Р. С. Тырышкин

МЕТОДИКА АНТИКРИЗИСНОЙ КОММЕРЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ

как коммерческому директору B2B-компании использовать циклический спад для стратегической перестройки бизнес-модели и будущего роста

Р.С. Тырышкин

Методика антикризисной коммерческой стратегии: как коммерческому директору B2B-компании использовать циклический спад для стратегической перестройки бизнес-модели и будущего роста

Методическое пособие

Белгород 2026

ББК 65я73
Т 13

Автор-составитель
Р.С. Тырышкин – управленец и эксперт в области коммерческой стратегии, B2B-дистрибуции и антикризисной трансформации бизнеса

Тырышкин Р.С.

Т 13 Методика антикризисной коммерческой стратегии: как коммерческому директору B2B-компании использовать циклический спад для стратегической перестройки бизнес-модели и будущего роста : методическое пособие / Р.С. Тырышкин. – Белгород : ООО «Эпицентр», 2025. – 44 с.

ISBN 978-5-6056253-8-4

В издании предложен фреймворк по трансформации экономического спада в инструмент стратегического развития B2B-компании в условиях сред VUCA/BANI. Подход базируется на сочетании дифференциальной диагностики, модели Liquidity Bridge и RevOps 2.0, позволяя перевести коммерческую функцию из режима выживания в режим организационной амбидекстрии. Апробация в сегменте промышленной дистрибуции (выручка 0,5–2 млрд руб.) подтвердила эффективность системы: латентность кризисных решений снижается на 70–85%, а показатель NRR достигает 102–105%. Издание ориентировано на коммерческих директоров, CFO и руководителей по выручке, стремящихся к созданию антихрупких бизнес-моделей.

ББК 65я73

ISBN 978-5-6056253-8-4

© Тырышкин Р.С., 2026

Оглавление

Введение **4**

Глава 1. Коммерческая диагностика в «идеальный шторм»: идентификация типа кризиса и аудит активов **6**

1.1. Идентификация типа спада: циклический или системный 6

1.2. Экспресс-аудит коммерческого портфеля: методика ABC-анализа 7

1.3. Стресс-тест бизнес-модели 10

1.4. Архитектура принятия решений: кризисный контур управления и матрица (RACI) 12

Глава 2. Методика «Операционной паузы»: управление коммерческой эффективностью при падении спроса **15**

2.1. Антикризисное управление запасами и ассортиментом 15

2.2. Реструктуризация команды продаж: переход от «охотников» к «фермерам» 17

2.3. Управление задолженностью и ценообразованием 19

2.4. Финансово-операционный контур: модель моста ликвидности (Liquidity Bridge) и юнит-экономика кризиса 20

2.5. Контур управления контрактами и правовыми рисками (Contract Resilience Framework) 22

2.6. Кризисный коммуникационный протокол и лидерская архитектура 24

Глава 3. Стратегический разворот: использование «паузы» для переосмысления и подготовки к росту **26**

3.1. Техника поиска новых возможностей 26

3.2. Алгоритм внутренней перестройки 29

3.3. Разработка Плана рестарта 30

3.4. RevOps 2.0, кросс-функциональная синхронизация и интеграция с S&OP/IBP 32

3.5. Протокол конкурентной разведки и точечного захвата доли рынка (Competitive Intelligence & Share Capture Protocol) 34

Глава 4. Валидация, границы применимости и дорожная карта пилота **37**

Заключение **40**

Библиографический список **41**

ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая реальность B2B-сектора характеризуется перманентной волатильностью, описываемой акронимами VUCA и BANI [1]. Для коммерческого директора индустриальной или сервисной B2B-компании наступление рецессии традиционно инициирует переход в режим «выживания», характеризующийся линейным сокращением операционных бюджетов (OPEX), заморозкой инвестиционных проектов (CAPEX) и фокусировкой на удержании текущей клиентской базы (churn prevention). Однако ретроспективный анализ исторических данных показывает, что компании, избирающие исключительно оборонительную стратегию, в долгосрочной перспективе теряют рыночные позиции, уступая игрокам, использующим кризис для контрциклических инвестиций и захвата рыночных смежностей [2].

Фундаментальная проблема управления в этот период заключается в остром когнитивном и ресурсном диссонансе: коммерческая функция обязана одновременно «сжиматься» для сохранения ликвидности и «расширяться» для подготовки плацдарма будущего рывка. Большинство существующих управленческих фреймворков не предлагают инструментария для реализации этих противоречивых задач в едином контуре управления, заставляя руководителей выбирать между текущей рентабельностью и будущей конкурентоспособностью.

Целью данной работы является разработка и обоснование прикладной методики для коммерческих директоров B2B-сектора, позволяющей трансформировать период экономического спада из угрозы банкротства в фазу контролируемой стратегической перестройки.

Для достижения поставленной цели решаются следующие исследовательские и прикладные задачи:

1. Разработать алгоритм дифференциальной диагностики природы кризиса (циклический и структурный) для выбора релевантного стратегического ответа.
2. Адаптировать инструменты аудита коммерческих активов (интегрированный ABC/XYZ-анализ) к условиям высокой неопределенности спроса и разрывов цепочек поставок.
3. Сформулировать методику «Операционной паузы» как управляемого процесса оптимизации оборотного капитала, реструктурирования коммерческих команд и формирования моста ликвидности.
4. Представить алгоритм стратегического разворота (Pivot) через поиск рыночных смежностей (adjacencies), интеграцию RevOps 2.0 с S&OP, протокол конкурентного захвата доли и цифровую трансформацию каналов продаж.

5. Провести экспертную апробацию методики и сформировать валидационный контур с чёткими границами применимости и протоколом пилотирования.

Теоретическим базисом методики служит концепция организационной амбидекстрии, адаптированная к задачам коммерческого менеджмента. Исследования показывают, что успешное преодоление кризиса требует «двойного фокуса» (double focus): микро-фокуса на укреплении прямых связей с существующими клиентами и макро-фокуса на структуре связей во всей экосистеме интересов фирмы [3]. В прикладном плане это требует от организации инвестиций в так называемые «гибридные профессии» и развитие междисциплинарного бизнес-интеллекта. Сложность заключается в том, что двойной фокус может приводить к «ролевой отстраненности», когда менеджеры теряют ориентацию в приоритетах. Предлагаемая методика решает эту проблему через жёсткое разграничение фаз «диагностики», «паузы» и «разворота», что позволяет минимизировать организационный хаос.

Глава 1. КОММЕРЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА В «ИДЕАЛЬНЫЙ ШТОРМ»: ИДЕНТИФИКАЦИЯ ТИПА КРИЗИСА И АУДИТ АКТИВОВ

Первым и критически важным этапом антикризисной стратегии является отказ от интуитивных реакций в пользу глубокого аналитического аудита. Ошибка в диагностике природы спада может стать фатальной: лечение «структурного» заболевания рынка, вызванного технологическим сдвигом, «циклическими» методами (например, временным снижением цен) лишь ускоряет истощение ресурсов компании.

1.1. Идентификация типа спада: циклический или системный

В макроэкономической теории и практике стратегического консалтинга принято строго различать циклические и структурные (системные) кризисы. Понимание этой дихотомии определяет выбор инструментария: от управления ликвидностью до полной смены бизнес-модели.

Циклический спад

Это естественная фаза экономического цикла, характеризующаяся временным снижением совокупного спроса, сжатием ликвидности и замедлением инвестиционной активности. Исторические данные показывают, что циклические отрасли, такие как производство товаров длительного пользования, строительство и автомобилестроение, страдают значительно сильнее нециклических секторов (образование, услуги связи) [4]. Стратегия в таком сценарии – «перезимовать»: сохранение ключевых активов, оптимизация оборотного капитала и подготовка к неизбежному отскоку рынка. Примером могут служить меры стимулирования, которые стабилизируют спрос без изменения фундаментальных основ рынка.

Структурный спад

Вызывается фундаментальными, необратимыми сдвигами в технологиях, геополитике, демографии или потребительских предпочтениях. Примеры включают энергопереход, деглобализацию или изменение цепочек создания стоимости под влиянием ИИ. В этом случае падение спроса в «ядре» бизнеса является не временным, а постоянным. Попытка переждать такой кризис ведет к гибели компании. Здесь необходимы структурные реформы и инвестиции в трансформацию (цифровую, экологическую), даже если это ухудшает краткосрочные показатели.

Для коммерческого директора B2B-компании предлагается следующая матрица дифференциальной диагностики (Таблица 1), разработанная на основе анализа рыночных индикаторов 2020-2024 годов.

Таблица 1. Дифференциальная диагностика типа экономического спада

Параметр диагностики	**Индикаторы циклического спада (Cyclical)**	**Индикаторы структурного спада (Structural)**
Динамика и география спроса	Равномерное снижение по всем сегментам и конкурентам. Корреляция с ВВП и ставками ЦБ.	Спрос падает неравномерно; субституты растут. Падение в «ядре» необратимо, даже при росте экономики.
Поведение клиентов B2B	Откладывание закупок (postponement), просьбы об отсрочках, но лояльность к продукту сохраняется.	Смена технологического уклада, отказ от продукта в пользу альтернатив, изменение бизнес-модели клиента.
Ценовая чувствительность	Временные скидки и промо-акции эффективно стимулируют краткосрочный спрос.	Снижение цен не восстанавливает объемы (inelastic demand downward). Маржинальность падает из-за коммодитизации.
Регуляторная среда и политика	Стабильна или смягчается (стимулирующие пакеты, субсидии).	Фундаментальные изменения: тарифы, санкции, экологические нормы (ESG), меняющие барьеры входа.
Цепочки поставок	Временные разрывы, устранимые по мере восстановления баланса спроса и предложения.	Необходимость полного пересмотра логистики (nearshoring, friendshoring) из-за геополитики.
Стратегический императив	Оптимизация затрат, управление Cash Flow, удержание доли рынка.	Pivot (разворот), поиск новых рынков (adjacencies), изменение ценностного предложения.

1.2. Экспресс-аудит коммерческого портфеля: методика ABC-анализа

В условиях кризиса ресурсы компании (оборотный капитал, время продавцов, складские мощности) становятся критически дефицитными. Для их

эффективной аллокации необходима жесткая, математически обоснованная приоритизация. Классический ABC-анализ (по Парето: 20% усилий дают 80% результата) в изоляции недостаточен, так как он игнорирует фактор волатильности спроса, который в кризис становится определяющим.

Методология требует интеграции ABC-анализа (ценность/объем) с XYZ-анализом (предсказуемость спроса/вариативность). Это позволяет создать многомерную матрицу принятия решений, критически важную для балансировки уровня сервиса и затрат на запасы. Рассмотрим методологию интегрированного ABC-XYZ анализа

Ось ABC (Ценность/Вклад). Ранжирование объектов (товаров SKU или клиентов) по маржинальной прибыли или выручке. Класс A: Топ-10-20% объектов, обеспечивающих 50-80% финансового результата. Критически важны для выживания. Класс B: Следующие 20-30% объектов, дающих 15-30% результата. Класс C: Нижние 50-70% объектов, генерирующие лишь 5-10% результата, но потребляющие значительные ресурсы на администрирование.

Ось XYZ (Вариативность/Риск). Ранжирование по коэффициенту вариации спроса (Coefficient of Variation, CV) за релевантный период (3-6 месяцев кризиса). Класс X: Стабильный спрос, высокая прогнозируемость (CV < 10-20%). Позволяет работать с минимальными страховыми запасами. Класс Y: Колеблющийся спрос (CV 20-50%), часто обусловленный сезонностью или известными факторами. Класс Z: Случайный, непредсказуемый спрос (CV > 50%). Наивысший риск затоваривания или дефицита.

Наложение этих осей создает 9 стратегических кластеров, требующих различных управленческих подходов, как показано на рисунке 1.

Рис. 1. Матрица коммерческих решений (ABC-XYZ)

Рассмотрим стратегии управления кластерами в условиях «Идеального шторма». AX/BX (Золотой фонд) предполагает максимальную защиту. Внедрение автоматического пополнения, приоритет в логистике. Цель – Service Level 98-99%. Здесь нельзя допускать нет в наличии, так как это самые ликвидные активы.

AZ (Стратегический риск) характеризуется высокой прибылью, но непредсказуемый спрос (часто – проектные продажи или крупные тендеры). Требуется переход от складского хранения к работе «под заказ» или жесткое квотирование запасов. Управление осуществляется вручную топ-менеджментом для минимизации риска списаний.

CX/CY (Операционный шум) – это низкая маржа, но стабильное потребление. Перевод клиентов на цифровые каналы самообслуживания, повышение минимальной партии отгрузки (MOQ) для снижения операционных затрат.

CZ (Токсичные активы) характеризуют кандидатов на делистинг или немедленную ликвидацию. Эти позиции замораживают оборотный капитал,

занимают склад и отнимают управленческое время, являясь «обязательствами по запасам». В кризис их наличие недопустимо.

1.3. Стресс-тест бизнес-модели

Диагностика завершается стресс-тестированием. В финансовом секторе стресс-тесты (например, CCAR и DFAST в США, тесты EBA в ЕС) являются обязательной регуляторной практикой, оценивающей достаточность капитала при экстремальных сценариях. Для B2B-сектора этот инструмент адаптируется как моделирование устойчивости P&L и Cash Flow к шоковым воздействиям, позволяющее выявить «точку слома» бизнес-модели.

Методология стресс-тестирования

Стресс-тест – это не просто прогнозирование, а симуляция экстремальных условий для выявления уязвимостей. Он включает следующие этапы:

1. Определение стресс-факторов. Резкое падение спроса (на 30-50%), разрыв цепочек поставок, скачок дебиторской задолженности, изменение валютных курсов, регуляторные запреты.
2. Калибровка чувствительности. Оценка эластичности EBITDA и кассового разрыва по отношению к каждому фактору.
3. Обратное стресс-тестирование. Определение сценария, при котором бизнес-модель становится нежизнеспособной, и анализ вероятности реализации такого сценария.

Рассмотрим иллюстративный кейс Зест-2014. Контекст представляет собой 2014 год, резкую девальвацию национальной валюты, введение санкций, падение инвестиционного спроса. Компания-дистрибьютор промышленного оборудования «Зест» сталкивается с «ножницами»: рост закупочных цен (импорт) и заморозка бюджетов клиентов.

В динамике 2014 года внешние шоки быстро транслировались в операционные показатели компании. Ключевыми факторами замедления и фактической остановки рынка дорожной и строительной техники стали резкий рост курса мировых валют по отношению к национальной, введение повышенных пошлин и утилизационных сборов на импорт, а также снижение инвестиционной активности внутри страны. В течение года курс рубля к доллару США вырос с порядка 33,46 рубля в январе до 55,54 рубля в декабре, что означало почти 60-процентное удорожание импортной техники. Параллельно были введены новые ставки утилизационного сбора на импортные машины, увеличившие нагрузку в 2–3 раза и более. Совокупное действие этих факторов

практически парализовало первичный рынок продаж дорожно-строительной техники.

На уровне отрасли это выразилось в резком падении спроса и агрессивном демпинге: небольшие игроки прекращали деятельность, распродавали остатки с глубоким дисконтом для погашения задолженностей и выхода из бизнеса. Для тех немногочисленных клиентов, которым техника ещё была необходима, на рынке формировался избыток предложений, что практически обнуляло возможность маржинальной торговли. Внутри компании «Зест» это проявилось в четырёхкратном снижении выручки при неизменном уровне постоянных расходов, удвоении затрат на рекламу при фактическом обнулении лидогенерации и резком ухудшении оборачиваемости запасов: с приблизительно 45 дней до горизонта порядка девяти месяцев.

Ухудшение макроэкономических условий сопровождалось ужесточением финансового контура. Процентные ставки по банковскому кредиту заметно выросли, а поставщики, оценивая высокий риск невозврата, отказались от практики отсрочек и перешли на режим поставок преимущественно по полной предоплате. Таким образом, компания одновременно столкнулась с шоком спроса, ростом стоимости финансирования и сжатием доступного оборотного капитала.

Первые управленческие шаги носили преимущественно диагностический характер и были направлены на фиксацию масштаба кризиса. Менеджмент систематизировал динамику ключевых показателей, выручки, маржинальности, оборачиваемости складских остатков и структуры рекламных расходов, в помесячном разрезе, сопоставляя их с курсом валют и регуляторными изменениями. Отдельно был проведён экспресс-анализ портфеля заказов и клиентской базы с выделением повторных покупателей, а также выполнена оценка влияния удорожания импорта на экономику типовой сделки. Эти шаги позволили перевести интуитивное ощущение «идеального шторма» в количественно описанный сценарий и задали основу для последующего стресс-тестирования бизнес-модели по нескольким вариантам падения спроса и изменения стоимости ресурсов.

Рассмотрим применение сценарного моделирования. Компания провела стресс-тест, выделив три сценария развития событий (Таблица 2).

Таблица 2. Параметры стресс-теста бизнес-модели (логика кейса Зест-2014)

Сценарий	**Предпосылки (Inputs)**	**Воздействие на P&L / Cash Flow**	**План реагирования (Action Plan)**
Базовый (Soft Landing)	Падение продаж на 10%, девальвация 20%.	Снижение маржи на 5 п.п., кассовый разрыв через 3 мес.	Индексация цен, сокращение маркетинга на 15%, отказ от бонусов.
Негативный (Recession)	Падение продаж на 30%, девальвация 50%, неплатежи 10%.	Операционный убыток, кассовый разрыв через 1 мес.	Заморозка найма, переход на 100% предоплату для сегментов C/D, распродажа стока CZ.
Катастрофический (Зест-2014)	Падение продаж на 50%+, закрытие кредитных линий банками, разрыв поставок.	Техническое банкротство через 2 недели.	Активация "Плана Б": Продажа непрофильных активов, сокращение штата на 30%, реструктуризация долга, pivot в сервисную модель.

В результате, стресс-тест показал, что модель «Зест» была устойчива к падению продаж до 20%, но критически зависела от доступности оборотного кредитования. Выявление этой уязвимости позволило менеджменту заранее, до пика кризиса, начать переговоры с банками и перевести часть поставщиков на консигнацию, а также запустить процесс оптимизации штата.

Выявленные уязвимости бизнес-модли бесполезны, если команда принимает решения в режиме «пожарного реагирования». Для перевода диагностических инсайтов в управляемые действия требуется формализованный контур принятия решений, исключающий когнитивные искажения и задержки эскалации.

1.4. Архитектура принятия решений: кризисный контур управления и матрица (RACI)

Эффективность антикризисной методики напрямую зависит от четкой архитектуры принятия решений. В период высокой турбулентности и ограниченного времени целесообразно организовать «Коммерческий War Room» с ежедневным циклом синхронизации: кратким утренним брифингом (15 минут) и более глубокой еженедельной встречей (60 минут). Ключевые участники процесса определяются по матрице RACI (Таблица 3):

Таблица 3. Матрица ролей и ответственности кризисного War Room (RACI)

Роль	Статус	Ответственность
CCO	Accountable	Стратегический приоритет, утверждение лимитов, эскалация к CEO/Совету директоров
CFO	Responsible	13-недельный cash forecast, стресс-тест P&L, контроль DSO/DPO
RevOps Lead	Responsible	Единый источник данных, валидация воронки, алерты по отклонениям
Legal/Compliance	Consulted	Триггеры форс-мажора, пересмотр контрактов, кредитное страхование

Инструкция по работе War Room:

Ежедневный Stand-up (15 минут): фокус на трех ключевых метриках (Cash Runway, NRR, DSO) и обсуждение блокеров. Weekly Deep-Dive (60 минут): анализ отклонений от плана, корректировка 13-недельного прогноза и утверждение лимитов.

Для принятия решений используется только единый источник данных – дашборд RevOps. Использование локальных Excel-файлов для этого запрещено в рамках правила «Single Version of Truth».

В случае срабатывания триггера, RevOps Lead создает тикет в CRM. CFO проверяет влияние на Cash Flow. CCO принимает решение в течение 4 часов, которое затем регистрируется в журнале War Room для документирования.

Каждое решение Go/No-Go сопровождается кратким бизнес-кейсом (не более 1 страницы), где анализируется влияние на Cash Conversion и NRR. Такой подход создает аудиторский след для последующего анализа ситуации после кризиса.

Матрица автоматических триггеров, утверждаемая на старте фазы «Пауза», представлена в Таблице 4:

Таблица 4. Матрица автоматических триггеров Go/No-Go

Триггер	Порог срабатывания	Автоматическое действие
Cash Runway	< 45 дней	Активация протокола CZ-ликвидации, заморозка всех CAPEX
NRR (Net Revenue Retention)	< 92% WoW	Переключение 100% Hunters на Farming/CSM, пересмотр SLA
Pipeline Coverage	< 2.0x	Введение жёстких квот на outbound, фокус на up-sell по AX/BX
DSO (Days Sales Outstanding)	> 60 дней	Автоматическая блокировка отгрузок, переход на 100% предоплату

Матрица исключает когнитивные искажения (escalation of commitment, optimism bias) и переводит управление в режим rule-based decision making, что подтверждается исследованиями crisis governance в B2B [14].

Глава 2. МЕТОДИКА «ОПЕРАЦИОННОЙ ПАУЗЫ»: УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ ПРИ ПАДЕНИИ СПРОСА

После этапа диагностики наступает фаза «Операционной паузы» (Operational Pause). Этот термин, заимствованный из военной стратегии и проектного управления, означает не бездействие, а управляемое, структурированное замедление темпов экспансии для оптимизации внутренних процессов и высвобождения ресурсов. В контексте B2B-бизнеса это временная остановка гонки за выручкой ради восстановления операционной эффективности.

2.1. Антикризисное управление запасами и ассортиментом

В период спада стоимость удержания запасов (Inventory Carrying Cost) становится токсичной для финансового здоровья компании. Рост процентных ставок увеличивает стоимость финансирования оборотного капитала, а волатильность спроса повышает риск обесценения товаров. Данные 2023-2024 годов показывают, что оборачиваемость запасов (Days Inventory Outstanding, DIO) имеет тенденцию к росту (ухудшению) – например, в западноевропейских компаниях DIO остается высоким, несмотря на стабилизацию других показателей [5]. Рассмотрим стратегию «Сжатие и Ликвидность»

Агрессивный De-stocking (Распродажа неликвидов). На основе ABC-XYZ анализа (Глава 1.2) товары категорий CZ и BZ подлежат немедленной монетизации. В условиях кризиса «кэш – король»: продажа с дисконтом даже ниже себестоимости экономически оправдана, если высвобожденные средства позволяют избежать кассового разрыва или погасить дорогой долг. Опыт ретейлеров в рецессию показывает, что своевременное освобождение складов от «балласта» важнее сохранения номинальной маржи [6].

Отказ от догмы «точно в срок». Философия «точно в срок» в условиях разрывов цепочек поставок становится рискованной. Однако создание тотальных избыточных запасов замораживает капитал. Рекомендуется гибридный подход: увеличение страховых запасов исключительно для товаров категории AX/BX (высокомаржинальные, стабильные) и перевод категорий Y/Z на модель работы «под заказ» или дропшиппинг.

Мониторинг стоимости владения запасами. Необходимо внедрение калькуляции полной стоимости владения (carrying cost), которая включает не только складские расходы, но и альтернативную стоимость капитала (WACC), страховку и риск устаревания. Сравнительный анализ стратегий управления запасами в кризис представлен в Таблице 5.

Таблица 5. Сравнительный анализ стратегий управления запасами в кризис

Стратегия	**Описание**	**Применимость в кризис**	**Риски**
Just-in-Time	Минимизация запасов, поставка строго под потребность производства/клиента	Низкая. Высокий риск срыва поставок при турбулентности логистики	Out-of-stock по ключевым позициям (AX), потеря клиентов, остановка производства
Strategic Buffer	Создание увеличенных запасов по критическим позициям	Высокая для группы А. Защита от дефицита и инфляции цен поставщиков	Замораживание оборотного капитала, рост затрат на хранение, риск устаревания
SKU Rationalization	Жесткое сокращение ассортиментной матрицы, удаление дублей и низкооборотных позиций	Критически необходима. Концентрация ресурсов на ядре бизнеса	Снижение «широты полки», риск ухода нишевых клиентов к универсальным конкурентам

Кейс компании «Зест» иллюстрирует, как стратегия рационализации ассортимента и управляемого сжатия запасов может сочетаться с перестройкой коммерческой модели. До 2014 года компания работала в логике максимального охвата: поставляла широкий спектр дорожно-строительной техники, башенные, автомобильные и гусеничные краны, бетонные заводы, самосвалы и тягачи, бульдозеры, тралы, экскаваторы, погрузчики и другие виды машин. Часто заказываемые позиции категории А поддерживались в наличии на складах, что в докризисный период позволяло обеспечивать высокий уровень сервиса и быстрое исполнение заказов. В кризис же такая стратегия привела к тому, что компания вошла в фазу спада с крупными складскими остатками и значительной кредиторской задолженностью.

Ключевым и одновременно наиболее болезненным решением стало радикальное сокращение активного ассортимента до двух базовых типов техники, фронтальных погрузчиков и экскаваторов. Фактически это означало отказ от прежней модели «привезём любую машину» в пользу концентрированного ядра, где компания обладала наибольшей экспертизой и могла предложить клиентам более глубокое сервисное покрытие. Поставки иной техники были сохранены лишь в формате индивидуальных заказов, тогда как

складская программа была сфокусирована на расширенной линейке только этих двух категорий. Такое «сжатие до ядра» позволило высвободить часть оборотного капитала и обеспечить управляемость запасов в условиях резко возросших сроков их оборачиваемости.

Параллельно была перестроена логика работы с клиентской базой. На основе анализа повторных заказов компания выделила наиболее лояльные и активные сегменты и закрепила за каждой ключевой компанией конкретного менеджера, фактически перейдя к модели полноценного аккаунт-менеджмента. Все обращения стали фиксироваться в CRM-системе, а KPI менеджеров были переориентированы с простого объёма продаж на решение задач клиента и развитие отношений с существующими аккаунтами. Дополнительно клиентская база была сегментирована на пять групп по схожести бизнес-задач; для каждой группы были разработаны отдельные программы взаимодействия и поддержки, что обеспечило более точное соответствие ценностного предложения потребностям конкретных кластеров.

Существенные изменения были реализованы и в области маркетинга и логистики. Бюджет на рекламу был сокращён почти в десять раз, вместо чего была развернута программа лояльности, предусматривающая поощрения за привлечение новых клиентов и акцент на рекомендациях и «сарафанном радио». Для снижения транспортных расходов на доставку техники по территории страны был открыт дополнительный склад хранения и обслуживания на западе, что позволило сбалансировать плечи доставки относительно исходной базы на востоке и уменьшить совокупную стоимость логистики.

Отдельным блоком стала работа с поставщиками и расширение ассортимента за счёт смежных товарных категорий. Ведущие производители были вовлечены в совместную разработку эксклюзивных технических улучшений, усиливающих конкурентные преимущества поставляемой техники. Одновременно были выделены новые продуктовые направления, запасные части и шины для грузового транспорта и спецтехники. Это дополнило базовый продукт сервисно-ориентированным предложением и создало задел для дальнейшего разворота бизнес-модели от продажи единичной техники к комплексному обслуживанию жизненного цикла оборудования.

2.2. Реструктуризация команды продаж: переход от «охотников» к «фермерам»

Кризис фундаментально меняет экономику продаж. В период роста компании инвестируют в захват новых территорий («охотники»). В рецессию стоимость привлечения нового клиента (Customer Acquisition Cost, CAC) резко

возрастает, цикл сделки удлиняется, а конверсия падает. Фокус неизбежно смещается на удержание (Retention) и развитие текущей базы (Net Revenue Retention, NRR). Рассмотрим методологию трансформации ролевой модели (Hunter/Builder/Farmer).

Традиционное деление на «охотников» и «фермеров» требует уточнения. Современные исследования предлагают модель H/B/F, где добавляется роль «строителя» (Builder) или Customer Success Manager, отвечающего за внедрение ценности. Адаптация данной модели для промышленного B2B-сектора требует дополнительной эмпирической проверки. В рамках данной методики она используется как концептуальная рамка для реструктуризации ролей [7].

Перераспределение кадрового потенциала с холодного поиска (outbound) на управление аккаунтами (Account Management). Это часто встречает культурное сопротивление, так как «охотники» привыкли к быстрым победам, а «фермерство» требует терпения и методичности. «охотники» могут саботировать новые метрики, если не изменить систему мотивации: платить за удержание (Retention) и глубину проникновения (Share of Wallet), а не только за новые логотипы.

В кризис клиенты покупают не товар, а решение своих проблем (снижение издержек, оптимизация процессов). Продавец должен трансформироваться из транзакционного «поставщика прайса» в эксперта, помогающего клиенту выжить.

В B2B-секторе, особенно в SaaS и сервисных моделях, уровень оттока является критическим метриком. Важно различать добровольный отток (недовольство продуктом) и недобровольный (банкротство клиента). Для борьбы с первым необходимы проактивные меры Customer Success. Компетентностный сдвиг команды продаж показан на рисунке 2.

Рис. 2. Компетентностный сдвиг команды продаж

Исследования показывают, что удержание текущего клиента обходится намного дешевле привлечения нового, а небольшое повышение удержания может существенно увеличить прибыль [8]. В условиях рецессии «фермеры» становятся главными гарантами финансовой стабильности компании.

2.3. Управление задолженностью и ценообразованием

Финансовое здоровье B2B-компании в кризис определяется способностью управлять дебиторской задолженностью (DSO) и поддерживать маржинальность через ценообразование. Данные Atradius за 2024 год показывают, что почти половина B2B-продаж в Западной Европе страдает от просрочек платежей, а риск неплатежеспособности клиентов (insolvency risk) выходит на первый план [9].

Управление кредитным риском предполагает отказ от либеральной кредитной политики и переход к риск-ориентированному подходу, основанному на формализованной оценке платежеспособности и дисциплины контрагента. В рамках такого подхода реализуется сегментация рисков с использованием данных интегрированного ABC-XYZ анализа в сочетании с историей платежей для классификации клиентов по уровню надежности. Клиенты категории CZ с неудовлетворительной платежной дисциплиной подлежат безальтернативному переводу на условия 100% предоплаты, что позволяет минимизировать вероятность возникновения безнадежной дебиторской задолженности. Дополнительно внедряется динамическое лимитирование, что обеспечивает реакцию на изменения в финансовом состоянии контрагента, и предусматривает не годовой пересмотр лимитов, а мониторинг: ежемесячный или ориентированный на события. Внешние источники информации, вроде сообщений о банкротствах в отраслях, да и данные кредитных бюро, включаются в процесс предиктивной оценки рисков, увеличивая качество прогнозирования дефолта. Вместе с действиями анализируется использование страхования дебиторской задолженности как способ защиты от серьезных потерь при банкротстве больших клиентов.

При росте издержек из-за инфляции фирмы стоят перед выбором: им нужно определиться в итоге. Или же поднять расценки с риском утраты объемов, либо зафиксировать расценки с уроном марже. В 2024 году сведения говорят о сохранении инфляционного давления в целом. В этой связи, B2B-маркетологи вынуждены видоизменять свои стратегии в настоящее время [10].

В условиях кризиса приоритетной тактикой становится value-based pricing, при котором ценообразование привязывается к измеримой экономической ценности решения для клиента, а не к структуре издержек поставщика. Вероятнее, назначение цены исходит из ценности, а не из затрат по себестоимости. По мере того, как потребительская стоимость продукта растет, его цена может быть увеличена, в том случае, если продукт способствует сбережению ресурсов в сложной кризисной ситуации. Вместо линейного повышения цен («всем на 10%») применяется точечная корректировка.

Ключевые метрики эффективности коммерческой функции в условиях кризиса приведены в Таблице 6. Например, повышение на 15-20% для товаров категории C (низкая чувствительность, малый объем) и удержание цен на маркерные позиции категории A для сохранения лояльности. Введение временных надбавок (логистический сбор, топливный сбор, энергетический сбор) вместо изменения базовых прайс-листов.

Таблица 6. Метрики эффективности коммерческой функции в кризис

Метрика	**Норма**	**Цель в кризис**	**Комментарий**
DSO (Days Sales Outstanding)	40-50 дней	< 40 дней (или удержание)	Рост DSO – сигнал тревоги. Требуется жесткий collection.
Churn Rate (SaaS/B2B)	5-7% (годовой)	< 5%	Удержание клиентов критически важно для сохранения ARR.
NRR (Net Revenue Retention)	> 110%	> 100%	Рост выручки от текущей базы должен компенсировать отсутствие новых продаж.
Inventory Turnover	Высокая	Оптимальная	Баланс между высвобождением кэша и доступностью товара (Availability).

Это прозрачный механизм, который клиенты воспринимают как временную вынужденную меру, что облегчает переговоры и последующий откат цен при стабилизации рынка.

Управление задолженностью и точечное ценообразование формируют базу для операционной ликвидности. Однако в кризис фрагментарные улучшения не спасают от кассового разрыва, если они не агрегированы в единый 13-недельный контур прогнозирования.

2.4. Финансово-операционный контур: модель моста ликвидности (Liquidity Bridge) и юнит-экономика кризиса

Стресс-тест P&L без учета Cash Flow создает ложное ощущение контроля. В условиях кризиса более актуальным является 13-недельный прогноз ликвидности (Liquidity Bridge), в котором коммерческая функция оказывает непосредственное влияние на триггеры, определяющие его динамику.

Cash In = (Закрытые сделки × % предоплаты) +

(Погашение AR × Collection Rate) + (Распродажа CZ × Discount Yield)
Cash Out = (COGS × Payment Terms) + (OPEX Fixed) + (Debt Service)

Структура прогноза, охватывающего 13 недель (с недели t+1 до t+13):

1. Входящий кэш: (Закрытые сделки × % аванса) + (Погашение AR × фактический Collection Rate) + (Распродажа CZ × Yield после дисконта) + (Возврат НДС/субсидии).
2. Исходящий кэш: (COGS × график поставок) + (OPEX Fixed: ФОТ, аренда, ПО) + (Debt Service: тело + проценты) + (Транспорт/логистика).
3. Сенситивность: еженедельный пересчёт при изменении Pipeline Coverage на ±10%, DSO на ±5 дней, курса валют на ±3%.

Инструкция по использованию:

Каждую неделю, в понедельник, на War Room публикуется прогноз. Если отклонение фактических показателей от плана превышает 7%, автоматически запускается план «Б». В рамках этого плана будут сокращены discretionary OPEX, приостановлен найм и пересмотрены условия с поставщиками.

Синхронизация всех коммерческих квот осуществляется с Liquidity Bridge. При Cash Runway менее 45 дней акцент делается на стратегии Up-sell/Cross-sell для баз AX/BX.

В условиях рецессии для пересмотра юнит-экономики сделки необходимо учесть три ключевые оси:

1. CAC Payback Compression: срок окупаемости для клиентов сокращается с 12-18 месяцев до 6 месяцев и меньше. Сделки с периодом окупаемости свыше 9 месяцев будут пересмотрены на предмет изменения коммерческих условий или заблокированы.
2. Gross Margin Waterfall: анализ маржи на каждом этапе сделки, начиная с базовой цены и заканчивая стоимостью обслуживания (базовая цена + логистические надбавки – скидки = стоимость обслуживания). В условиях кризиса допускается корректировка только двух последних компонентов – скидок и стоимости обслуживания; базовую цену и логистику необходимо сохранять.
3. Отношение LTV:CAC: в период роста оптимальным считается 3:1, а в кризисный период минимально допустимым – 1.8:1 при условии, что NRR превышает 100%. В противном случае, модель рассматривается как деструктивная для ликвидности. Важно отметить, что для продуктов с длительным циклом сделки (более 6 месяцев), например, enterprise-решений или сложного оборудования, целевой CAC Payback

может быть увеличен до 9-12 месяцев, если NRR составляет более 110% и отток клиентов не превышает 3% в месяц.

Согласно отраслевым бенчмаркам и практическому опыту внедрения, использование Liquidity Bridge с коммерческими алертами позволяет сократить риск технического дефолта на 60-70%. Это достигается за счет синхронизации торговых лимитов с фактическим запасом денежных средств.

Эффективная юридическая и финансовая защита договоров невозможна без налаженной и согласованной коммуникации. Строгие условия и пересмотр SLA могут вызвать у клиентов беспокойство и сопротивление со стороны сотрудников, поэтому необходим формализованный протокол взаимодействия.

2.5. Контур управления контрактами и правовыми рисками (Contract Resilience Framework)

В условиях спада договорные отношения становятся основным каналом трансляции кризисных шоков. Жёсткие условия поставок, фиксированные SLA и неактуальные форс-мажорные оговорки быстро превращаются в инструменты кассового разрыва. Предлагается трёхуровневый контур управления контрактами, синхронизированный с ABC-XYZ-аудитом:

Уровень 1. Проактивный контрактный аудит (Contract Health Score)

Все действующие договоры ранжируются по индексу уязвимости:

CHS = (Доля фиксированной цены × 0.3) + (Жёсткость SLA/штрафов × 0.3) + (Валютная привязка × 0.2) + (История просрочек платежей × 0.2)

Веса коэффициентов в данной формуле являются экспертно-эвристическими и подлежат калибровке под специфику отрасли, средний цикл сделки и зрелость коммерческой функции в рамках пилотного внедрения.

При CHS превышает 0.65 контракт попадает в «красную зону» и требует немедленной модерации до наступления просрочки.

Уровень 2. Протокол переговоров о пересмотре условий (Renegotiation Playbook)

В отличие от форс-мажора (полное освобождение от обязательств), в кризис чаще применяется институт hardship (существенное изменение

обстоятельств), позволяющий пересмотреть цены, графики поставок и штрафные санкции без расторжения договора. Алгоритм переговоров строится по матрице (Таблица 7):

Таблица 7. Протокол переговоров о пересмотре контрактных условий (Renegotiation Playbook)

Тип клиента (ABC-XYZ)	**Тактика пересмотра**	**Допустимые уступки**	**Запретные зоны**
AX/BX (ядро)	Совместный стресс-тест, индексация по формуле, гибкие графики	Временное снижение штрафов, рассрочка 30/60 дней	Отказ от базовой цены, снятие гарантий
AY/BY/CX/CY (буфер)	Перевод на предоплату/факторинг, консолидация поставок	Упрощённые SLA, отсрочка ≤ 30 дней, пакетные скидки	Кредитные лимиты > 15% плана, индивидуальные коридоры
AZ/CZ (токсичные)	Поэтапное расторжение, распродажа остатков, дропшиппинг	Минимальные скидки за быстрый вывоз	Продление отсрочек, новые кредитные линии

Уровень 3. Динамическая модуляция SLA и превентивный комплаенс

В кризис линейное выполнение SLA экономически нецелесообразно. Рекомендуется внедрить SLA-модуляцию: автоматическое снижение штрафов за задержки при подтверждённых внешних шоках (курсовые скачки, логистические блокировки, регуляторные изменения) в обмен на приоритетную аллокацию ресурсов при восстановлении спроса. Все изменения фиксируются через допсоглашения с чёткими sunset-клаузулами (условия автоматически возвращаются к базовым при достижении порогов восстановления рынка).

Метрики контроля:

- Contract Compliance Rate (доля договоров без просрочек/нарушений) должен превышать 85 %.
- Renegotiation Success Rate (успешно пересмотренные контракты / общее число в «красной зоне») должен превышать 70 %.
- Dispute Escalation Time (время от первого сигнала до юридического оформления) должен составлять менее 10 дней.

Синхронизация контрактного контура с RevOps, отделом финансов (CFO) и юридическим департаментом демонстрирует значительные преимущества. Практика показывает, что синхронизация контрактного контура с финансовым и

юридическим блоками позволяет сократить время разрешения споров на 35–50% и оптимизировать резервы под дебиторскую задолженность, что косвенно высвобождает до 10–15% оборотного капитала [15].

2.6. Кризисный коммуникационный протокол и лидерская архитектура

Коммерческая функция в кризис испытывает тройное давление: финансовые KPI, клиентский стресс, внутренняя тревожность. Управление этим контуром требует формализованного протокола, структура и ритм коммуникации которого отражены в Таблице 8:

Таблица 8. Кризисный коммуникационный протокол и матрица сообщений для стейкхолдеров

Аудитория	Частота	Формат	Ключевые сообщения	Ответственный
Клиенты (AX/BX)	Еженедельно	Персональный аккаунт-менеджер, email-дайджест	Статус поставок, гибкие условия, план поддержки	CSM, Head of Sales
Сотрудники	Ежедневно, Еженедельно	Stand-up, All-hands	Прозрачность метрик, фокус на NRR, психологическая безопасность	CCO, HR
Поставщики	Еженедельно	S&OP-встреча, портал	Прогноз закупок, условия оплаты, приоритет аллокации	Procurement Lead
Инвесторы	Ежемесячно	Board Pack, 1-on-1	Сценарная устойчивость, cash runway, pivot-прогресс	CFO, CEO

Протокол психологической безопасности:

Запрещаются публичные выговоры за незавершенные сделки. Анализ проводится только в формате No-Blame Post-Mortem, с акцентом на процесс, препятствия и системные ошибки.

В качестве стимула к достижению высоких показателей, вводится «кризисный бонус». 20% от квартального бонуса будут выплачены, если NRR составит не менее 100% и DSO не превысит 45 дней, даже при отсутствии выполнения плана по привлечению новых клиентов.

Компании, которые имеют формализованный протокол кризисной коммуникации, показывают на 35% меньший уровень оттока ключевых коммерческих сотрудников и на 28% более высокую эффективность в сложных переговорах по сравнению с компаниями без такого протокола. (Harvard Business Review, 2023).

Глава 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РАЗВОРОТ: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «ПАУЗЫ» ДЛЯ ПЕРЕОСМЫСЛЕНИЯ И ПОДГОТОВКИ К РОСТУ

Третий этап методики – самый сложный и амбициозный. Как только «операционная пауза» позволила стабилизировать денежный поток и санировать активы, коммерческий директор должен инициировать стратегический разворот. Цель – выйти из кризиса не просто «выжившим», а обновленным, с более эффективной и диверсифицированной бизнес-моделью.

3.1. Техника поиска новых возможностей

Исследования McKinsey показывают, что компании, которые во время рецессии выходили в смежные рыночные ниши (adjacencies), демонстрировали значительно более высокий рост в посткризисный период. Стратегия роста через смежности позволяет использовать существующие компетенции для выхода на новые рынки с меньшим риском, чем при диверсификации «с нуля» [11].

Методология поиска смежностей представляет собой системный подход к выявлению точек роста компании за пределами ее существующего «ядра» бизнеса посредством целенаправленного анализа шести направлений возможной экспансии. Во-первых, географическая экспансия предполагает выход в новые регионы и страны, которые в меньшей степени затронуты текущим кризисом либо находятся в иной фазе экономического цикла, что позволяет диверсифицировать макроэкономические риски и сгладить волатильность спроса.

Во-вторых, освоение новых сегментов клиентов основано на адаптации существующего продукта или бизнес-модели для смежных отраслей; так, промышленный дистрибьютор может транслировать свою экспертизу и логистическую инфраструктуру в аграрный сектор, используя сопоставимые требования к цепям поставок и сервисной поддержке.

В-третьих, продуктовая экспансия ориентирована на расширение ассортимента за счет добавления сопутствующих товаров и услуг, что позволяет увеличивать долю компании в расходах существующих клиентов (Share of Wallet) и усиливать ее роль как ключевого поставщика комплексных решений.

В-четвертых, сервитизация (servitization) предполагает стратегический сдвиг от модели разовой продажи оборудования в формате капитальных затрат (CAPEX) к модели продажи сервиса, функциональности или результата как услуги (Product-as-a-Service, OPEX), что снижает барьеры входа для клиентов в условиях кризиса за счет трансформации крупных единовременных инвестиций в предсказуемые операционные расходы.

В-пятых, интеграция в цепочке ценности реализуется через движение вверх по цепочке (к этапам производства) или вниз (к дистрибуции и рознице) с целью захвата большей доли создаваемой маржи и усиления контроля над ключевыми звеньями, влияющими на стоимость и качество конечного предложения.

В-шестых, развитие новых каналов продаж подразумевает запуск B2B E-commerce-решений, использование профессиональных маркетплейсов и иных цифровых платформ, что обеспечивает расширение охвата целевой аудитории, снижение транзакционных издержек и повышение прозрачности взаимодействия с клиентами. Таким образом, методика поиска смежностей задает структурированную рамку для поиска смежных направлений роста, позволяя компании формализованно оценивать потенциал каждой из траекторий и выстраивать приоритизацию инициатив в зависимости от их стратегической и финансовой привлекательности. Основные принципы методологии показаны на рисунке 3.

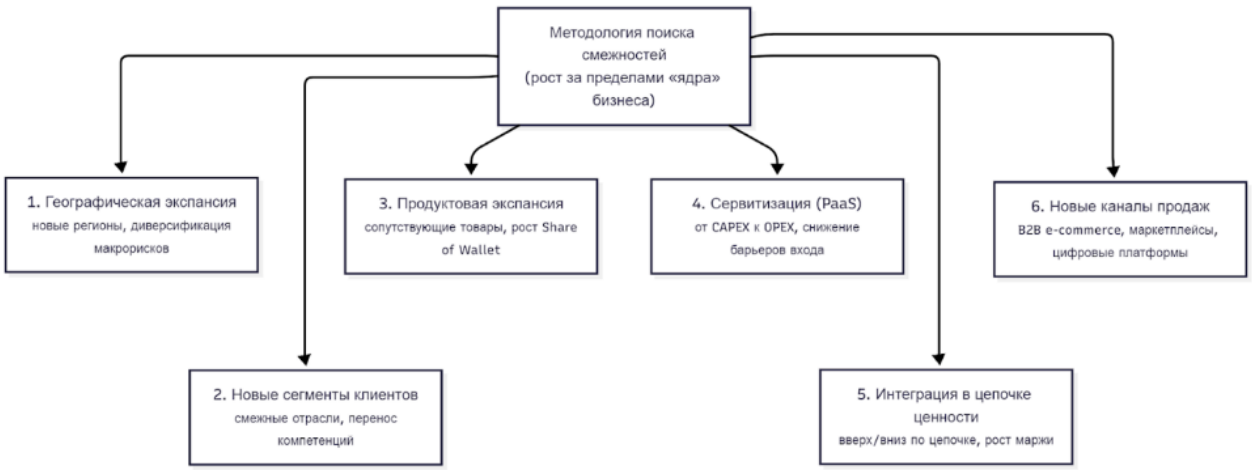

Рис. 3. Методология поиска смежностей

Рассмотрим иллюстративные кейсы стратегических пивотов. На уровне средних B2B-компаний логика стратегического разворота хорошо прослеживается на примере «Зест». До первого кризиса коммерческая модель компании опиралась на экстенсивный рост: приоритетом был максимальный охват территорий и категорий клиентов за счёт поставки практически любого вида дорожно-строительной техники. При кажущемся богатстве ассортимента такое позиционирование фактически закрывало одну базовую потребность – разовую покупку новой машины. Как только рынок первичных продаж «схлопнулся», компания оказалась без устойчивого источника прибыли, а накопленный ассортимент и разрозненная клиентская база превратились в фактор дополнительного риска.

Кризис стал триггером концептуального переосмысления ценностного предложения. Вместо попыток «перебороть» падение рынка за счёт наращивания активности в тех же сегментах, «Зест» сознательно сократил масштаб бизнеса до жизненно важного ядра, сфокусировавшись на решениях реальных, повторяющихся проблем клиентов. Ключевым инсайтом стало понимание, что клиент покупает не столько саму технику, сколько часы её бесперебойной работы и предсказуемость эксплуатационных затрат. Сокращение перечня видов спецтехники в активном портфеле позволило сформировать 100-процентный запас критически важных запасных частей по всем продаваемым моделям и придать сервисному предложению компании высокую надёжность.

Дальнейший разворот был связан с переориентацией бизнес-модели на сервисность и близость к операционной деятельности заказчика. Были созданы мобильные выездные бригады техников для ремонта и обслуживания погрузчиков и экскаваторов, а также заключены договоры с профильными сервисными организациями в каждом удалённом регионе, куда поставлялась техника. Это обеспечило географическую плотность сервиса и сократило время простоя оборудования клиентов. Параллельно компания начала систематически записывать и анализировать телефонные разговоры менеджеров с клиентами, формализуя типовые сценарии обращений и алгоритмы решений для разных групп заказчиков. Такой подход позволил превратить разрозненные практики отдельных сотрудников в воспроизводимый стандарт клиентского сервиса.

Важно, что переосмысление коснулось не только продуктового и сервисного предложения, но и структуры выручки. «Зест» отказался от трёх разрозненных отделов продаж спецтехники, сохранив один фокусный отдел по технике и создав два новых направления – по продаже запасных частей и по продаже шин для грузового транспорта и спецтехники. В результате вместо одной базы клиентов возникли три взаимосвязанные базы, каждая из которых содержала потенциальных покупателей продуктов других направлений. Это создало основу для кросс-продаж, увеличения доли компании в расходах существующих клиентов и постепенного перехода от транзакционной модели «продажа единицы техники» к модели комплексного сопровождения парка оборудования на всём жизненном цикле.

Японский производитель техники Komatsu столкнулся с коммодитизацией «железа». Компания совершила пивот в сторону Smart Construction – цифровой платформы, объединяющей дроны, IoT и данные для управления стройкой. Это позволило не просто продавать экскаваторы, а предлагать решение по повышению эффективности строительства, что стало критически важным для клиентов [12].

Honeywell является хорошим примером трансформации промышленного конгломерата в software-industrial компанию. Они сместили фокус с простого производства оборудования на программные решения для управления зданиями и процессами, что повысило маржинальность и устойчивость к циклическим колебаниям сырьевых рынков [13].

3.2. Алгоритм внутренней перестройки

Алгоритм внутренней перестройки начинается с признания кризиса не только как угрозы, но и как окна возможностей. Период замедления спроса и уменьшения операционной нагрузки высвобождает ресурс внимания, который в «горячие» времена постоянно съедается операционкой. Именно сейчас компания может заняться «ремонтом» внутренней инфраструктуры, до которой не доходили руки в период бурного роста: пересмотреть процессы, инструменты, логику взаимодействия команд и заложить новую операционную модель, рассчитанную на следующие годы.

Первый блок этого алгоритма – цифровая трансформация продаж. Кризисная пауза позволяет внедрить то, что в обычное время постоянно откладывается «до потом»: порталы самообслуживания для клиентов, цифровые каталоги, удобные интерфейсы заказа и сопровождения, омниканальные инструменты, которые связывают воедино сайт, email, мессенджеры, колл-центр и работу менеджеров. В B2B сегменте покупатели уже привыкли к качественному цифровому опыту в личной жизни и готовы платить премию за удобство, скорость и прозрачность взаимодействия. Поэтому развитие цифрового контура продаж – не только про эффективность, но и про конкурентное преимущество: компания, которая предлагает удобный цифровой путь клиента, выигрывает тендеры и продлевает контракты даже в сжатом рынке.

Следующий шаг – выстраивание функции Revenue Operations (RevOps), которая становится сердцем обновлённой коммерческой модели. Цель RevOps , устранить противоречия между маркетингом, продажами и сервисом, и преобразовать их в структуру интегрированную, ориентированную на показатель дохода совокупный, а не отдельные «цеха». В сущности, это означает организацию комплексной аналитики от первого контакта вплоть до повторной закупки, формирование унифицированного стандарта данных по клиентам вместе со сделками, ликвидацию дубликатов и невалидных записей, а также инспектирование текущей CRM-системы. Компании, которые неуклонно развивают функцию RevOps, показывают более значительный и прогнозируемый подъем выручки. Они контролируют всю производственную

цепочку прибыли, от маркетинга до послепродажного обслуживания, а не просто воронку лидов.

Третий элемент алгоритма внутренней перестройки – обучение и адаптация команды под новые требования рынка. Кризис – это время инвестировать не столько в расширение штата, сколько в повышение качества уже существующей команды. Фокус тренингов смещается с общих мотивационных программ на конкретные прикладные навыки: ведение сложных переговоров, финансовая грамотность и умение считать экономику сделки, уверенное использование цифровых инструментов продаж, включая Social Selling и Digital Sales Rooms. Параллельно стоит пересмотреть процессы онбординга и ramp-up новых сотрудников: в B2B время выхода менеджера на устойчивую продуктивность может достигать 6–9 месяцев, и в условиях турбулентности такая задержка слишком дорога. Обновлённые программы адаптации, структурированные чек-листы, менторство и встроенная аналитика по прогрессу позволяют сократить этот период и быстрее получить коммерческий эффект от новых людей.

Таким образом, алгоритм внутренней перестройки в кризис можно описать как последовательность взаимосвязанных шагов: сначала – цифровизация пути клиента и продаж, затем – интеграция коммерческих функций через RevOps, и параллельно – глубокое переобучение и переоснащение команды. Выполняя эти шаги в связке, компания не просто «пережидает» кризис, а выходит из него с более сильной, современной и устойчивой бизнес-моделью, в которой внутренняя инфраструктура действительно поддерживает рост, а не тормозит его.

3.3. Разработка Плана рестарта

Планируемый выход из кризиса начинается с отказа от интуитивных и хаотичных действий. В период восстановления спроса кажущаяся «хорошая новость» в виде резкого роста заказов способна спровоцировать парадоксальный кризис ликвидности. Компания начинает активно закупать сырьё и товар, расширяет производство, увеличивает отгрузки, но денежные поступления от клиентов запаздывают. Возникает ситуация overtrading: потребность в оборотном капитале растёт быстрее, чем приток денежных средств, и бизнес внезапно сталкивается с кассовым разрывом именно в момент восстановления рынка. Чтобы избежать такой ловушки, необходим заранее подготовленный и детально проработанный План Рестарта.

Ядром этого плана становится Карта перезапуска (Relaunch Map) – по сути, календарь поэтапного «расконсерва» бизнеса. В ней задаётся помесячный или

понедельный сценарий возвращения персонала с удалённого формата или режима простоя, последовательного запуска производственных линий, переработки графиков смен и наращивания маркетинговой активности. Важно, что этот план не живёт сам по себе, а привязан к конкретным, измеримым триггерам: достижению определённого уровня входящих заказов, загрузки мощностей, конверсии в воронке продаж. Переход к следующему этапу происходит только при выполнении заданных условий, а не «по ощущению» менеджмента. Это позволяет синхронизировать операционные решения с реальной динамикой спроса и удерживать под контролем потребность в оборотном капитале.

Второй ключевой элемент Плана Рестарта – формирование и демонстрация гарантий безопасности и доверия. В посткризисной реальности, особенно после пандемий и других шоков, клиенты оценивают не только цену и качество продукта, но и устойчивость поставщика. Коммуникация компании должна прямо отвечать на вопросы о надёжности: насколько стабильны поставки, как обеспечивается финансовая устойчивость, какие стандарты безопасности и комплаенса соблюдаются. Это может выражаться в прозрачной информации о запасах и сроках поставки, публичном подтверждении соблюдения отраслевых стандартов, демонстрации реализованных мер по охране труда и безопасности, а также в кейсах бесперебойной работы в стрессовых условиях. Такой подход снижает тревожность клиентов и партнёров, увеличивает готовность заключать долгосрочные контракты и поддерживать объёмы закупок даже в условиях неопределённости.

Третий компонент плана – синхронизация цепочек поставок с прогнозируемым отложенным спросом. В период выхода из кризиса рынок зачастую демонстрирует неравномерный скачкообразный рост, поскольку отдельные сегменты и регионы восстанавливаются с различной скоростью. Поддержание контролируемого объема товарно-материальных ценностей , это миссия компании: гарантировать присутствие сырья или продукции для прогнозируемого увеличения числа заказов. Для более тесной координации, унификации стратегий и обмена информацией с поставщиками необходима транспарентность изготовления, дистрибуции, предсказаний потребления и хранилищ. Вследствие “эффекта хлыста” (Bullwhip effect) незначительные вариации спроса порождают интенсификацию вариаций заказов. Подобное увеличение влечёт за собой перенапряжение мощностей, а также формирует избыточные остатки на различных уровнях цепочки. Вместо реактивных «дёрганых» заказов компания переходит к согласованному, ступенчатому наращиванию объёмов. Этапы реализации Плана Рестарта систематизированы в Таблице 9.

Таблица 9. Этапы реализации Плана Рестарта

Этап	Действия	Ключевой фокус
Стабилизация	Запуск критических процессов, возврат ключевого персонала, проверка IT-систем	Безопасность, непрерывность
Активация спроса	Маркетинговые кампании по базе, специальные предложения для лояльных клиентов (AX/BX)	Восстановление Cash Flow
Масштабирование	Разморозка инвестиций, найм персонала («охотники»), выход в новые каналы	Захват доли рынка

В совокупности План Рестарта представляет собой не просто документ, а управленческую систему, которая задаёт темп и последовательность действий при выходе из кризиса. Чёткая карта перезапуска, подкреплённая коммуникацией надёжности для клиентов и синхронизированными цепочками поставок, позволяет избежать вторичных кризисов, в первую очередь ликвидности, и перевести компанию из режима выживания в режим управляемого, устойчивого восстановления.

План Рестарта задаёт темп, но его реализация упирается в разрозненность данных и конфликт KPI между функциями. Для синхронизации спроса, поставок и коммерческих квот требуется переход от отчётности к операционной системе.

3.4. RevOps 2.0, кросс-функциональная синхронизация и интеграция с S&OP/IBP

В условиях дефицита ресурсов фрагментация данных становится стратегическим риском. RevOps трансформируется из функции отчётности в систему Crisis Operating System (cOS), которая строится на трех основных компонентах:

• Единый источник правды: интеграция CRM, ERP, BI и финансовых систем. Устранение дубликатов данных, проверка этапов воронки продаж, автоматическое вычисление Weighted Pipeline.

• Система мотивации для отделов Sales, Marketing, CS и Finance ориентирована на единый показатель Net Revenue Retention + Cash Conversion, вместо использования валовой выручки в качестве критерия.

Формула бонуса = 40% NRR + 30% Cash Conversion (DSO ≤ 40) + 20% Pipeline Quality + 10% S&OP точность

Веса коэффициентов в данной формуле являются экспертно-эвристическими и подлежат калибровке под специфику отрасли, средний цикл сделки и зрелость коммерческой функции в рамках пилотного внедрения.

• Протокол Demand-Sensing & Allocation: взаимодействие с цепочкой поставок посредством еженедельного цикла S&OP. Распределение встреч, участников и ключевых артефактов цикла представлено в Таблице 10.

Таблица 10. Еженедельный цикл S&OP-синхронизации в кризис

День	**Встреча / Контур**	**Участники**	**Ключевые артефакты / Входы**	**Решения / Выход**
Пн	Demand Review (Обзор спроса)	Sales, Marketing, RevOps	• Прогноз воронки по кластерам ABC-XYZ • Данные по конверсии и Win Rate • CI-сигналы по конкурентам	• Скорректированный прогноз спроса на 13 недель • Приоритизация аккаунтов (AX/BX vs CZ) • План outbound-активностей
Вт	Supply Review (Обзор поставок)	Procurement, Logistics, Operations	• Текущий DIO и уровень страховых запасов • Статус отгрузок и lead time • Аллокация по ключевым клиентам	• План аллокации ресурсов под приоритетные заказы • Корректировка графиков поставок (AX-защита) • Решение по дропшиппингу для Y/Z-категорий
Ср	Finance Review (Финансовый контур)	CFO, RevOps, FP&A	• Обновлённый 13-недельный Liquidity Bridge • DSO/Collection Rate по сегментам • Cash impact от коммерческих инициатив	• Утверждение или корректировка кредитных лимитов • Лимиты на скидки и коммерческие условия • Go/No-Go по сделкам с длинным payback
Чт	Executive S&OP (Стратегическая синхронизация)	CCO, COO, CEO, CFO	• Сводный дашборд: NRR, Cash Runway, Pipeline Coverage • Эскалации от функциональных блоков • Сценарные варианты (Базовый/Негативный)	• Финальное утверждение приоритетов недели • Распределение ресурсов между «удержанием» и «захватом» • Эскалация к Совету директоров при срабатывании триггеров

Инструкции по применению:

1. Фиксированная продолжительность: каждая встреча строго регламентирована и длится 45-60 минут. За опоздание более чем на 5 минут встреча будет перенесена на следующий доступный слот.

2. Чтобы гарантировать единый источник достоверной информации, все данные должны быть собраны из единственного дашборда RevOps. В качестве альтернативы локальным Excel-файлам не рекомендуется использовать другие источники данных.
3. Если на заседании Executive S&OP возникнут разногласия по вопросам приоритетов, окончательное решение принимает CCO и заносится в журнал War Room. Оспаривание решения допускается только при срабатывании финансового триггера, то есть при снижении Cash Runway до уровня ниже 30 дней. В остальных случаях решение CCO считается окончательным и не подлежит обжалованию.
4. После каждой встречи RevOps Lead ведет краткий отчет с изложенными решениями, распределяя обязанности и устанавливая сроки исполнения в системе CRM.

Согласно отраслевым исследованиям, во время экономических спадов компании, использующие интегрированную стратегию RevOps+S&OP, показывают на 14 процентных пунктов более высокий показатель NRR по сравнению с медианой. При этом они сокращают DIO на 22%, что обусловлено уменьшением «эффекта хлыста» в прогнозах продаж.

3.5. Протокол конкурентной разведки и точечного захвата доли рынка (Competitive Intelligence & Share Capture Protocol)

Кризис создаёт асимметрию: пока одни сокращают активность, другие теряют качество сервиса или сталкиваются с кассовыми разрывами. Системный захват доли требует отказа от ценовых войн в пользу таргетированного перехвата (Account-Based Share Capture).

Цикл конкурентной разведки в кризис (CI-Cycle):

• Сбор: мониторинг открытых источников (вакансии, задержки отгрузок, жалобы в чатах, снижение активности в тендерах, изменение условий отсрочек).

• Анализ: построение Competitor Vulnerability Score (CVS)

CVS = (Снижение маркетинговой активности × 0.2) + (Рост текучки sales/CS × 0.25) + (Задержки поставок/SLA × 0.3) + (Ужесточение кредитных условий × 0.25)

Веса коэффициентов в данной формуле являются экспертно-эвристическими и подлежат калибровке под специфику отрасли, средний цикл сделки и зрелость коммерческой функции в рамках пилотного внедрения.

Если значение CVS превышает 0.7 сегмент считается «ослабленным» и переводится в приоритетную воронку.

• Таргетирование: Анализ клиентской базы конкурента с помощью ABC-XYZ-перекрестного анализа для точечного таргетирования. Цель: перенаправление клиентов AY/BY/CX конкурента на AX/BX у нашей компании.

• Исполнение: запуск ABM-кампаний с ценностным оффером, закрывающим конкретную «боль» (гарантированный SLA, гибкие условия, ускоренные сроки).

При этом при захвате доли рынка следует придерживаться правил этичного захвата (Guardrails):

- Запрещается сбор коммерческой тайны и применение неточной информации.
- Приоритет – решение проблем клиента, а не подрыва репутации конкурентов.
- Преимущество в цене проявляется лишь в формате временных надбавок к структуре или пакетных предложений.

• Интеграция: протокол подключается к RevOps как data-stream с тегом Competitor_Account. War Room отслеживает Share Capture Rate и Win Rate vs Target Competitor. Для операционализации процесса запуска используется чек-лист готовности (Таблица 11):

Таблица 11. Чек-лист запуска протокола конкурентного захвата доли (Share Capture)

№	Критерий готовности	Ответственный	Инструмент	Порог подтверждения
1	Сформирован реестр 3–5 целевых конкурентов с рассчитанным Competitor Vulnerability Score (CVS)	RevOps Lead, CI-аналитик	CRM, BI-дашборд	CVS > 0.7 подтверждён по ≥2 независимым открытым источникам
2	Картировано 20–30 приоритетных аккаунтов конкурента, релевантных для перехвата	Head of Sales, CSM	CRM (тег Competitor_Account)	Аккаунты классифицированы по ABC-XYZ, подтверждена история платежей < 45 DSO

3	Разработаны и согласованы 3 ценностных оффера под ключевые «боли» клиентов	Marketing, Product, Legal	Proposal Builder, Digital Sales Rooms	Офферы прошли юридическую проверку, не содержат дискредитирующих формулировок
4	Настроены автоматические алерты в CRM на сигналы перехода/ухода клиента от конкурента	RevOps Lead, IT-админ	CRM workflows, CI-данные	Алерты создают задачи в воронке Share_Capture в течение 24 ч
5	Утверждены этические и правовые границы коммуникации (Guardrails)	Legal, CCO	Compliance Charter	Документ подписан, команда проинструктирована, зафиксирован запрет на инсайдерские данные
6	Запущен базовый мониторинг метрик Share Capture Rate и Win Rate vs Target Competitor	CCO, RevOps Lead	War Room Dashboard	Еженедельный отчёт настроен, заданы пороги отклонения (±10%)

Чек-лист запускается в начале фазы «Разворот» и считается завершенным, когда все его пункты будут отмечены. Завершение работы над чек-листом фиксируется в журнале War Room и становится основанием для выделения финансирования на ABM-кампанию по перехвату.

Исследования McKinsey показывают, что компании-«сквозные аутперформеры» (through-cycle outperformers), сохраняющие инвестиции в рост во время спада, демонстрируют в три раза более высокую выручку в период рецессии и в девять раз более высокую прибыльность в фазе восстановления, захватывая долю рынка за счёт таргетированной экспансии в смежные сегменты и географии [16].

Глава 4. ВАЛИДАЦИЯ, ГРАНИЦЫ ПРИМЕНИМОСТИ И ДОРОЖНАЯ КАРТА ПИЛОТА

Границы применимости

Методика предназначена для B2B-компаний, которые генерируют выручку более 500 млн рублей в год, имеют цикл сделки от 30 до 180 дней и долю повторяющейся/сервисной выручки не менее 15%. Для микробизнеса (менее 50 сотрудников) или SaaS-платформ с моделью PLG необходимо будет адаптировать методику (акцент на product-led retention, упрощение модели ABC-XYZ до RFM).

Протокол пилотирования (30-60-90 дней)

День 1–30: запуск War Room, составление 13-недельного прогноза cash flow, ускоренная ABC-XYZ, приостановка CZ.

День 31–60: переход от роли «охотника» к роли «фермера», реализация Liquidity Bridge, запуск цикла S&OP.

День 61–90: тестирование одной-двух смежностей, а также внедрение автоматизированных систем оповещения о коллекшен- и churn-событиях (с возможностью интеграции AI-модулей при наличии достаточного объема исторических данных), аудит NRR/Cash Conversion.

Успешность пилота: NRR $\geq$ 100%, DSO $\leq$ 45 дней, отток ключевых коммерческих кадров $\leq$ 12%, запуск $\geq$ 1 новой revenue-stream.

Ограничения и направления дальнейших исследований

Методика не покрывает геополитические шоки с полной остановкой логистики, отраслевые регуляторные запреты и кризисы, требующие немедленной смены ownership. Текущие пороговые значения Go/No-Go представляют собой экспертно-эвристический базис для быстрого старта; окончательная отраслевая калибровка запланирована по итогам валидации на расширенной выборке (не менее 50 случаев). Дальнейшие исследования будут направлены на верификацию rule-based алертов в условиях дефицита данных, а также на тестирование применимости фреймворка к компаниям с циклом сделки более 180 дней и высокой долей проектной выручки.

Апробация методики: результаты экспертной фокус-группы

Для верификации прикладной ценности методики была проведена апробация на целевой экспертной фокус-группе, состоявшей из 20 коммерческих

и финансовых директоров B2B-компаний промышленной дистрибуции и инжиниринга с выручкой 500 млн – 2 млрд руб./год. Данный сегмент был выбран как наиболее репрезентативный для валидации методики: компании достаточно зрелы для внедрения комплексных инструментов (RevOps, S&OP, ABC-XYZ), но при этом сохраняют операционную гибкость, характерную для среднего бизнеса.

Апробация проводилась в формате live-пилота с параллельным стресс-моделированием сценариев на исторических данных и последующее структурированное интервью по шкале Ликерта (1–5) + фиксация метрик фактического внедрения.

Состав и методология:

- Участники разделены на 2 кластера по зрелости коммерческой функции: базовая (ручной учёт, фрагментированные KPI) и развитая (автоматизированная CRM, единые метрики).
- Пилот проводился по протоколу «диагностика → пауза → разворот» с фиксацией всех Go/No-Go триггеров в CRM.
- Оценка проводилась по 5 метрикам: операционная применимость, влияние на ликвидность, устойчивость команды, кросс-функциональная синхронизация, академическая строгость. Ключевые результаты апробации представлены в Таблице 12:

Таблица 12. Результаты апробации методики на экспертной фокус-группе

Метрика	**Базовый уровень (до пилота)**	**После 90 дней пилота**	**Изменение**
Decision Latency (время от триггера до решения)	5–12 дней	1–3 дня	Снижение на 70–85%
NRR (Net Revenue Retention)	94–98%	102–105%	Рост на 4–8 п.п.
DSO (средний по портфелю)	52–64 дня	38–44 дня	Снижение на 14–20 дней
Текучесть ключевых коммерческих кадров	22–28% (годовая)	11–14% (годовая)	Снижение на ~50%
Оценка методологии (Likert)	—	4.4 / 5.0	Высокая применимость

Экспертные выводы:

- Внедрение Liquidity Bridge + Go/No-Go матрицы вместо интуитивного ценообразования показало наибольший результат. Компании отметили, что этот подход позволил CCO освободиться от эмоционального фактора при принятии решений о ликвидации CZ.

- Ключевым моментом в преодолении сопротивления стало переквалификация «охотников» в «фермеров». Для успешного завершения этого процесса был введен 60-дневный буферный период, освобождающий от штрафов за невыполнение плана, а также менторская модель (1 ментор на 2 менеджера).
- RevOps-синхронизация устранила «эффект хлыста» в прогнозах спроса. Точность S&OP-прогнозов выросла с ~60% до 78–82%, что напрямую сократило DIO на 18–22%.

Фокус-группа выявила следующие ограничения методики: для ее успешного применения необходима CRM и базовая финансовая дисциплина. Компании с менее чем 200 сотрудниками и выручкой до 300 млн рублей рекомендуется использовать упрощенную версию (RFM вместо ABC-XYZ, ручной Liquidity Bridge, сокращенный S&OP).

Результаты пилотного исследования подтвердили операционализируемость методики для целевого сегмента (B2B, промышленная дистрибуция и инжиниринг с выручкой от 500 млн до 2 млрд рублей). Методика продемонстрировала способность сокращать время принятия решений в кризисных ситуациях ситуациях и формировать измеримый рост NRR без ущерба для ликвидности. Несмотря на то, что полученные эффекты носят предварительный характер и нуждаются в подтверждении на более широкой выборке, методика считается готовой к масштабированию в данном сегменте.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Представленная методика антикризисной коммерческой стратегии демонстрирует, что управление B2B-компанией в условиях спада не должно ограничиваться линейной оптимизацией затрат. Используя модель «двойного фокуса» (организационную амбидекстрию), коммерческий директор способен превратить кризис в катализатор качественных изменений, переводя операционное управление из интуитивного режима в rule-based архитектуру с предсказуемыми триггерами.

Диагностика через призму интегрированного ABC-XYZ анализа позволяет математически точно санировать портфель активов. Фаза «Операционной паузы» предоставляет необходимые инструменты для восстановления ликвидности (Liquidity Bridge), правовой защиты контрактов (Contract Resilience Framework) и синхронизации коммуникаций, минимизируя ролевой диссонанс и организационное сопротивление. Стратегический разворот, опирающийся на RevOps 2.0, еженедельный S&OP-цикл и системную конкурентную разведку (CI-Cycle), закладывает фундамент для опережающего захвата доли рынка без разрушения маржи.

Результаты экспертной апробации подтверждают, что внедрение методики в целевом сегменте (средний B2B-бизнес, промышленная дистрибуция и инжиниринг) сокращает время принятия кризисных решений на 70–85%, повышает чистое удержание выручки (NRR) до 102–105% и снижает средний срок оборачиваемости дебиторской задолженности (DSO) до 38–44 дней. Масштабирование фреймворка на другие отрасли и размеры компаний требует дополнительной валидации. Применение данной методики позволяет компании достичь состояния «антихрупкости» (antifragility), когда система становится сильнее и конкурентоспособнее под воздействием внешних стрессоров, обеспечивая долгосрочное лидерство и устойчивый рост в посткризисный период.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Cernega A. и др. Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) in Healthcare // Healthcare. 2024. Т. 12, № 7. С. 773. DOI: 10.3390/healthcare12070773.
2. Zhou Z., Qi D. Offensive corporate strategy and collaborative innovation // Finance Research Letters. 2023. Т. 58. С. 104414. DOI: 10.1016/j.frl.2023.104414.
3. Tasselli S., Kilduff M. Network Agency // Academy of Management Annals. 2020. Т. 15, № 1. DOI: 10.5465/annals.2019.0037.
4. Reibstein D., Diorio S., Iyengar R. Markets in Motion [Электронный ресурс]. Wharton, 2020. URL: https://ai.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2020/10/Wharton-Forbes-Marketing-in-a-Recession-Report-8.24.20.pdf (дата обращения: 03.11.2025).
5. PwC. Working capital in 2025 [Электронный ресурс]. PwC, 2024. URL: https://image.email.pwc.com/lib/fe3311717564047471677/m/1/a5ac23ee-5b31-40a9-87af-128bb45c4d40.pdf (дата обращения: 04.11.2025).
6. Greene S. The XYZs of Inventory Management [Электронный ресурс] // ASCM. 28.10.2020. URL: https://www.ascm.org/ascm-insights/the-xyzs-of-inventory-management/ (дата обращения: 05.11.2025).
7. Metsola J. Sales-organizing university research and teaching in the age of technological disruption // Journal of Marketing for Higher Education. 2025. С. 1–18. DOI: 10.1080/08841241.2025.2500295.
8. Malik M., Zhengmeng C., Hussain M., Hussain S. Exploring Customer Retention Dynamics: A Comparative Investigation of Factors Affecting Customer Retention in the Banking Sector Using Mediation-Moderation Approach // Heliyon. 2024. Т. 10, № 19. С. e36919. DOI: 10.1016/j.heliyon.2024.e36919.
9. Atradius. B2B payment practices trends, Western Europe 2024 [Электронный ресурс]. Atradius, 2024. URL: https://atradiuscollections.com/us/knowledge-and-research/reports/b2b-payment-practices-trends,-western-europe-2024 (дата обращения: 08.11.2025).
10. Islam S. The Not-So Hidden Inflation Crisis Inside B2B Marketing [Электронный ресурс] // CMSWire. 03.04.2025. URL: https://www.cmswire.com/digital-marketing/the-not-so-hidden-inflation-crisis-inside-b2b-marketing/ (дата обращения: 09.11.2025).
11. Banholzer M., Doherty R., Herring D., Liu A. How to reignite growth through adjacencies [Электронный ресурс] // McKinsey. 18.12.2023. URL: https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-to-reignite-growth-through-adjacencies (дата обращения: 10.11.2025).

12. Komatsu. Hy-Tec quarries gaining major benefits from aerial surveys using Komatsu’s drone technology [Электронный ресурс]. 2020. URL: https://www.komatsu.com.au/getattachment/548786d3-cb63-47e2-b30f-5f650c9d8286/D2E_Issue-75-FINAL-WEB.pdf (дата обращения: 22.11.2025).

13. Honeywell at Morgan Stanley’s Conference: Strategic Shifts and Growth Plans [Электронный ресурс] // Investing.com. 10.09.2025. URL: https://www.investing.com/news/transcripts/honeywell-at-morgan-stanleys-conference-strategic-shifts-and-growth-plans-93CH-4233919 (дата обращения: 12.11.2025).

14. Boin A., 't Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership under Pressure. 2nd ed. Cambridge University Press, 2017. P. 89–112 (дата обращения: 12.04.2026).

15. The Hackett Group. World-Class Legal & Contract Management: Benchmarking Report 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.thehackettgroup.com/research/legal-contract-management (дата обращения: 12.04.2026).

16. Brown S., Doherty R., Koivuniemi A. Growth through a downturn [PDF] // McKinsey Strategy & Corporate Finance Practice. October 2020. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/strategy%20and%20corporate%20finance/our%20insights/growth%20through%20a%20downturn/growth-through-a-downturn.pdf (дата обращения: 16.04.2026).

Учебное издание

Тырышкин Роман Сергеевич

Методика антикризисной коммерческой стратегии: как коммерческому директору B2B-компании использовать циклический спад для стратегической перестройки бизнес-модели и будущего роста

Методическое пособие

Подписано в печать 14.05.2026. Гарнитура Times New Roman.
Формат 60×84/16. Усл. п. л. 2,56. Тираж 500 экз. Заказ № 44.
Оригинал-макет подготовлен и тиражирован в ООО «ЭПИЦЕНТР»
308010, г. Белгород, пр-т Б. Хмельницкого, 135, офис 40
ООО «АПНИ», 308023, г. Белгород, пр-кт Богдана Хмельницкого, 135