech.com
- «Коммерсантъ». Публикация о сети Familia и рынке одежды. 2026. kommersant.ru/doc/8848606
- McKinsey &Company. Reimagining the apparel value chain amid volatility. 2024. mckinsey.com
- EightX. Apparel Markdown Strategy. eightx.co
- IADS по данным Financial Times. Luxury discounting on the rise as years of price increases bite. Январь 2026. iads.org; Style Arcade. Black Friday 2025 Report. Декабрь 2025. stylearcade.com
- QualityInspection.org. How The AQL Inspection Levels In ISO 2859-1 Affect Sampling Size. qualityinspection.org; ISO. ISO 2859-1:2026. iso.org
- ShipBob. Chinese New Year Shutdown 2026: How to Prepare. shipbob.com; Examine China. Chinese New Year 2027. examinechina.com
-

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.