



Блок 1. Диагностика и оценка

Аналитический этап для уточнения задач, критериев оценки и проектирования программы развития коммерческих руководителей

Пример результата, который заказчик получает по итогам первого этапа работы.

Статус: демонстрационная версия

Формат: аналитический отчёт

Фокус: коммерческая эффективность, развитие руководителей, кадровый резерв

01

Блок 1. Диагностика и оценка

Назначение документа

Показать, какие аналитические материалы, критерии и управленческие выводы получает заказчик по итогам первого этапа.

Блок 1 предназначен для того, чтобы перевести общий запрос на обучение и оценку руководителей в конкретную проектную схему. На этом этапе уточняются бизнес-задачи, формируются критерии оценки, фиксируются проектные риски и определяется логика дальнейшей программы.

Для компании «Европласт» результатом этапа становится аналитическое основание для принятия решения: какие компетенции необходимо развивать,

какие критерии использовать при оценке руководителей и как связать программу развития с задачами кадрового резерва.

Основание разработки предварительной модели

Настоящая предварительная модель оценки, карта рисков и проектная архитектура дальнейшей работы сформированы на основании анализа диагностического брифа, заполненного представителем компании «Европласт».

Анализ брифа позволил уточнить бизнес-задачи проекта, требования к участникам кадрового резерва, особенности коммерческого блока, типовые переговорные и управленческие затруднения, а также ожидаемые результаты программы развития.

Представленные в документе критерии оценки являются предварительной аналитической гипотезой и подлежат уточнению после согласования с заказчиком.

АНАЛИЗ ИСХОДНОЙ СИТУАЦИИ

Коммерческие задачи, типовые переговорные затруднения, управленческие требования и ограничения проекта.

ПРОЕКТНАЯ СХЕМА

Логика дальнейшей программы: состав модулей, форматы работы, критерии оценки и ожидаемые результаты.

ПОДГОТОВКА СЛЕДУЮЩЕГО ЭТАПА

Материалы и выводы, на основании которых можно запускать программу развития и последующую оценку управленческих компетенций.

Последовательность управленческой работы
Документ фиксирует основания, которые Блок 1. Диагностика и оценка даёт для последующей программы развития коммерческих руководителей.

БЛОК 1

Диагностика и оценка группы руководителей

Определение релевантных управленческих компетенций, анализ коммерческих задач, оценка рисков проекта и подготовка логики последующего этапа оценки.

БЛОК 2

Программа развития коммерческих руководителей

Проектирование модулей, практических кейсов и переговорных симуляций на основе аналитических выводов, а не типового шаблона.

СОДЕРЖАНИЕ

Структура документа

- 1. Что получает заказчик**
- 2. Методологическая основа**
- 3. Модель оценки компетенций**
- 4. Архитектура дальнейшей работы**
- 5. Карта рисков**
- 6. Границы использования отчёта**
- 7. Групповой аналитический срез**
- 8. Пример индивидуального управленческого профиля**
- 9. Использование данных заказчиком**

Что получает заказчик

1

Уточнение бизнес-задачи

Приоритетные направления анализа: сохранение позиции компании в переговорах, удержание цены, деловая коммуникация, коммерческое мышление и согласование решений без административного ресурса.

2

Карта коммерческих и управленческих затруднений

Ситуации, в которых руководители нарушают структуру переговоров, переходят к ценовым уступкам, ослабляют позицию компании или недостаточно аргументируют ценность предложения.

3

Предварительная модель оценки компетенций

Набор критериев для анализа, сформированный на основании диагностического брифа заказчика: коммерческое мышление, системность, самостоятельность, ответственность, деловая коммуникация и сохранение позиции компании в переговорах.

4

Параметры следующего этапа программы

Состав модулей, форматы работы, логика группировки участников и последовательность работы с управленческими компетенциями.

5

Карта рисков проекта

Этические, управленческие, кадровые, репутационные и организационные риски.

Рекомендации для управленческого решения

Рекомендации по дальнейшему формату: программа развития, последующий этап оценки, очные симуляции, индивидуальная аналитика и итоговый управленческий отчёт.

Логика проведения этапа

Анализ бизнес-задач

Анализ коммерческих целей, типовых переговорных затруднений, возражений клиентов и управленческих требований к руководителям.

Проектирование программы

Перевод выявленных задач в структуру программы развития: модули, практические задания, кейсы и форматы оценки результата.

Подготовка критериев оценки

Формирование предварительных критериев, по которым на следующих этапах может анализироваться соответствие руководителей требованиям более высокого управленческого уровня.

Важно:

На первом этапе не принимаются кадровые решения по участникам. Задача этапа — согласовать критерии, формат дальнейшей работы и ограничения использования аналитики.

Предварительная модель оценки компетенций

Модель сформирована на основании анализа диагностического брифа, заполненного представителем компании «Европласт».

Компетенция	Что оценивается	Значение для управленческого решения
Коммерческое мышление	Оценивается учёт экономики клиента, маржинальности, ценности предложения и долгосрочных последствий коммерческих уступок.	Отражает качество управленческих решений с учётом коммерческого результата, а не только факта сделки.
Удержание цены	Оценивается сохранение позиции компании при обсуждении цены, условий, рисков и критериев решения клиента.	Имеет значение для коммерческой устойчивости и защиты маржинальности при изменении ценовых условий.
Деловая коммуникация	Оцениваются ясность позиции, структурность аргументации, корректность делового тона и точность формулировок.	Влияет на качество представления позиции компании в сложных коммерческих переговорах.
Согласование решений без административного ресурса	Оценивается согласование позиции, аргументация условий и поддержание структуры переговоров без прямых полномочий.	Необходимо для взаимодействия с клиентами, партнёрами и смежными подразделениями вне прямого административного подчинения.
Работа с возражениями клиента	Оценивается выявление причины возражения и перевод обсуждения к критериям решения клиента.	Имеет значение при работе с ценовыми возражениями, сравнением условий и требованиями дополнительных уступок.
Системное мышление	Оценивается учёт связей между продажами, производством, логистикой, финансами, клиентским опытом и управленческими решениями.	Позволяет оценить качество решений с учётом межфункциональных последствий для бизнеса.
Ответственность и самостоятельность	Оценивается принятие решений, фиксация ответственности и работа в условиях неполной информации.	Отражает уровень соответствия требованиям управленческой роли и зоне ответственности.
Сохранение позиции компании в переговорах	Оценивается соблюдение структуры переговоров при жёстких требованиях клиента, дефиците времени и конфликте интересов.	Позволяет оценить сохранение условий компании в ситуациях с высокой ценой ошибки.

Пример диагностических выводов

По итогам первичного анализа ключевое направление дальнейшей работы связано не с отдельными техниками продаж, а с сохранением позиции компании в переговорах при ценовых возражениях и жёстких условиях клиента.

Предварительно выявленные риски

- ускоренный переход к обсуждению скидки;
- снижение деловой позиции в коммуникации с клиентом;
- недостаточное выявление критериев принятия решения;
- недостаточный перевод обсуждения с цены на ценность предложения;
- нарушение структуры переговоров при возражениях клиента;
- смешение операционной коммерческой роли и управленческой роли руководителя бизнеса.

Вывод

Следующий этап целесообразно проектировать как практическую программу развития коммерческой устойчивости, управленческой коммуникации, работы с возражениями по цене и сохранения позиции компании в переговорах.

Архитектура дальнейшей работы

1

Предварительный сбор управленческих кейсов

Сбор рабочих кейсов, типовых переговорных ситуаций и управленческих задач коммерческого блока.

2

Модули программы развития

Согласование решений без административного ресурса, работа с возражениями по цене, удержание цены, критерии клиента и структура переговоров.

3

Практические задания и рабочие кейсы

Применение управленческих и переговорных инструментов в реальных коммерческих ситуациях.

4

Очные переговорные симуляции

Проверка применимости решений в сложных ситуациях: изменение цены, жёсткая позиция клиента, конфликт интересов и защита условий компании.

5

Последующий этап оценки

Оценка по согласованным критериям, индивидуальная аналитика и материалы для решений по кадровому резерву.

Карта рисков

Риск	В чём проявляется	Как управляется
Этический риск	Персональная аналитика без ясного предварительного соглашения о целях, критериях и формате использования данных.	Разделить программу развития и последующий этап оценки, заранее обозначить цели, критерии и формат работы с результатами.
Кадровый риск	Участники могут воспринимать диагностический этап как инструмент кадрового решения.	Зафиксировать, что стартовый этап предназначен для уточнения задач и критериев, а персональные решения требуют отдельной процедуры оценки.
Управленческий риск	Риск выражается в ожидании простого ранжирования участников.	Формировать не упрощённую классификацию участников, а аналитические выводы по компетенциям, направлениям развития и дальнейшей работе.
Репутационный риск	Риск связан с неверной интерпретацией переговорных инструментов как некорректной переговорной практики.	Позиционировать подход как прикладной язык деловой коммуникации, анализа критериев клиента и структуры переговоров.
Организационный риск	Единая группа объединяет участников с разным управленческим уровнем и разными задачами.	Сегментировать участников программы по управленческим уровням, областям ответственности и задачам развития.

Границы использования отчёта

Данный документ не является итоговой оценкой участников и не содержит рекомендаций о назначении, продвижении или исключении сотрудников из кадрового резерва.

Документ предназначен для:

- уточнения задач программы;
- согласования критериев;
- выбора формата дальнейшей работы;
- определения рисков проекта;
- подготовки программы развития коммерческих руководителей;
- подготовки последующего этапа оценки управленческих компетенций.

Индивидуальные выводы по участникам могут формироваться только на следующем этапе — после выполнения кейсовых заданий, переговорных симуляций, наблюдения по согласованным критериям и анализа результатов.

Управленческое резюме

Блок 1. Диагностика и оценка позволяет компании перейти от общей идеи программы к точной проектной архитектуре развития коммерческих руководителей.

Предварительная модель оценки и архитектура дальнейшей работы сформированы на основании анализа диагностического брифа, заполненного представителем компании, и отражают специфику коммерческих задач «Европласт».

На выходе заказчик получает:

- ясную формулировку бизнес-задачи;
- предварительную модель оценки компетенций;
- карту трудностей;
- карту рисков;
- рекомендации по формату программы;

- основания для запуска программы развития и последующего этапа оценки.

Блок 1 снижает риск проектной ошибки. Он позволяет запускать программу развития не по универсальному шаблону, а на основе коммерческих задач, управленческих требований и логики кадрового резерва компании.

Групповой диагностический срез

Демонстрационный пример аналитики по группе коммерческих руководителей

Ниже приведён пример того, как может выглядеть групповой срез по итогам этапа диагностики и оценки. Данные являются демонстрационными и не относятся к реальным сотрудникам компании.

ГРУППА

коммерческие руководители региональных подразделений

КОЛИЧЕСТВО УЧАСТНИКОВ

18 человек

УРОВЕНЬ

руководители отделов продаж, региональные коммерческие руководители, руководители направлений

ФОКУС ДИАГНОСТИКИ

удержание цены, работа с возражениями клиента, сохранение переговорной позиции, деловая коммуникация, соответствие требованиям следующего управленческого уровня.

Шкала анализа компетенций

- 1** — существенное несоответствие требованиям роли
- 2** — частичное соответствие, требуется развитие
- 3** — базовое соответствие требованиям роли в типовых ситуациях
- 4** — устойчивое соответствие требованиям роли в сложных ситуациях
- 5** — высокий уровень соответствия требованиям роли и возможность транслировать практики внутри группы

ДИАГРАММА КОМПЕТЕНЦИЙ

Групповой срез компетенций

Средний балл по шкале от 1 до 5. Диаграмма отражает уровень соответствия группы заданным критериям оценки.



ИНДЕКС СООТВЕТСТВИЯ ГРУППЫ

Соответствие требованиям роли

3.19 / 5



Базовое соответствие

Приоритет дальнейшей работы: удержание цены и работа с возражениями по цене.

Управленческий вывод

По результатам среза допустим переход к следующему этапу программы. Основной акцент — удержание цены, работа с возражениями клиента и сохранение позиции компании в переговорах.

Расчёт: среднее значение по восьми компетенциям.

МАТРИЦА РАЗВИТИЯ

Матрица приоритетов дальнейшей работы

Матрица отражает, какие компетенции имеют наибольшее значение для программы с учётом текущего уровня соответствия и коммерческой задачи.

Высокая важность / высокий уровень

Высокий уровень соответствия

- Ответственность и самостоятельность
- Деловая коммуникация

Использовать как основу для закрепления стандартов управленческой коммуникации.

Высокая важность / недостаточный уровень

Приоритет развития

- Удержание цены
- Работа с возражениями клиента
- Сохранение позиции компании в переговорах

Сфокусировать программу на практических переговорах, удержании цены, работе с возражениями по цене и защите условий компании.

Средняя важность / рабочий уровень

Поддерживать

- Коммерческое мышление
- Системное мышление

Поддерживать через кейсы, связывающие переговоры с экономикой клиента и решениями бизнеса.

Низкая выраженность / средняя важность

Развивать точно

- Согласование решений без административного ресурса

Развивать через практические задания на согласование интересов, структуру переговоров и аргументацию позиции компании.

СЕГМЕНТАЦИЯ

Сегментация группы по уровню соответствия критериям

Распределение демонстрационной группы по рекомендуемому формату дальнейшей работы.

22%

Высокое соответствие требованиям роли

Участники для включения в последующий этап оценки при работе с кадровым резервом.

50%

Базовое соответствие требованиям роли

Основная группа участников программы развития коммерческой эффективности.

28%

Требуется приоритетное развитие

Требуется целевая работа с ценностью предложения, возражениями и жёсткими условиями клиента.

Все данные являются демонстрационными и приведены только для иллюстрации формата отчёта.

Компетенция	Средний балл группы	Интерпретация	Управленческий вывод
Коммерческое мышление	3.4	Базовое соответствие, требуется усиление	Группа понимает коммерческую логику, но не всегда связывает переговорные решения с маржинальностью и долгосрочной ценностью предложения.
Удержание цены	2.7	Приоритет развития	При жёсткой позиции клиента часть участников быстро переходит к обсуждению скидки или дополнительных уступок.
Деловая коммуникация	3.6	Устойчивое соответствие	Руководители в целом сохраняют деловой тон, однако в сложных переговорах не всегда достаточно чётко фиксируют позицию компании.
Согласование решений без административного ресурса	3.1	Средний уровень	В группе есть участники с высокими показателями, однако единый стандарт согласования решений без административного ресурса пока не закреплён.
Работа с возражениями клиента	2.8	Приоритет развития	Возражения клиента не всегда переводятся в анализ критериев решения и условий сделки.

Компетенция	Средний балл группы	Интерпретация	Управленческий вывод
Системное мышление	3.2	Базовое соответствие	Участники видят связь продаж и производства, но не всегда учитывают финансовые, логистические и стратегические последствия коммерческих решений.
Ответственность и самостоятельность	3.7	Устойчивое соответствие	Большинство участников принимают ответственность за решение, но нуждаются в более чётких управленческих критериях.
Сохранение позиции компании в переговорах	3.0	Требуется дополнительная оценка	В типовых ситуациях группа сохраняет рабочую позицию, однако при жёстких условиях клиента структура переговоров требует усиления.

Сильные стороны группы

- опыт работы с клиентами;
- понимание коммерческих задач;
- принятие ответственности за решение;
- работа в условиях неполной информации;
- наличие нескольких участников с высоким уровнем соответствия требованиям роли.

Основные направления развития

- удержание цены;
- перевод обсуждения с цены на ценность предложения;
- работа с возражениями по цене;
- соблюдение структуры переговоров;
- сохранение переговорной позиции без автоматического перехода к скидке;
- выявление критериев принятия решения клиента.

Управленческий вывод

Группа обладает достаточной коммерческой базой, однако требует усиления удержания цены, работы с возражениями по цене и перевода переговорных затруднений в предметное обсуждение ценности, условий и критериев решения.

Сегмент участников	Доля группы	Характеристика	Рекомендация
Высокое соответствие требованиям роли	22%	Сохраняют структуру переговоров, принимают ответственность, учитывают задачи шире текущей функции.	Рассматривать для кадрового резерва после последующего этапа оценки.
Базовое соответствие требованиям роли	50%	Эффективны в типовых ситуациях, но нуждаются в усилении переговорной устойчивости.	Включить в основную программу развития.
Требуется приоритетное развитие	28%	Чаще переходят к уступкам, не всегда удерживают цену и структуру переговоров.	Требуется целевая работа с возражениями по цене, ценностью предложения и жёсткими условиями клиента.

Финальная рекомендация по группе

Для данной группы рекомендуется запуск следующего этапа программы, сфокусированного на удержании цены, работе с возражениями по цене, структуре переговоров и деловой коммерческой коммуникации. Отдельно целесообразно выделить участников с высоким уровнем соответствия требованиям роли для последующего этапа оценки при работе с кадровым резервом.

Пример индивидуального управленческого профиля

Демонстрационный пример: руководитель отдела продаж

Ниже приведён пример формата индивидуального профиля. Данные являются демонстрационными и не относятся к реальному сотруднику компании.

ДЕМО-ПРИМЕР

Иван Петров

УЧАСТНИК

Иван Петров

ДОЛЖНОСТЬ

руководитель отдела продаж

СТАЖ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ РАБОТЫ

4 года

ТЕКУЩАЯ ЗОНА ОТВЕТСТВЕННОСТИ

региональные продажи, работа с ключевыми клиентами, координация менеджеров

ВОЗМОЖНЫЙ СЛЕДУЮЩИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УРОВЕНЬ

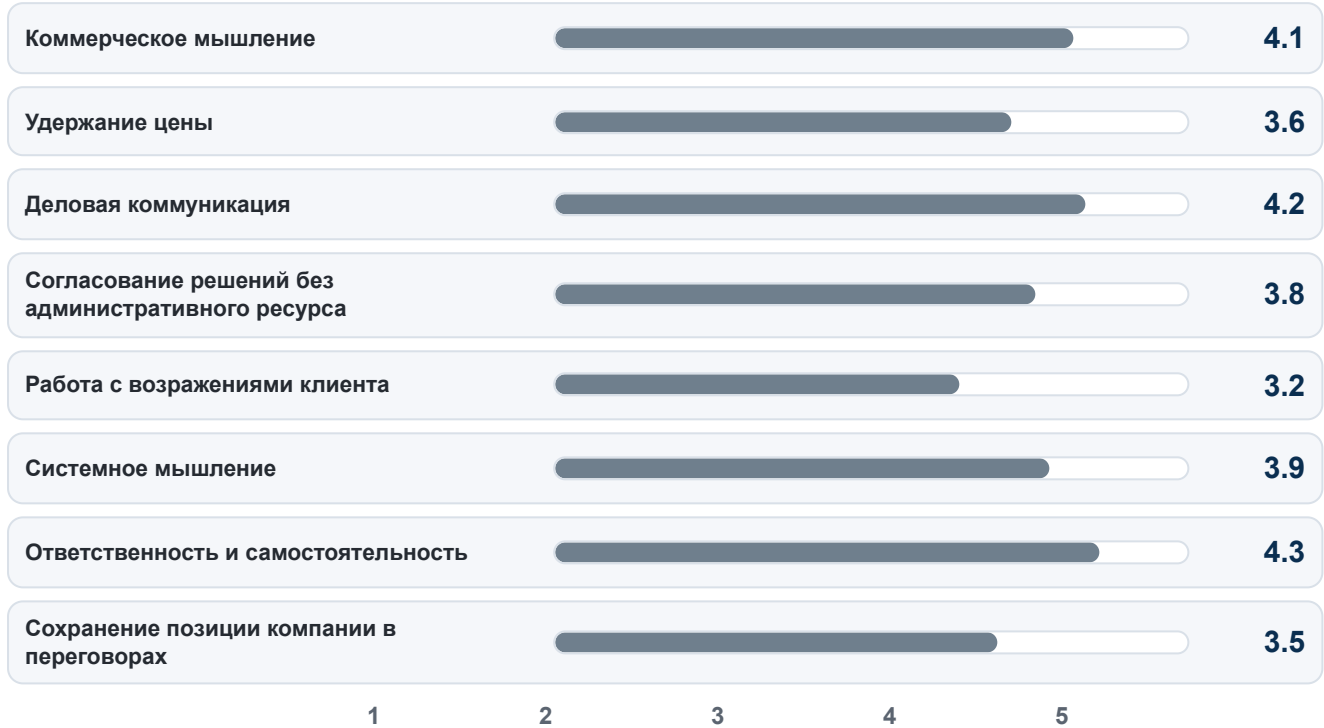
коммерческий руководитель направления / может быть включён в последующий этап оценки для кадрового резерва

СВОДКА ОЦЕНКИ

Индивидуальный срез компетенций

Участник: Иван Петров

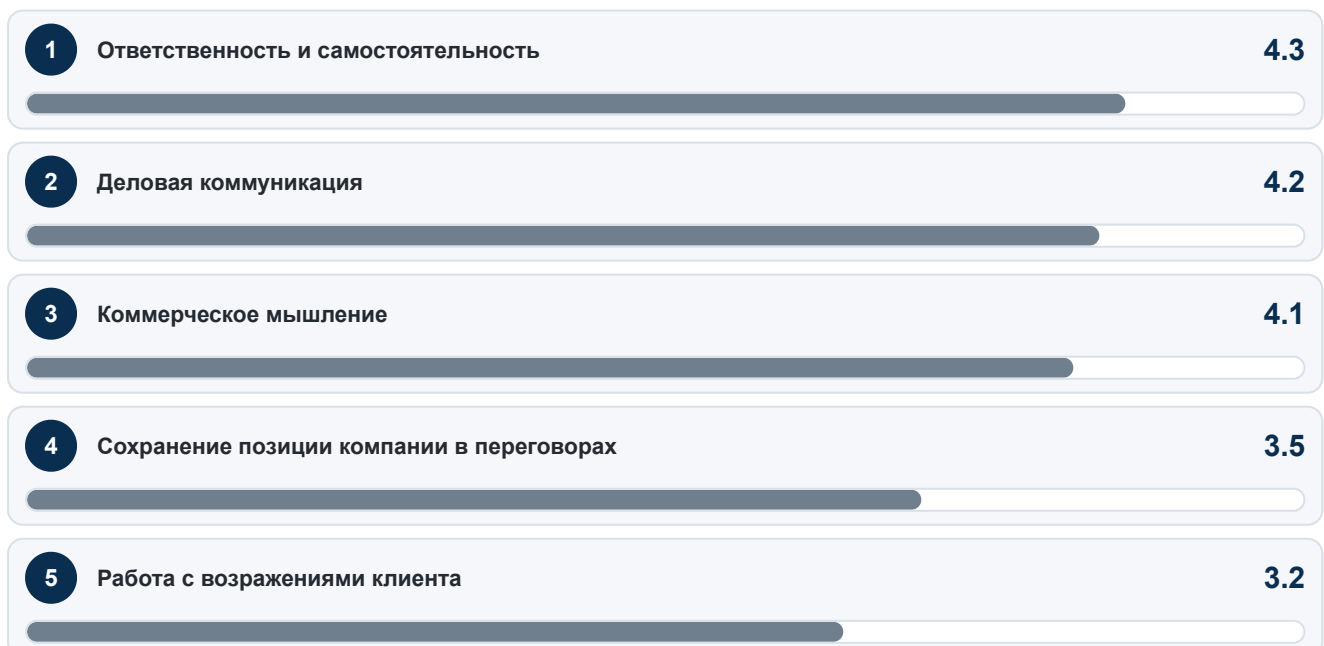
Демонстрационный пример отражает уровень соответствия компетенций участника критериям оценки по шкале от 1 до 5.



УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АКЦЕНТЫ

Соответствие критериям и направления развития

Визуализация отражает компетенции с высоким уровнем соответствия и направления, требующие дополнительного развития.



ИНДЕКС СООТВЕТСТВИЯ КРИТЕРИЯМ

Индекс соответствия критериям

3.83 / 5



Высокий уровень соответствия демонстрационным критериям

Приоритет проверки: работа с жёсткими условиями клиента и удержание цены.

Управленческий вывод

Рекомендуется включить участника в последующий этап оценки с кейсовыми заданиями и переговорными симуляциями.

Расчёт: среднее значение по восьми компетенциям участника.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ СРЕЗ

Сравнение индивидуального среза с групповыми данными

Диаграмма отражает индивидуальные результаты в контексте общего уровня соответствия группы заданным критериям.

● Средний балл группы ● Иван Петров

Коммерческое мышление	3.4	4.1	+0.7
Удержание цены	2.7	3.6	+0.9
Деловая коммуникация	3.6	4.2	+0.6
Согласование решений без административного ресурса	3.1	3.8	+0.7
Работа с возражениями клиента	2.8	3.2	+0.4
Системное мышление	3.2	3.9	+0.7
Ответственность и самостоятельность	3.7	4.3	+0.6
Сохранение позиции компании в переговорах	3.0	3.5	+0.5

Все данные являются демонстрационными и приведены только для иллюстрации формата отчёта.

Компетенция	Балл	Интерпретация
Коммерческое мышление	4.1	Высокое соответствие. Участник видит экономику сделки, понимает последствия уступок и аргументирует ценность предложения.
Удержание цены	3.6	Базовое соответствие с резервом усиления. В типовых ситуациях удерживает цену, однако при жёсткой позиции клиента иногда переходит к уступкам.
Деловая коммуникация	4.2	Высокое соответствие. Формулирует позицию структурно, без избыточного нажима, сохраняет деловой статус.
Согласование решений без административного ресурса	3.8	Выше среднего. Согласует позицию и аргументирует условия, при этом нуждается в усилении инструментов работы с возражениями.
Работа с возражениями клиента	3.2	Приоритет развития. В отдельных ситуациях реагирует на поверхностное возражение, не всегда выявляя реальный критерий клиента.
Системное мышление	3.9	Высокое соответствие. Видит связи между продажами, производством, сроками и клиентскими ожиданиями.
Ответственность и самостоятельность	4.3	Высокое соответствие. Принимает решения и удерживает ответственность за результат.
Сохранение позиции компании в переговорах	3.5	Базовое соответствие. В целом сохраняет позицию компании, но при жёсткой позиции клиента иногда переходит к поиску уступок.

Краткий управленческий вывод

По демонстрационным данным Иван Петров показывает высокий уровень соответствия ряду критериев и может быть включён в последующий этап оценки для кадрового резерва. Наиболее выражены коммерческое мышление, ответственность, структурная коммуникация и учёт факторов шире отдельной сделки.

Основное направление развития связано не с базовыми навыками продаж, а с сохранением позиции компании при жёстких условиях клиента, более точной диагностикой возражений и переводом обсуждения с цены на ценность предложения.

Компетенции с высоким уровнем соответствия

- структурирует переговоры с клиентом;
- понимает экономику сделки;
- избегает хаотичных решений;
- принимает ответственность за результат;
- сохраняет деловой тон в сложных ситуациях;
- видит связь между продажами, производством и клиентскими обязательствами.

Направления развития

- усилить навык удержания цены при жёсткой позиции клиента;
- точнее выявлять критерии принятия решения клиента;
- не ограничиваться реакцией на поверхностное возражение;
- переводить возражения клиента в предметное обсуждение условий;
- переводить ценовое возражение в обсуждение ценности, рисков, сроков, условий и последствий;
- усилить согласование решений без опоры на должность или административный ресурс.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ВЫВОД ПО УРОВНЮ СООТВЕТСТВИЯ

высокий уровень соответствия демонстрационным критериям

Рекомендуется включить участника в последующий этап оценки для кадрового резерва. На данном этапе не формируется окончательный кадровый вывод; требуются переговорные симуляции, кейсовые задания и сопоставление результатов с согласованными критериями анализа.

Направление развития	Рекомендация
Удержание цены	Закрепить алгоритм перевода обсуждения с цены на ценность предложения, условия и критерии решения клиента.
Работа с возражениями клиента	Развивать анализ реального возражения за типовыми ценовыми и сравнительными аргументами клиента.
Переговорная устойчивость	Закрепить сохранение позиции компании при жёстких условиях клиента и попытках добиться скидки.
Управленческая коммуникация	Усилить навык ясной и статусной формулировки позиции компании.
Соответствие требованиям роли	Включить в группу участников для очных переговорных симуляций и последующей индивидуальной аналитики.

Итоговая формулировка

По демонстрационным данным Иван Петров показывает высокий уровень соответствия ряду критериев и может быть включён в последующий этап оценки для кадрового резерва. В дальнейшей работе целесообразно проверить его действия в ситуациях, требующих удержания цены, работы с возражениями и принятия решений при жёстких условиях клиента.

Как заказчик может использовать результаты

Групповой срез показывает, какие компетенции требуют приоритетного развития на уровне всей группы руководителей. Это позволяет проектировать программу на основе выявленных задач, а не по универсальному учебному шаблону.

Индивидуальный профиль показывает формат будущей аналитики по участнику: сильные стороны, направления развития, риски и степень соответствия согласованным критериям. Такой формат помогает связать программу развития с кадровым резервом без преждевременных кадровых решений.

Для HR

- понятная модель компетенций;
- основания для работы с кадровым резервом;
- снижение риска субъективных решений;
- прозрачная логика развития группы руководителей.

Для коммерческого блока

- понимание ситуаций, в которых теряется цена;
- выявление типовых переговорных затруднений;
- усиление работы с возражениями;
- перевод программы развития в коммерческий результат.

Для руководства компании

- управленческая аналитика;
- понимание уровня соответствия участников согласованным критериям;
- основание для инвестиций в развитие;
- снижение цены ошибки при выборе будущих руководителей.

Обсудить проект

Сергей Сотников

кандидат психологических наук
корпоративный тренер | консультант

www.sotnikov-consult.pro

+7 903 969 32 17

sergey@sotnikov-consult.pro