БИБЛИОТЕКА ПРАКТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

ИСКУССТВО БОЛЬШИХ ПРОДАЖ

Как продавать сложные решения,
работать с крупными заказчиками
и заключать долгосрочные контракты



Носенко Валерий Александрович

Валерий Носенко

Искусство больших продаж

«Автор»
2026

Носенко В. А.

Искусство больших продаж / В. А. Носенко — «Автор», 2026

Как продавать сложные решения, работать с крупными заказчиками и заключать долгосрочные контракты.Почему одни компании годами пытаются заключить крупный контракт, а другие превращают сложные переговоры в успешные долгосрочные проекты? Что отличает обычного продавца от профессионала, которому доверяют многомиллионные решения?Большие продажи — это гораздо больше, чем умение убедительно представить продукт и договориться о цене. Это искусство понимать бизнес заказчика, видеть стратегические возможности, объединять интересы разных участников и превращать сложные идеи в конкретные экономические результаты.В книге «Искусство больших продаж» автор раскрывает системный подход к работе с крупными корпоративными клиентами, основанный на многолетнем опыте международных B2B-продаж, продвижения технически сложного оборудования и развития деловых отношений.

© Носенко В. А., 2026
© Автор, 2026

Содержание

ОГЛАВЛЕНИЕ 5
ПРЕДИСЛОВИЕ 6
ЧАСТЬ I 7
ГЛАВА 1 8
Размер сделки не равен её сложности 9
Пять решений внутри одной покупки 10
Квалификация без самообмана 11
Проектный ритм продажи 12
ГЛАВА 2 13
Покупатель — не один человек 14
Построить карту участников 15
Как получить доступ к руководителю 16
Внутренний сторонник — не ваш сотрудник 17
ГЛАВА 3 18
Что на самом деле покупает организация 19
От исходной точки к экономическому эффекту 20
Полная стоимость владения 21
Простой финансовый пример 22
Конец ознакомительного фрагмента. 23

Валерий Носенко
Искусство больших продаж

ОГЛАВЛЕНИЕ

Большая продажа проходит путь от понимания задачи до измеримого результата. Каждая глава раскрывает один из этапов этого пути.

Предисловие · Когда продажа становится проектом
ЧАСТЬ I · АНАТОМИЯ БОЛЬШОЙ СДЕЛКИ
Глава 1 · Большая продажа — это система решений
Чем сложная сделка отличается от привычной продажи
Глава 2 · Кто в действительности принимает решение
Карта интересов, полномочий и ответственности
Глава 3 · Экономика клиента вместо красивых обещаний
Базовые показатели, стоимость владения и цена бездействия
ЧАСТЬ II · СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ
Глава 4 · Диагностика до презентации
Вопросы, которые открывают реальную производственную задачу
Глава 5 · Коммерческое предложение как бизнес-кейс
От характеристик к аргументу для инвестиционного решения
Глава 6 · Пилотный проект: доказать, прежде чем масштабировать
Границы эксперимента, критерии успеха и право остановиться
ЧАСТЬ III · КОНТРАКТ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ
Глава 7 · Продажи на уровне холдингов и крупных организаций
От успешного подразделения к программе изменений
Глава 8 · Государственный и регулируемый заказчик
Как продавать профессионально, не обходя правила
Глава 9 · Цена, риск и конструкция контракта
Почему сильная сделка держится на ясных обязательствах
ЧАСТЬ IV · ОТ СДЕЛКИ К УСТОЙЧИВОМУ БИЗНЕСУ
Глава 10 · Продажа не заканчивается подписью
Внедрение, принятие пользователями и реальный эффект
Глава 11 · Управляемая воронка крупных сделок
Прогноз, квалификация, скорость и коммерческая дисциплина
Глава 12 · Философия профессионала больших продаж
Характер, независимость суждения и репутация на длинной дистанции
Заключение · Большие сделки строятся из маленьких подтверждённых шагов
Рабочие Инструменты · Документы, которые превращают идеи в проверяемые решения
Четыре Учебные Ситуации · Применение системы к реальным по типу, но условным деловым задачам
План На Тридцать Дней · Как превратить книгу в профессиональную привычку
Об Авторе И Серии · Библиотека практического бизнеса NOVACORE GROUP

ПРЕДИСЛОВИЕ
Когда продажа становится проектом

Есть продажи, в которых достаточно понять потребность, показать продукт и договориться о цене. Но существуют и другие. Решение о покупке принимают несколько руководителей, его обсуждают инженеры и финансисты, его проверяют юристы, а использовать будут десятки или сотни сотрудников. Между первым разговором и договором могут пройти месяцы. После подписания всё только начинается: предстоят внедрение, обучение людей, изменение процессов и подтверждение обещанной пользы.

Я называю такие сделки большими не только из-за суммы контракта. Масштаб определяется сложностью решения, числом участников, последствиями ошибки и длительностью ответственности. Контракт на сравнительно небольшую сумму может оказаться стратегическим, если от него зависит безопасность людей или работа важной производственной системы. И наоборот, дорогая покупка иногда проходит быстро, когда задача очевидна, бюджет утверждён, а продукт стандартизирован.

В первой книге нашей серии — «Создание компании нового поколения» — мы рассматривали качества человека, который строит своё дело и учится работать с технологиями. Во второй — «Психология профессиональных переговоров» — говорили о доверии, внимании, аргументах и ответственности за договорённости. Эта книга продолжает обе темы. Теперь нас интересует целая система: от первой гипотезы о клиенте до экономического обоснования проекта, решения нескольких участников, договора, внедрения и развития отношений.

Мой профессиональный взгляд сформировался в международных B2B-продажах и работе с технически сложными решениями. В такой среде недостаточно красноречия. Нужны отраслевые знания, способность задавать вопросы, дисциплина в проверке фактов, понимание экономики заказчика и уважение к его внутренним процедурам. Особенно важно уметь объяснять сложное решение разным людям на понятном им языке, не подменяя содержание эффектной презентацией.

В книге нет магических формул закрытия сделки. Вместо этого я предлагаю рабочую архитектуру большой продажи: диагностировать задачу, увидеть карту участников, согласовать измеримый результат, ограничить риски, провести пилот, оформить обязательства и сделать следующий шаг проверяемым. Эта архитектура применима к продаже промышленного оборудования, цифровых платформ, инженерных услуг, инфраструктурных проектов и сложных профессиональных сервисов.

Примеры здесь являются учебными моделями. Их цифры и организации условны: они показывают способ рассуждения, а не описывают конкретные реальные контракты. Там, где речь идёт о государственном заказчике, закупочных правилах или правовых обязательствах, необходимо проверять действующие нормы своей страны и конкретной процедуры. Цель книги — научить правильно ставить вопросы и строить решение, а не заменять юридическую или финансовую экспертизу.

Крупный контракт начинается не с большого коммерческого предложения, а с точного понимания того, какую ответственность готов принять поставщик и какую ценность готов подтвердить заказчик.

ЧАСТЬ I
АНАТОМИЯ БОЛЬШОЙ СДЕЛКИ

От отдельного разговора — к пониманию системы принятия решений

ГЛАВА 1
Большая продажа — это система решений

Чем сложная сделка отличается от привычной продажи

Размер сделки не равен её сложности

Представим две ситуации. В первой компания закупает партию стандартного товара у знакомого поставщика. Сумма велика, но параметры известны, процедура привычна, риски понятны. Во второй организация рассматривает новую цифровую платформу, которая затронет производство, бухгалтерию, планирование и работу руководителей на объектах. Стоимость начального этапа может быть ниже, но неопределённости намного больше. Именно вторую ситуацию продавцу приходится превращать из расплывчатой идеи в управляемый проект.

Большая продажа имеет несколько измерений: финансовое влияние, изменение процессов, число заинтересованных сторон, продолжительность использования и цена ошибки. Чем больше измерений одновременно присутствует, тем хуже работает подход «провёл презентацию — отправил предложение — жду ответа». Клиент покупает не описание продукта. Он принимает решение изменить часть собственной системы.

Это меняет роль продавца. Его работа уже не сводится к передаче характеристик и отработке возражений. Он должен быть организатором понимания: выяснять обстоятельства, соединять интересы, помогать сравнить сценарии и фиксировать границы обещаний. Сложная продажа ближе к управлению проектом, чем к разовому коммерческому разговору.

Пять решений внутри одной покупки

За словом «покупаем» скрываются пять разных решений. Сначала заказчик должен признать, что проблема существует и заслуживает внимания. Затем — согласиться, что её необходимо решать в обозримые сроки. Третье решение касается подхода: изменить процесс, купить оборудование, внедрить программу или комбинировать меры. Четвёртое — выбор партнёра. Пятое — разрешение расходовать деньги, принимать риски и начинать исполнение.

На каждом этапе могут быть разные участники и критерии. Производственный руководитель видит потери времени, финансовый директор спрашивает о возврате инвестиций, служба информационной безопасности оценивает риски доступа к данным, закупщик проверяет процедуру, а генеральный директор рассматривает проект через стратегические приоритеты. Нельзя считать сделку согласованной потому, что один из собеседников восхищён продуктом.

Полезно задавать себе простой вопрос: какое конкретно решение должно быть принято следующим и кто имеет право его принять? Если ответ неизвестен, продавец не управляет процессом, а лишь надеется на удачу. Иногда следующий шаг — не коммерческое предложение, а встреча с техническим специалистом. Иногда — расчёт базового показателя. Иногда — проверка правового способа закупки.

Квалификация без самообмана

Перспективность компании и реальность сделки — разные вещи. Крупный холдинг может быть идеальным клиентом по профилю, но не иметь бюджета или внутреннего владельца проекта. Небольшая организация может принять решение быстрее и дать убедительный результат для последующего масштабирования. Поэтому квалификация должна включать не только название клиента и размер потенциального контракта, но и подтверждённую задачу, её последствия, участников, сроки, путь финансирования и следующий согласованный шаг.

Каждый факт полезно отмечать как подтверждённый, предположительный или отсутствующий. Фраза «у них точно есть деньги» без источника не становится основанием прогноза. Контакт с руководителем — это доступ к разговору, а не гарантия покупки. Положительная реакция на презентацию — интерес, а не утверждённый проект.

Сильный продавец способен честно исключить из прогноза эффектную, но неподтверждённую возможность. Такая дисциплина кажется осторожностью, пока не приходит время планировать ресурсы команды. Тогда она превращается в серьёзное конкурентное преимущество.

Проектный ритм продажи

Для каждой сложной сделки нужен простой ритм: гипотеза о ценности, сбор фактов, карта решений, план проверки, экономическая модель, согласование пилота, коммерческие и юридические условия, внедрение. Этапы могут пересекаться, но каждый должен оставлять материальный результат: записанный вопрос, таблицу исходных данных, протокол встречи, согласованный критерий или документ.

В конце каждого взаимодействия важно фиксировать не намерение «оставаться на связи», а действие с участником и датой. Например: «До следующей среды заказчик направляет обезличенные данные за три месяца; наша команда готовит расчёт трёх сценариев; в пятницу обсуждаем допущения с экономистом». Это не бюрократия. Это способ защитить время обеих сторон от бесконечных разговоров.

Продвижение большой сделки измеряется не количеством встреч, а числом неопределённостей, которые удалось превратить в проверяемые решения.

ПРАКТИКА ПОСЛЕ ГЛАВЫ

Возьмите любую текущую B2B-возможность. Запишите пять решений, которые ещё предстоят заказчику. Для каждого укажите владельца, критерий, доказательство и следующий шаг. Если в трёх строках стоят предположения, не называйте сделку готовой к закрытию.

ГЛАВА 2
Кто в действительности принимает решение

Карта интересов, полномочий и ответственности

Покупатель — не один человек

В привычной продаже легко представить «клиента» как конкретного собеседника. В сложном проекте это опасное упрощение. Инициатор, пользователь, технический эксперт, экономический заказчик, закупщик и подписант могут быть шестью разными людьми. Более того, руководитель, имеющий право подписать договор, вовсе не обязательно первым обнаружил проблему и лучше всех понимает будущую работу.

Назовём их ролями, а не должностями. Инициатор видит возможность изменений. Владелец процесса отвечает за практический результат. Экономический заказчик оценивает последствия для бюджета. Технический эксперт проверяет совместимость. Пользователи определяют, заработает ли новое решение в реальности. Закупки и юристы обеспечивают допустимость и устойчивость процедуры. Спонсор проекта помогает преодолевать внутренние барьеры. Один человек может совмещать несколько ролей, а некоторые роли в конкретной организации отсутствуют.

Продавец должен понимать не только интерес человека, но и пределы его полномочий. Поддержка начальника участка может открыть дверь на объект, но не утверждает закупку. Поддержка финансового директора помогает оценить экономику, но не означает готовность технологической службы менять процессы. Хороший план сделки учитывает эти различия заранее.

Построить карту участников

Начните с задач каждого человека. Производственному директору важно видеть сроки и простои. Финансовому — денежный поток, окупаемость и прозрачность затрат. Руководителю IT — безопасность, интеграции и поддержку. Руководителю подразделения — удобство сотрудников и сохранение управляемости. Юристу — определённость обязательств, ответственность, права на данные и порядок расторжения.

Для каждого участника составьте четыре короткие записи: его ожидаемая польза, основные опасения, влияние на решение и доказательство, которое ему необходимо. Это не психологическая манипуляция и не попытка обойти неудобного человека. Напротив, такая карта помогает услышать возражения своевременно и не ставить людей перед уже принятым без них решением.

Существует важное различие между формальным согласием и готовностью выполнять проект. Если инженеров не спросили о внедрении нового оборудования, они могут принять решение на бумаге, а затем столкнуться с невозможными условиями на площадке. Если будущие пользователи цифровой системы не участвовали в демонстрации, обучение превратится в сопротивление. Поэтому качество участия иногда важнее скорости согласования.

Как получить доступ к руководителю

Выход на высокий уровень оправдан не ради престижной встречи. Он нужен, когда вопрос действительно стратегический: затрагивает несколько подразделений, требует инвестиционного решения, меняет общую экономику компании или может масштабироваться. Руководителю стоит приходить не с длинным каталогом возможностей, а с коротким описанием проблемы, возможного эффекта, условий проверки и требуемого решения.

Фраза «мы хотим показать нашу уникальную систему» редко достаточна. Сильнее звучит: «Мы видим гипотезу сокращения времени согласования производственных данных. Предлагаем проверить её на одном участке в течение восьми недель. Для решения о пилоте необходимы владелец процесса, доступ к исходным показателям и критерии результата». Здесь есть уважение к времени руководителя и ясность следующего шага.

При этом не нужно искусственно создавать обходные маршруты. Если подразделение имеет установленный порядок согласования и закупок, его следует соблюдать. Прямой контакт с руководителем помогает определить приоритет, но не отменяет обязанность пройти надлежащую процедуру.

Внутренний сторонник — не ваш сотрудник

Нередко в компании появляется человек, которому идея понравилась и который готов обсуждать её внутри организации. Его называют сторонником проекта. Ошибка — превратить его в бесплатного продавца, передав ему презентацию и просьбу «убедить руководство». У такого человека есть основная работа, репутация и собственные ограничения. Если проект недостаточно обоснован, риск ложится на него.

Помогите стороннику корректными материалами: одностраничным описанием задачи, таблицей подтверждённых данных, честным перечнем рисков, примером плана пилота. Спросите, каких вопросов он ожидает от коллег и что потребуется для внутреннего обсуждения. Не обещайте ему личных выгод и не подталкивайте к действиям, нарушающим интересы работодателя.

Большую сделку нельзя выиграть у организации. Её можно создать вместе с людьми, которые должны будут отвечать за результат.

ПРАКТИКА ПОСЛЕ ГЛАВЫ

Нарисуйте карту из шести ролей для одного проекта. Возле каждой поставьте отметку: знакомы лично, известны косвенно, неизвестны. Отдельно запишите, кто владеет бюджетом, кто будет пользоваться решением и кто может обоснованно остановить проект.

ГЛАВА 3
Экономика клиента вместо красивых обещаний

Базовые показатели, стоимость владения и цена бездействия

Что на самом деле покупает организация

Продукт можно описать десятками характеристик, но руководитель вынужден выбирать между несколькими направлениями расходования средств. Для него важна не только полезность решения сама по себе, но и её соотношение с альтернативами. Покупка оборудования конкурирует с ремонтом существующей техники, наймом специалистов и другими инвестициями. Внедрение программного продукта конкурирует с развитием уже используемых систем, изменением регламентов и решением ничего не менять.

Поэтому продавец должен разобраться в экономике процесса, который предлагает улучшить. Где возникают затраты? Какие задержки действительно влияют на доход, себестоимость, сроки или риск штрафов? Какова цена неработающего дня? Какие трудозатраты можно снизить и приведёт ли снижение к реальной экономии денег либо только к высвобождению времени?

Последний вопрос принципиален. Если сотрудники стали тратить на отчётность меньше часов, но фонд оплаты труда не изменился, некорректно автоматически записывать всю стоимость освободившегося времени в денежную экономию. Возможно, компания получает дополнительную мощность или качество управления. Это ценность, но её нужно назвать точно.

От исходной точки к экономическому эффекту

Начните с «нулевой линии» — показателей до проекта. Для строительной компании это могут быть время на согласование документов, количество повторных выездов, простои техники или число ручных корректировок. Для производственного предприятия — объём брака, время переналадки и стоимость незапланированных остановок. Для сервисной компании — длительность исполнения заявки и расходы на повторную работу.

Хорошая нулевая линия имеет период, единицу измерения, источник и владельца данных. «Много простоев» — впечатление. «За последние 90 дней зарегистрировано 42 часа простоя по такой-то причине» — уже основа для анализа. Но и это не доказательство того, что ваш продукт устранит все 42 часа. Необходимо отделить причины, на которые решение влияет, от остальных.

Полезно моделировать три сценария: осторожный, базовый и высокий. Каждый опирается на открытые допущения. Если целевой результат требует высокой дисциплины сотрудников и интеграции с несколькими системами, это не бесплатная поправка, а условие модели. Когда заказчик видит ограничения расчёта, доверие обычно становится устойчивее, чем при демонстрации максимального процента экономии.

Полная стоимость владения

Цена закупки — лишь первая строка. В стоимость владения могут входить подготовка данных, проектирование, доставка, интеграция, обучение, лицензии, поддержка, обслуживание, запасные части, простои при переходе, кибербезопасность и завершение использования. Для облачной платформы важны срок подписки, число пользователей и порядок изменения тарифов. Для оборудования — ресурс, ремонтопригодность, потребление энергии, доступность сервиса и остаточная стоимость.

Сравнивайте решения на одинаковом горизонте и при одинаковой постановке задачи. Нельзя честно сопоставлять трёхлетнюю стоимость одного поставщика с первоначальной ценой другого. Нельзя игнорировать расходы на переход только потому, что они оплачиваются не продавцу, а внутренним подразделениям клиента.

Иногда дорогой вариант оказывается выгоднее из-за высокой надёжности. Иногда базовое решение удовлетворяет задаче с меньшим риском. Профессионал должен допускать оба вывода, даже если один из них невыгоден для его текущего предложения.

Простой финансовый пример

Предположим, предприятие рассматривает внедрение системы контроля операций. Разовый запуск обходится в 60 000 денежных единиц, а сопровождение — в 12 000 в год. Анализ процессов допускает экономический эффект 35 000 в год при соблюдении согласованных условий. На горизонте трёх лет суммарные затраты без учёта стоимости капитала составят 96 000, а валовой эффект — 105 000. Разница — 9 000. Это не обещание 35 000 чистой ежегодной прибыли и не утверждение, что проект обязательно окупится: расчёт чувствителен к результату и срокам внедрения.

Если эффект окажется 20 000 в год, за три года он даст только 60 000 при тех же расходах. Значит, обсуждать надо не «красивый ROI», а то, насколько вероятны исходные условия и как их проверить дешёвым пилотом. Финансовая модель важна не только для получения согласия, но и для решения вовремя отказаться от слабого проекта.

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.