

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-4-129-143
EDN: TQUNZJ

ГРНТИ 06.81.55
BAK 5.2.6
УДК 658.8

Обучение личным продажам в процессе формирования профессиональной предпринимательской компетентности

Ю.Г. Памухин^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*YuriGP@mail.ru

Аннотация. Настоящая статья продолжает тему корреляции задач управления собственным бизнесом и навыков личных продаж, которую автор начал в одной из своих предыдущих публикаций. В статье представлено обоснование прямой связи способности предпринимателя выполнять свои личные продажи и успеха в отношении основных профессиональных компетенций своего бизнеса. Показано, что роль личных продаж во многом определяется спецификой отдельного бизнеса. Для этого проводится разделение типов монетизации бизнеса на две разные группы с фокусом на массовый сбыт и индивидуальные личные продажи, где непосредственное участие продавца оказывается обязательным. Проводимый анализ показывает, что это действительно две разные модели, которые, однако, имеют друг с другом очень много общего и часто оказываются взаимно необходимыми для успеха бизнеса на рынке. С другой стороны, в исследовании приводится объяснение, почему собственнику бизнеса часто не удается эффективно выполнять личные продажи. Сравнительная таблица позиций владельца собственного бизнеса и профессионального продавца выделяет глубокую и порой чрезвычайно эмоциональную связь владельца со своим бизнесом и своим ценностным предложением рынку. Отношение профессионального продавца к предмету сделки оказывается, напротив, достаточно беспристрастным, его внимание и усилия сфокусированы в большей степени на клиенте и его потребностях. Таким образом, проводится подтверждение тезиса о необходимости освоения компетенций профессии продаж владельцем собственного бизнеса. Эмпирическое подтверждение данного факта приводится из опыта преподавательской практики автора в Университете «Синергия». Так, в качестве важного вывода формулируется основной постулат о необходимости сочетания предмета обучения личным продажам с общей программой подготовки профессиональных предпринимателей.

Ключевые слова: собственный бизнес, профессиональные компетенции продавца, личные продажи, монетизация, модель продаж

Для цитирования: Памухин Ю.Г. Обучение личным продажам в процессе формирования профессиональной предпринимательской компетентности // Современная конкуренция. 2026. Т. 20. № 4. С. 129–143. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-4-129-143.

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

© Памухин Ю.Г.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-4-129-143

Sales Personal Training During the Development of Professional Entrepreneurial Competence

Yu. Pamukhin^{1*}¹*Synergy University, Moscow, Russia*^{*} *YuriGP@mail.ru*

Abstract. This article continues the topic of correlation between the tasks of managing your own business and personal sales skills, which the author started in one of his previous publications. The article provides a rationale for the direct relationship between an entrepreneur's ability to make personal sales and success in relation to the core professional competencies of his business. It is shown that the role of personal sales is largely determined by the specifics of an individual business. To do this, the types of business monetization are divided into two different groups with a focus on mass sales and individual personal sales, where the direct participation of the seller is mandatory. The analysis shows that these are indeed two different models, which, however, have a lot in common with each other and often turn out to be mutually necessary for the success of a business in the market. On the other hand, the study provides an explanation for why a business owner often fails to effectively carry out personal sales. A comparative table of the positions of the owner of his own business and a professional seller highlights the deep and sometimes extremely emotional connection of the owner with his business and his value proposition to the market. On the contrary, the professional seller's attitude to the subject of the transaction turns out to be quite unbiased, his attention and efforts are focused more on the client and his needs. Thus, the thesis of the need to master the competencies of the sales profession by the owner of his own business is confirmed. Empirical evidence of this fact is provided from the experience of his own teaching practice at the Synergy University. Thus, as an important conclusion, the basic postulate is formulated about the need to combine the subject of personal sales training with a general training program for professional entrepreneurs.

Keywords: own business, professional competencies of the seller, personal sales, monetization, sales model

For citation: Pamukhin, Yu. (2026). Sales Personal Training During the Development of Professional Entrepreneurial Competence. *Journal of Modern Competition*, 20(4), 129–143. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-4-129-143>

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

© Pamukhin Yu., 2026.

Введение

Предпринимательство и продажи – это две несовпадающие профессии. Первое и, возможно, главное различие состоит в том, что продавец-профессионал – это в большинстве случаев наемный работник, тогда как предприниматель всегда нанимает себя и сам создает свое рабочее место. Это порождает одну из самых существенных первичных причин различия мировоззрения и поведения представителей двух профессий. С другой стороны, нельзя не признать, что очень часто в основе предпринимательских намерений лежит желание заработать, получить свою прибыль, что в простейшем случае предполагает сделку продажи, в которой другая сторона согласится заплатить свои деньги. Именно так, с личных продаж, зачастую начинали свою предпринимательскую карьеру многие бизнесмены, включая ставших известными и богатыми людьми современного мира.

Настоящая статья продолжает начатую в предыдущей публикации этого журнала [12] тему о роли компетенции личных продаж в профессии предпринимателя. В упомянутой публикации было показано, что, независимо от отраслевой принадлежности предмета бизнеса и его стадии развития, владелец всегда сталкивается с отдельными управленческими задачами, от которых существенным образом зависит дальнейшая судьба этого бизнеса. В число таких задач входит, в частности, взаимодействие с ключевыми клиентами и партнерами, которые есть у любого бизнеса, решение разного рода проблем, достижения договоренностей с внешними сторонами, отдельные задачи взаимодействия с конкуренцией. Так, неизбежно получается, что способность предпринимателя вести переговоры и заключать сделки время от времени оказывается критически важной для успешного управления любым бизнесом, и каждый предприниматель обязан уметь быть продавцом.

Здесь предлагается развить данную тему глубже и обсудить отдельные составляющие

компетенции личных продаж, их роль и значение для общего успеха владельца своего бизнеса. Кроме того, предлагается провести анализ причин того, почему профессиональные компетенции предпринимателя и продавца порой очень не просто сочетаются друг с другом.

Для полноценного и адекватного анализа темы нужно непременно определить концепцию профессионализма, так как это понятие часто трактуется по-разному. Нередко можно встретить мнение о том, что профессионалом следует считать высококвалифицированного специалиста в определенной области, который достиг уровня мастерства в своем деле. Иногда высказывается даже мнение, что профессионалом следует считать лучшего в своей области работника, который демонстрирует выдающиеся результаты своим трудом. Таковы наиболее распространенные взгляды, с которыми автор регулярно встречается на вводных занятиях в программе обучения профессиональному предпринимательству в своих студенческих группах. Всё перечисленное, безусловно, верно, однако носит характер следствия, а не причины. Здесь и далее понятие «профессионал» будем рассматривать в связке с более определенным понятием «профессия», т.е. основным занятием человека, определяющим его жизнь и положение в обществе. Таким образом, профессионалом будем считать специалиста, который выполняет свою работу как поставленное задание и получает за это материальное вознаграждение. Отсюда следует, что условие вознаграждения становится первичным, а компетентность и уровень высокой квалификации естественным образом оказываются уже необходимым следствием работы профессионала.

Именно таким следует считать профессионального предпринимателя, т.е. человека, который успешно управляет собственным бизнесом на всех стадиях его жизненного цикла [10, 11, 17]. Профессия эта требует способностей создавать, развивать и завершать свое участие в собственном бизнесе, а также уметь

успешно справляться со всем спектром текущих задач. Аналогичным образом профессиональным продавцом считают специалиста, главным результатом работы которого оказываются его личные продажи, сделки, т. е. человека, который очевидно умеет хорошо договариваться и продавать [14]. Здесь важно уточнить, что профессиональный продавец – это специалист именно в работе с покупателями, при этом содержание самого предмета продажи, равно как и другие действия, связанные с созданием этого предмета, занимают в его работе далеко не первое место.

Безусловно, различий в этих двух профессиях много, при этом можно найти и много общего в действиях предпринимателя и продавца. Кроме этого, следует отметить, что в текущих условиях обучения этим двум профессиям по-прежнему недостаточно общих тем, их существующие программы профессионального образования пересекаются довольно мало, что заслуживает отдельного внимания.

Обзор литературы

Тема предпринимательства и управления собственным бизнесом представлена множеством публикаций, и из них имеет смысл выделять те, в которых исследуются основные компетенции, присущие именно этой профессии. Так, в частности, следует указать [10, 11, 16, 17], где выделяются способности генерировать собственные идеи или адаптировать подтвердившие свою эффективность известные чужие модели для своего бизнеса. К числу профессиональных предпринимательских компетенций также относят способности выстраивать результативные и экономичные бизнес-процессы, подбирать адекватные ресурсы, персонал и создавать систему поддерживающих бизнес-коммуникаций [11, 17]. Отдельно выделяются также целые блоки предпринимательских коммуникаций, направленных на развитие и трансформацию уже действующего устойчивого собственного бизнеса [17, 18]. Именно по такому прин-

ципу последовательного освоения способностей управления своим делом построены многие учебные программы обучения профессии предпринимателя [17].

Важно обратить внимание на разделение системы необходимых для профессии предпринимателя знаний и навыков на две разные группы. Первая группа содержит именно профессиональные, весьма узкие, характерные главным образом для данной профессии упомянутые выше компетенции. Вторая группа представляет компетенции связанные, но не определяющие профессию предпринимателя знания и способности более широкого общего плана. К этой группе относят большую часть управленческих навыков постановки и решения проблем, владение лидерскими качествами, способности создавать и управлять командами и многие другие из числа компетенций современного эффективного менеджера. В числе прочего к большому пулу таких общих профессиональных компетенций относят также навыки переговорной деятельности и, более конкретно, способности осуществлять личные продажи [5, 9, 15].

Место продаж как необходимой функции любого бизнеса наиболее подробно освещается в кругу других видов деятельности теории предпринимательства, главным образом применительно к стадии запуска и развития своего стартапа. Так, в программу обучения попадают технологии построения воронки продаж, формирование пользовательских сценариев для покупателей и другие подобные инструменты, необходимые для системы монетизации бизнеса. На более поздних стадиях работы развитого, конкурентного бизнеса фокус внимания предпринимателя переключается на задачи построения и управления эффективной системы продаж на своем рынке [4, 7, 8, 13]. Этот период жизненного цикла собственного бизнеса уже в большей степени связан с решением задачи делегирования полномочий компетентным менеджерам, директорам подразделений, ведущим коммерческую деятельность. В результате личные

продажи предпринимателя, как отдельная важная компетенция, занимают хотя и заметное, но всё же второстепенное место в кругу профессиональных способностей владельца собственного бизнеса. Такими же подчиненными, даже далекими от главных, оказываются вопросы осуществления личных продаж и в программе обучения данной профессии.

Со своей стороны литература, посвященная продажам, также обширна, но имеет существенно более прикладной и менее системный характер. То же самое можно сказать и о профессии продавца, которая не рассматривается как требующая специального глубокого образования. Вместо этого определяющим фактором оказывается накопленный положительный опыт, результаты успешной работы на предыдущих позициях в продажах. Из очень большого числа отечественных и переводных публикаций на тему продаж большая часть описывает отдельные приемы – так называемые фишки продаж [1–3, 6]. Подавляющая часть таких книг основаны на личном опыте авторов работы в продажах, а также составлены на основе многочисленных тренингов продолжительностью от нескольких часов до нескольких дней. Обучение профессии продавца происходит в основном на собственной практике, успех которой зависит и от личностных склонностей обучаемого, и от степени участия, поддержки и квалификации его наставника.

Методология

В основе методологии исследования главного вопроса данной работы стоит изучение корреляции двух профессий. Главным образом используется сравнительный метод. Для формирования выводов и предложений в статье проводится сравнение позиций, интересов и целей, а также требуемых для их достижения способностей работников продаж и специалистов по созданию и управлению своим отдельным бизнесом. Для этого, в свою очередь, применяется системный подход, рассма-

тривающий работу каждого профессионала целостно в рамках системы отдельного бизнеса. Достоинство системного анализа состоит в способности оценивать все текущие процессы жизни и развития бизнеса в его комплексном виде, как систему, т. е. включая все существенные компоненты и связи между ними. Системный подход также позволяет не только констатировать, но и объяснять общее и разное в отношениях к бизнесу в целом с позиции предпринимателя-владельца и предпринимателя-продавца.

Эмпирические данные, собранные автором благодаря своей профессиональной педагогической деятельности, служат дополнительным подтверждением тезиса о необходимости тесной связи для формирования полной группы профессиональных навыков обеих профессий.

Компетенции успешного продавца

Прежде чем обращаться к анализу необходимых сильных сторон специалиста по продажам, необходимо внести ясность в вопрос самих продаж, т. е. системы монетизации – построения процесса питания бизнеса стабильным денежным потоком. Это разграничение становится особенно актуальным в связи с распространением бизнес-моделей онлайн-продаж, когда взаимодействие с клиентом построено на основе цифровых платформ, дополняемых в последнее время инструментами искусственного интеллекта. Другими словами, можно сказать, что непосредственное участие специалистов по заключению договора в каждой отдельной сделке требуется далеко не всегда. Более того, значительное число компаний категории крупного бизнеса отводят специалисту-продавцу второстепенную или даже вовсе нулевую роль в моделях монетизации своего бизнеса. Речь идет о построении процессов сбыта своих ценностных предложений через систему массового спроса. Таким образом, можно выделить два различных типа модели монетизации (рис. 1).



Рис. 1. Сбыт и личные продажи как два типа монетизации бизнеса

Fig. 1. Mass and personal sales as two different business monetization type

Наиболее существенным фактором, определяющим решение о покупке для каждой из моделей монетизации, оказывается покупательский спрос, который в модели сбыта формируется в сознании покупателя под воздействием целого ряда внешних воздействий, включая рекламу, социальные и другие личностные контакты покупателя. Монетизация по модели сбыта не предусматривает формирования отношений с отдельным покупателем, поэтому не требует участия продавца, а также затрат временных и других ресурсов. Главную роль здесь играет маркетинг, который также и несет в себе основные издержки на формирование системы сбыта. Эта модель безусловно оказывается более эффективной

с позиции совокупных расходов и объема прибыли для бизнеса. При этом в данной модели функция личных продаж и участие специалиста по продажам не требуется. Альтернативным вариантом системы монетизации оказывается ситуация отдельных торговых операций с отдельными покупателями, когда каждая из сделок носит индивидуальный характер и требует нестандартного, творческого участия специалиста по продажам.

Личные продажи оказываются необходимыми в случаях, когда предмет сделки приводит к существенным для бюджета покупателя издержкам, фактор конкурентного выбора оказывается критичным и каждый отдельный покупатель, которого в таких случаях

называют клиентом, требует и заслуживает особого внимания. В практике личных продаж такие клиенты часто называются ключевыми, именно этой стороне продаж бывают посвящены книги и тренинги, речь о которых шла выше. Здесь уже на первое место выходят необходимые компетенции в личных продажах, степень владения которыми выделяет успешных продавцов из всего множества работников, решивших просто попробовать себя в такой, казалось бы, несложной и привлекательной своими бонусами профессии.

Первый непростой шаг, необходимый для движения вперед в процессе личной продажи, состоит в построении отношений доверия между двумя людьми – продавцом и покупателем. Способность вызывать доверие незнакомого человека – первая важнейшая компетенция любого успешного продавца и это, очевидно, весьма непростая задача. По этой причине, кстати, именно друзья, родственники, добрые знакомые начинающего предпринимателя оказываются его первыми клиентами, ведь доверие таких покупателей не нужно специально создавать. Чтобы завоевать внимание своего будущего клиента – лица, не знакомого продавцу прежде, чтобы получить его согласие на диалог с человеком, желающим что-то продать, продавец должен знать и понимать, как показать полезность от себя и от общения с собой конкретному незнакомцу. Умение входить в контакт после нескольких предложений, способность найти и предложить интересную для незнакомца тему, расположить его к разговору с собой – первая непростая, но абсолютно необходимая компетенция любого профессионального продавца.

Создание доверия и последующий диалог с будущим покупателем необходимы для второго важного шага – понять реальные потребности этого лица, его желания, стремления, которые его мотивируют. Здесь становится понятной другая важнейшая профессиональная компетенция продавца – умение фокусироваться на своем партнере, уделять

ему свое внимание, интерес, правильно ставить свои вопросы и строить индивидуальные ценностные предложения исходя из этого. Для освоения данной способности продавцу необходимы знания характеристик своего продукта, моделей пользования, типовые портреты своих покупателей и их модели поведения. Именно покупатель оказывает-ся в фокусе внимания успешного продавца, а главным сообщением становится искреннее желание продавца помочь этому клиенту принять решение в пользу своих желаний. В отличие от большинства людей, которые на первое место ставят свои интересы, мастер продаж первоначально изучает каждого своего покупателя индивидуально, как будущего партнера, с целью построить отношения взаимовыгодного интереса.

Настоящий профессионал личных продаж хорошо знает, что окончательное решение клиент всегда принимает сам, а роль продавца – лишь понять его сомнения, доходчиво, объективно и честно объяснить, что рассматриваемое предложение – лучший вариант для этого клиента. В теории и практике личных продаж данная компетенция называется «снятие сомнений и возражений», этой теме посвящены книги многих гуру продаж [7, 19, 20].

Наконец, еще одна ключевая профессиональная компетенция продавца состоит в умении завершать сделку, что также требует знаний, опыта и специальной предварительной подготовки. Речь идет о том, чтобы клиент объективно подтвердил здесь и сейчас свое решение заключать сделку и это решение стало безотзывным. В этом месте, однако, нужно сделать одно очень важное дополнение, чтобы отделить настоящего мастера продаж от мошенника в продажах, который хорошо владеет механизмами манипуляций и умеет психологически воздействовать на покупателя против намерений и интересов последнего. *Настоящий продавец, который пользуется заслуженным вниманием и уважением у своих клиентов, к которому обращаются снова*

и снова, всегда способен отличить действительно своего клиента, которому предмет сделки реально интересен, который выиграет от этого делового партнерства, от простого покупателя с деньгами. В этом стремлении к искренности и реальному взаимовыгодному интересу сделки, где одна сторона получает деньги, а другая удовлетворяет свою потребность, и есть главное отличие мастера своей профессии от случайного человека в бизнесе продаж.

Другими словами, успешный представитель профессии продаж всегда знает, что среди его окружения на рынке не все платежеспособные представители будут его покупателями, а лишь те, кому предмет покупки действительно нужен. Способность отказаться от ненужной продажи и, тем более, не использовать методы манипуляции и стремление продать во что бы то ни стало – другая важнейшая компетенция по-настоящему успешного продавца.

Весь спектр описанных компетенций личных продаж сформулирован в виде правил так называемой пятиэтапной модели продаж, с которой можно ознакомиться во многих публикациях, посвященных этой практике [2, 7, 9].

Подводя итог всему сказанному выше, следует отметить, что успешным в своей работе продаж следует считать не того, кто перевыполняет поставленные руководством бизнеса показатели и ставит рекорды своими сделками. Действительным мастером своей профессии продаж и по-настоящему заслуживающим уважения профессионалом достоин считаться тот, кто своей работой способствует формированию устойчивости своей компании на рынке, кто укрепляет положительный имидж бизнеса как достойного и стабильного делового партнера, к которому его клиенты снова и снова возвращаются за покупками. Заметим также, что именно такие профессионалы ценятся на рынке труда. Это люди, которым доверяют их клиенты и за которыми идут как за достойными лидерами.

Собственник бизнеса не всегда лучший продавец

Следует признать, что многие предприниматели с опытом благодаря практике управления своим бизнесом часто неплохо владеют искусством личных продаж. Это вполне естественное утверждение получило свое подтверждение в педагогической практике автора – в процессе ведения дисциплин по теории предпринимательства и практике продаж для групп студентов вечернего отделения Университета «Синергия». В одном из недавних потоков набранных случайным образом студенческих групп оказалось достаточно много практикующих владельцев собственного малого бизнеса. Никто из этих студентов не имел системного образования в области бизнеса, но многие были знакомы с реальными задачами своих небольших компаний и вынуждены были решать эти возникающие естественным образом задачи.

Для выполнения зачетных заданий по курсу практики продаж студентам было предложено выбрать и проанализировать наиболее показательный пример собственной сделки, такого события, которое, по мнению обучаемых, оказало влияние на их бизнес и дальнейшее восприятие задач управления бизнесом. В числе выполненных студенческих заданий оказались очень интересные и порой удивительные истории личных продаж с нестандартными приемами и творческим подходом. Было собрано много показательных историй очень творческих личных продаж, каждая из которых могла бы стать хрестоматийным примером для отдельной рукописи. Большинство этих историй индивидуального опыта объединял четко выделенный подход к построению доверительного диалога со своим клиентом, результатом которого всегда становились вполне открытые отношения незнакомых прежде людей. Каждое задание отражало ярко выраженное желание оказаться полезным для своего клиента, чтобы в дополнение к сделке получить довольного покупкой человека.

Особенно интересной была одна история, в которой студент-продавец предложил альтернативное решение задачи покупателя без сделки как таковой, при этом довольный клиент позднее обратился за совсем другой покупкой именно к этому доверенному продавцу.

В процессе последующего обсуждения зачетных заданий все практикующие предприниматели рассказывали с увлечением, как не просто решаются подобные ситуации и насколько важными для будущего развития бизнеса они могут быть. Все авторы творческих историй продаж однозначно подтверждали важность владения такими навыками для собственника бизнеса, и при этом почти все из них признавали, что учились этому искусству с первых шагов создания собственной практики ведения бизнеса. Но помимо историй успеха, каждый из них имел обширный негативный опыт продаж просто потому, что изначально не умел и недооценивал важность этих компетенций. Кроме того, имеет смысл отметить, что некоторые из числа этих студентов-предпринимателей пришли в свой бизнес благодаря опыту предыдущей работы в продажах наемными сотрудниками. Способность понимать своего клиента, умение находить и предлагать в своем товаре ценность в дополнение к предпринимательским склонностям и желанию иметь свое дело оказались главными мотивами к созданию собственного бизнеса.

Другой интересной и показательной практикой изучения бизнес-проектов начинающих предпринимателей оказалось широко распространенное представление студентов – будущих предпринимателей совсем другого характера. Многие индивидуальные студенческие проекты собственного бизнеса с привлекательной и даже красивой идеей бизнеса оказывались совершенно нереалистичными после более детального анализа. Главный пробел таких проектов состоял в том, что их авторы наивно представляли, что их личный интерес, их увлечение должно было само по себе стать привлекательным для других молодых людей, похожих на них, а значит, обеспечить целевую

аудиторию и монетизацию их бизнес-моделей. Так, одна из любительниц конного спорта и просто обожающая лошадей студентка составила проект собственной конюшни, которая, по ее мнению, должна была привлечь других молодых конников. Вопрос о том, почему и как любители весьма недешевого увлечения верховой ездой приведут своих питомцев в ее новую конюшню, даже не показавшись автору проекта странным, и разумного ответа у нее не оказалось. Другая история подобного бизнес-проекта рассказывала об идее создания элитного фитнес-центра для тренировок с индивидуальными инструкторами. Студент – автор проекта сам с удовольствием посещал один из известных спортивных центров и решил, что для его нового бренда услуг тренировки тела, безусловно, найдутся и лучшие инструкторы, и состоятельные клиенты. При этом нужно отметить, что технические детали бизнес-проекта, а также смета создания нового фитнес-центра были описаны студентом очень подробно и адекватно.

Эти отдельные примеры, равно как и упомянутый выше опыт успешных сделок студентов – состоявшихся предпринимателей, подтверждают важный тезис о том, что начинающий предприниматель, автор даже весьма нестандартной, привлекательной бизнес-идеи, не имеющий, однако, представления о важности собственного участия в продвижении своего бизнеса, не имеющий своего положительного опыта личных продаж своим клиентам, вряд ли будет успешен в своих бизнес-проектах на рынке. Действительно, иметь идею и даже созданный предмет продажи для рынка и уметь продать этот предмет – совершенно разные способности, при этом обе не менее важные для успеха будущего бизнеса. Высокая эмоциональная привязанность к предмету своего бизнеса, буквальная влюбленность в свое ценностное предложение – такова одна из важнейших проблем начинающих предпринимателей, которая не позволяет им «увидеть лес за деревьями». В отличие от профессиональных

продавцов, которые фокусируют внимание на своих клиентах и прилагают все усилия, чтобы понять их потребности, начинающие собственники своего бизнеса зачастую фокусируются на том, что нравится лично им. Продавцы видят свою главную возможность в своих клиентах, а начинающие предприниматели – в своих продуктах. В целом и то и другое важно для бизнеса, но еще важнее их сочетание, действительно необходимое для успеха нового бизнеса на рынке.

Выше мы уже обсуждали негативные последствия отсутствия компетенций личных продаж на начальной стадии формирования и запуска собственного бизнеса. В случае, когда стартап уже встал на ноги и доказал рынку свою состоятельность, владелец бизнеса в большей степени делегирует свои права и полномочия своим помощникам, заместителям по разным функциональным вопросам. Так, вся деятельность продаж в бизнесе среднего и, тем более, крупного размера ведется, как правило, наемными профессионалами продаж, начиная от линейных менеджеров и заканчивая коммерческим директором, отвечающим за весь процесс монетизации. И всё же владельцу бизнеса очень важно иметь полное представление о работе всего структурного подразделения продаж, а также сохранять командные высоты в коммерческих вопросах.

Навыки личных продаж, однако, важны не только для обеспечения монетизации собственного бизнеса. Практически на всех других стадиях жизненного цикла, включая зарождение, рост, развитие и трансформацию, а также выход предпринимателя из управления и владения бизнесом, неизбежно возникают важные рабочие ситуации, в которых владелец сталкивается с необходимостью личного участия в решении задач, которые можно в полном смысле приравнивать к личным продажам. Как показано в [13], в число таких задач на разных этапах жизни могут входить достижения взаимовыгодных договоренностей с партнерами-поставщиками, ключевыми клиентами, другими высокими представи-

телями заинтересованных сторон, когда делегирование своих полномочий помощникам и заместителям оказывается неприемлемым или просто невозможным.

В сводной таблице 1 приводятся сравнительные характеристики позиций и интересов участия в личных продажах владельца собственного бизнеса и нанятого продавца-профессионала.

Из представленной сводной таблицы 1 можно сделать два важных вывода. Наемный продавец, в частности профессионал с опытом успешных личных продаж, смотрит на сделку глазами своего клиента и делает всё, чтобы подстроить свое ценностное предложение к потребностям и интересам конкретного покупателя. Такая позиция зачастую оказывается весьма узкой и не принимает во внимание как ограничения, так и возможности всего бизнеса компании продавца. Это отношение к сделке может объясняться исходными узкими задачами отдельного продавца и его главной целью выполнить свой план продаж. Таким образом, можно констатировать, что сильная сторона успешного продавца – в его способности находить индивидуальный и правильный подход к каждому отдельному клиенту, результатом чего становится успешная продажа и удовлетворенный покупатель. Однако данная позиция имеет и свою слабую сторону, состоящую в ограниченности взгляда на отдельную сделку исключительно как на тактическую операцию связи с общей стратегией бизнеса.

Владелец бизнеса, собственник всего, что бизнес создает, напротив, относится к каждой своей задаче с позиции всей компании. Его интересы сфокусированы на благополучии своего бизнеса, который ему оказывается ближе, чем интересы рынка и, тем более, отдельного клиента. Это обстоятельство, а также очевидная эмпатия к результатам своих усилий зачастую не позволяют достичь эффективности и результативности в личных продажах.

Таблица 1. Сравнение позиций и интересов владельца и наемного продавца в личных продажах
Table 1. Comparison of interests and positions of the business owner and professional salesman in personal sales

Показатель <i>Indicator</i>	Владелец бизнеса <i>Business owner</i>	Продавец-профессионал <i>Sales professional</i>
Главная цель продажи <i>Key sales goal</i>	Монетизация собственного бизнеса, формирование устойчивой позиции на рынке и перспектив для развития бизнеса <i>Personal business monetization, market stability and prospect for business development</i>	Выполнение личных плановых показателей по выручке и прибыльности, сохранение своей позиции, а также возможный карьерный рост в организации <i>Personal goals on sales and profit plans, stability of personal position and prospective for career growth</i>
Отношение к предмету сделки/продажи <i>Attitude to the sales object</i>	Отношение к предмету сделки как к личной собственности, эмоционально близкой и лучшей в спектре подобных предложений рынка <i>Sales subject is treated like personal property with prime emotional attitude among similar market options</i>	Товар, который соответствует определенным потребностям покупателя из определенного целевого сегмента <i>The sales object that satisfies specific customer needs within given customer target audience</i>
Основная тема взаимоотношения с покупателем <i>Main topic for the customer relations</i>	Представление всех достоинств своего бизнеса и производимой этим бизнесом уникальной ценности <i>Presentation to the customer of full scope of product features including unique characteristics</i>	Идентификация главных проблем и потребностей конкретного клиента и позиционирование своего предложения как возможности лучшего решения проблем покупателя <i>Identification of main specific customer needs, followed by adequate sales product positioning</i>
Связь функции продаж с другими функциями бизнеса <i>Relations between sales and other business functions</i>	Очевидная и органическая связь подразделения продаж и значений плановых показателей его работы со всеми структурными элементами собственного бизнеса <i>Obvious natural connection between sales division and all other structure elements of the personal business</i>	Весьма общее понимание места подразделения продаж с другими структурными элементами бизнеса, фокусированное на согласовании условий сделки со всеми непосредственными участниками организации <i>Rather distant and generic understanding of the sales division place in connection with other company structure divisions, with key focus on the deal terms approval</i>
Степень риска, последствия нарушения плана продаж <i>Risk level of the sales plan failure</i>	Необходимость планировать и вносить изменения (возможно существенного характера) в работу других структурных подразделений бизнеса <i>Necessity to plan and introduce changes unto workflow of other company divisions (including possible significant changes)</i>	Обоснование объективных причин невыполнения плана продаж и последующих корректирующих действий <i>Justification of natural reasons of sales plan execution failure followed by corrective activities</i>

От личных продаж к управлению всем бизнесом

Повторим в заключительный раз, что профессии продавца и предпринимателя – разные по своей сути: в практике участников деловых

отношений можно встречать и тех, и других. Очевидно, не каждый даже успешный продавец стремится агрессивно строить свою карьеру, становиться руководителем и, тем более, владельцем своего бизнеса. С другой стороны, следует отметить, что из числа наемных

руководителей компаний бизнеса разного масштаба, от малого до крупного, большая часть профессионалов в своей карьере имела опыт личных продаж. Как подтверждают и теория, и практика менеджмента, ключевой навык руководителя высшего звена – способность видеть, планировать и управлять работой своего бизнеса стратегически, т. е. всеми направлениями в комплексе и в существенном временном масштабе. Именно эту способность развивает практика личных продаж, причем тем в большей степени, чем более крупной и значимой для компании оказывается сама сделка, совершением которой занимается продавец. Поэтому в числе специалистов из подразделения продаж выделяют отдельных продавцов, кото-

рые отвечают за наиболее важные, критические для всей компании сделки.

В отличие от своих коллег – наемных профессионалов продаж, каждый из которых имеет свою небольшую долю рынка и план продаж, такие работники получают статус своей должности с названием менеджера или даже директора, но главное – они обладают гораздо более широкими формальными и неформальными полномочиями. Рисунок 2 иллюстрирует позицию и элементы деловых связей такого продавца ключевых сделок в общей структуре типового бизнеса.

Несмотря на формальную принадлежность к подразделению продаж и обязанность выполнения своего плана продаж, такой работ-

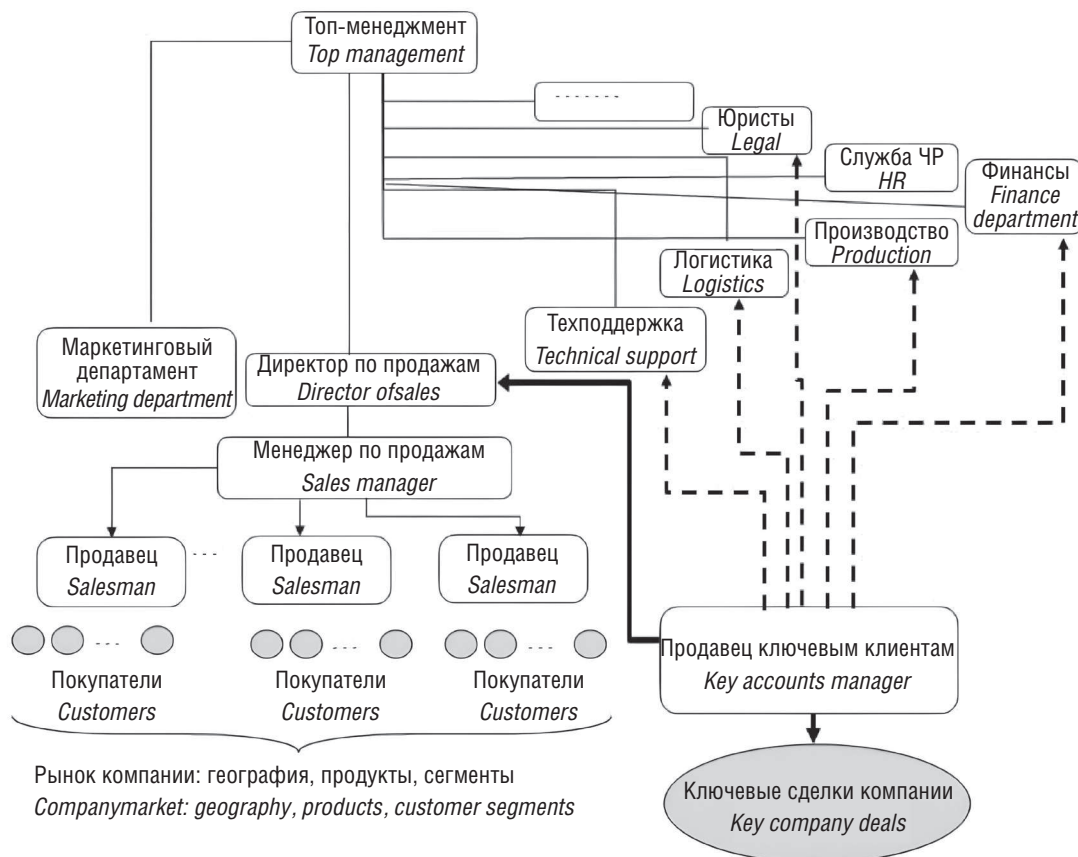


Рис. 2. Продавец в службе продаж и на позиции работника компании, ответственного за ключевые сделки

Fig. 2. Salesman's position in general sales division and key account manager sales position

ник несет гораздо большую ответственность перед компанией, чем рядовой сотрудник-продавец, работающий со своим пулом покупателей. Эта высокая ответственность дополняется необходимостью специалиста по ключевым сделкам согласовывать многие вопросы своей работы с другими подразделениями компании, иметь для этого прямые контакты деловых взаимодействий. Как видно из рисунка 2, для эффективности решения этих задач специалист по ключевым сделкам коммуницирует не только со своим прямым руководителем, но и с работниками других внутренних подразделений, включая, по необходимости, и прямые контакты с руководством всего бизнеса. Практика такой работы отдельного продавца дает последнему понимание всех внутренних процессов других подразделений своей компании и позволяет ему видеть уже гораздо более полную стратегическую картину положения всего своего бизнеса на рынке. Очевидно, что опыт работы в сделках, особо важных для будущего всей компании, неизбежно формирует его объективное отношение к деятельности продаж не просто как к выполнению собственного плана, но и как к необходимому стратегическому развитию бизнеса, которое происходит отдельными небольшими тактическими этапами, такими, например, как успех в отдельной ключевой сделке. Так, специалист-продавец сам начинает смотреть на бизнес более системно, более стратегически, и, как частое следствие, происходит его карьерный рост – работник получает более высокую должность, ответственность, полномочия в структуре всей организации. В этом выражается еще одна важная связь между

профессиями продавца и руководителя своего бизнеса.

Заключение

Данная статья направлена на развитие предложенной автором дискуссии о важности связи двух разных профессий – специалиста личных продаж и владельца собственного бизнеса. В дополнение к основным тезисам предыдущей публикации на эту тему [12] в статье вскрываются причины различий этих профессий, а также обосновывается необходимость построения более тесной связи между ними. В этом отношении программа обучения профессиональному предпринимательству, по нашему мнению, должна быть дополнена темами личных продаж, которые следует включать в состав профильных дисциплин программы как высшего, так и среднего специального образования.

Справедливость данных тезисов подтверждается как проведением сравнительного анализа позиций продавца и предпринимателя, их отношений к операциям продажи в спектре всех функциональных задач бизнеса, так и эмпирическими результатами, которые собрал автор в процессе своей преподавательской деятельности.

В качестве финального подтверждения этого главного вывода представляется разумным и эмоционально верным привести цитату из [20]: «Ты можешь плохо стричь, но никто об этом не узнает, если ты плохо продаешь. Ты можешь хорошо стричь, но об этом тоже никто не узнает, если ты плохо продаешь».

Список литературы

1. Батырев М. 45 татуировок продавца. Правила для тех, кто продает и управляет продажами. М. : МИФ, 2026. 384 с.
2. Барышева А. В. Как продать слона. СПб. : Питер, 2011. 272 с. EDN: SDRFZB.
3. Белановский А., Парабеллум А., Мрочковский Н. Личные продажи от А до Я. М. : Омега-Л, 2017. 216 с.
4. Куценко Н. Культ Продаж. Как выстроить отношения с клиентом, заработать денег и не сгореть на работе. СПб. : Питер, 2021. 256 с.

5. Лукашенко М.А., Добровольская Т.Ю. Обучение предпринимательским коммуникациям на образовательных платформах: российская и зарубежная практика // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 90–107. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-90-107.
6. Маккей Х. Как плавать среди акул. Минск : Поппури, 2025. 256 с.
7. Митчел Дж. Обнимите своих клиентов. Практика выдающегося обслуживания. М. : МИФ, 2025. 320 с.
8. Назаров А., Будовская О. Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает. СПб. : Питер, 2017. 384 с.
9. Норка Д. Экспертные продажи: Новые методы убеждения покупателей. М. : Альпина Паблишер, 2024. 336 с.
10. Омаров Э.З. Кто есть кто // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 128–139. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-128-139.
11. Омаров Э.З. Предпринимательские функции в контексте подготовки профессиональных предпринимателей // Современная конкуренция. 2025. Т. 19. № 1. С. 78–90. DOI: 10.37791/2687-0657-2025-19-1-78-90.
12. Памухин Ю.Г. Роль и место компетенции личных продаж в стандарте профессионального предпринимательства // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 3. С. 83–95. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-3-83-95.
13. Памухин Ю.Г. Системный подход в сложной В-2-В сделке // Управление продажами. 2019. № 1. С. 18–31. EDN: BKVASO.
14. Пейдж Р. Мастер продаж. Как успешно заключать сложные сделки. М. : Вильямс, 2006. 256 с.
15. Сендеров Д. Мастер больших продаж: Искусство заключать крупные контракты. М. : Алпина Паблишер, 2019. 328 с.
16. Рубин Ю.Б., Можжухин Д.П., Алексеева Е.В. Непрерывное предпринимательское образование: формирование инновационной модели (опыт 2021 года) // Современная конкуренция. 2021. Т. 15. № 4. С. 91–108. DOI: 10.37791/2687-0657-2021-15-4-91-108.
17. Рубин Ю.Б. О проекте профессионального стандарта «Предприниматель (Специалист по решению предпринимательских задач)» // Современная конкуренция. 2022. Т. 16. № 1. С. 5–28. DOI: 10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28.
18. Рубин Ю.Б. Конкурентная проблематика в теории стартапов и в содержании обучения начинающих предпринимателей // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 45–64. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.
19. Токовинин М., Кардаш М. Продажи людям. amoCRM от первого лица. М. : Альпина ПРО, 2022. 159 с.
20. Трейси Б., Шеелен Ф. Новый менеджер по продажам. Минск : Поппури, 2010. 240 с.

Сведения об авторе

Памухин Юрий Генрихович, ORCID 0000-0001-6182-2700, SPIN 5532-7709, канд. физ.-мат. наук, доцент кафедры предпринимательства и конкуренции, Университет «Синергия», Москва, Россия, YuriGP@mail.ru

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 21.05.2026, рассмотрена 25.06.2026, принята 25.07.2026

References

1. Batyrev, M. (2026). *45 tatuirovok prodavana. Pravila dlya tekhn, kto prodadet i upravlyayet prodazhami* [45 Tattoos of a Salesperson. Rules for Those Who Sell and Manage Sales]. MIF Publ.
2. Barysheva, A. V. (2011). *Kak prodat slona* [How to Sell an Elephant]. Piter Publ. <https://elibrary.ru/sdrfzb>

3. Belanovsky, A., Parabellum, A., & Mrochkovsky, N. (2016). *Lichnye prodazhi ot A do Ya* [Personal Sales from A to Z]. *Omega-L Publ.*
4. Kutsenko, M. N. (2021). *Kult prodazh. Kak vystroit otnosheniya s klientom i ne sgoret na rabote* [The Cult of Sales. How to Build Client Relationships, Make Money, and Avoid Burnout at Work]. *Piter Publ.*
5. Lukashenko, M. A., & Dobrovolskaya, T. Yu. (2022). Teaching Entrepreneurial Communications Using Educational Platforms: Russian and Foreign Practice. *Journal of Modern Competition*, 16(1), 90–107. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2022-16-1-90-107>
6. Mackay, H. (2025). *Kak plavat sredi akul* [How to Swim Among the Sharks]. *Potpourri Publ.*
7. Mitchell, J. (2025). *Obnimite svoikh klientov. Praktika vydayushegosya obsluzhivaniya* [Your Customers. The Practice of Outstanding Service]. *MIF Publ.*
8. Nazarov, A., & Budovskaya, O. (2017). *Upravleniye prodazhami. Kak postroit sistemu prodazh, kotoraya deystvitelno rabotayet* [Sales Management. How to Build a Sales System That Really Works]. *Piter Publ.*
9. Norka, D. (2024). *Ekspertnye prodazhy: Novye metody ubezhdeniya pokupateley* [Expert Sales: New Methods of Convincing Buyers]. *Alpina Publisher Publ.*
10. Omarov, E. (2024). Who is Who: Entrepreneurs' Personality Types. *Journal of Modern Competition*, 18(4), 128–139. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-4-128-139>
11. Omarov, E. (2025). Entrepreneurial Functions in the Context of Training Professional Entrepreneurs. *Journal of Modern Competition*, 19(1), 78–90. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2025-19-1-78-90>
12. Pamukhin, Yu. G. (2024). The Role and Place of Personal Sales Competence in the Standard of Professional Entrepreneurship. *Journal of Modern Competition*, 18(3), 83–95. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-3-83-95>
13. Pamukhin, Yu. G. (2019). *Sistemnyy podhod v slozhnoy V-2-V sdelke* [A Systems Approach to a Complex B2B Transaction]. *Upravlenie prodazhami*, 1, 18–31. <https://elibrary.ru/bkvaso>
14. Page, R. (2006). *Master prodazh. Kak uspešno zaklyuchat slozhnye sdelki* [Sales Master. How to Successfully Conclude Complex Deals]. *Williams Publ.*
15. Senderov, D. (2019). *Master bolshikh prodazh. Iskusstvo zaklyuchat krupnyye kontrakty* [Master of Big Sales: The Art of Concluding Major Contracts]. *Alpina Publisher Publ.*
16. Rubin, Yu., Mozhzhukhin, D., & Alekseeva, E. (2021). Continuous Entrepreneurial Education: Formation of an Innovative Model (2021 Experience). *Journal of Modern Competition*, 15(4), 91–108. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2021-15-4-91-108>
17. Rubin, Yu. B. (2022). About the Professional Standard Draft "Entrepreneur (Specialist in Solving Entrepreneurial Goals)". *Journal of Modern Competition*, 16(1), 5–28. <https://doi.org/10.37791/2687-0649-2022-16-1-5-28>
18. Rubin, Yu. B. (2024). Competitive Issues in the Theory of Startups and the Content of Entrepreneurship Education. *Journal of Modern Competition*, 18(4), 45–64. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64>
19. Tokovinin, M., & Kardash, M. (2024). *Prodazhi lyudiam. amoCRM ot pervogo litsa* [Sales to People. amoCRM From the First Person]. *Alpina PRO Publ.*
20. Tracy, B., & Sheelen, F. (2010). *Novyi menedzher po prodazham* [New Sales Manager]. *Poppuri Publ.*

About the author

Yuri G. Pamukhin, ORCID 0000-0001-6182-2700, SPIN 5532-7709, Cand. Sci. (Phys.-Math.), Associate Professor at Entrepreneurship and Competition Department, Synergy University, Moscow, Russia, YuriGP@mail.ru

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 21.05.2026, reviewed 25.06.2026, accepted 25.07.2026