



ОФФЕР, КОТОРЫЙ НЕ НУЖНО “ПРОДАВАТЬ”: КАК СТРАТЕГИЯ ПРЕВРАЩАЕТСЯ В ПЕРЕГОВОРЫ

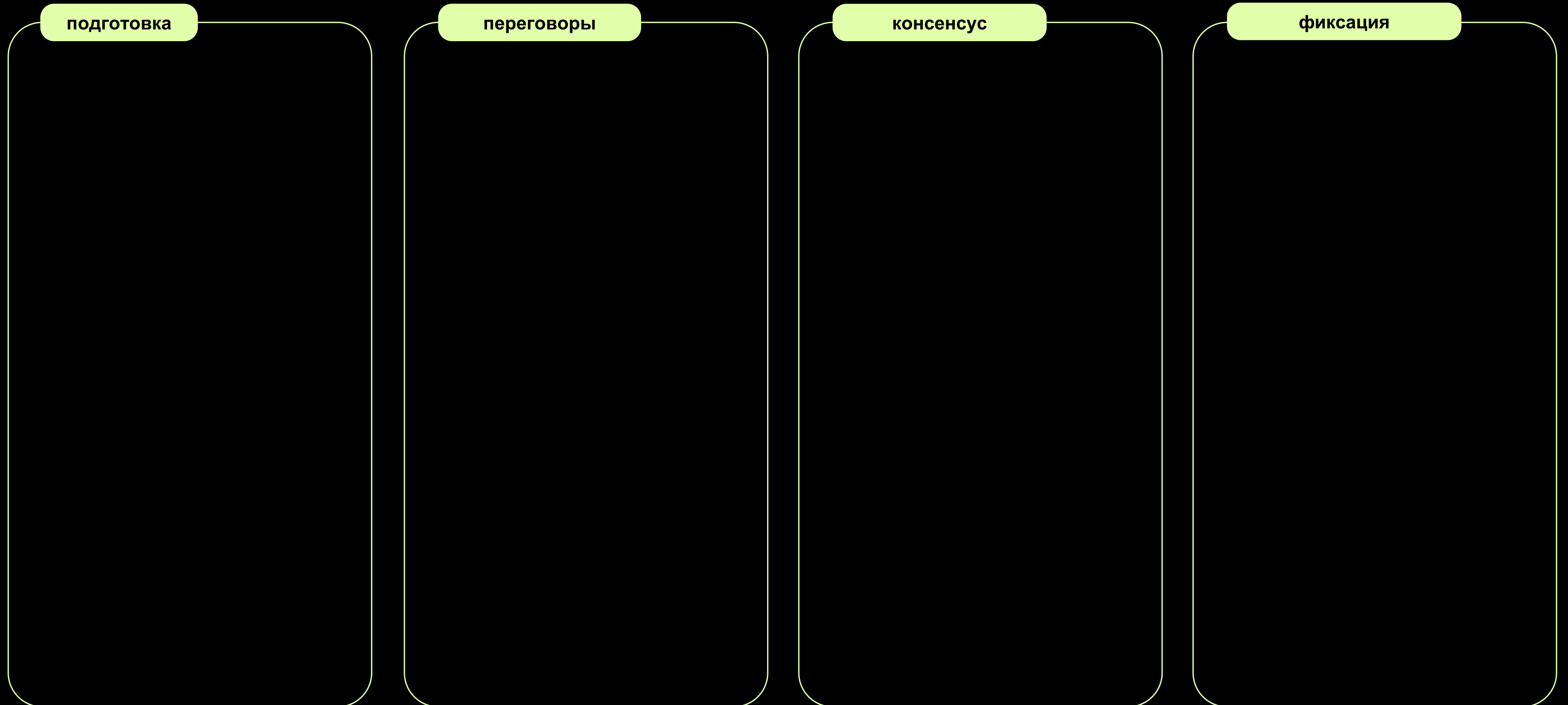
ЕЛЕНА ГЛАЗКОВА
ЯНДЕКС РЕКЛАМА

↪ КОНФЕРЕНЦИЯ 2026
ФАСИЛИТАТОРОВ
ПРАКТИКИ ИЗМЕНЕНИЙ И ПРОРЫВОВ



Сессия =
переговорный
процесс

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм



Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата

переговоры

консенсус

фиксация

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **B**est **A**lternative
To a **N**egotiated **A**greement
- **Z**one **O**f **P**ossible
Agreement
- **W**orst **A**lternative
To a **N**egotiated **A**greement
- Сборка мандата

переговоры

консенсус

фиксация

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **B**est **A**lternative
To a **N**egotiated **A**greement
- **Z**one **O**f **P**ossible
Agreement
- **W**orst **A**lternative
To a **N**egotiated **A**greement
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

консенсус

фиксация

Командный результат

=

уровень

ЛОЯЛЬНОСТИ

Позиции \neq
интересы \neq
ставки

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **B**est **A**lternative
To a **N**egotiated **A**greement
- **Z**one **O**f **P**ossible
Agreement
- **W**orst **A**lternative
To a **N**egotiated **A**greement
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

консенсус

фиксация

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- **Z**one **O**f **P**ossible **A**greement
- **W**orst **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

результат: прозрачность

- Четкая фиксация позиций сторон
- Фиксация критериев выбора
- Совместная генерация портфеля решений
- Прозрачный и сфокусированный торг

консенсус

фиксация

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- **Z**one **O**f **P**ossible **A**greement
- **W**orst **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

результат: прозрачность

- Четкая фиксация позиций сторон
- Фиксация критериев выбора
- Совместная генерация портфеля решений
- Прозрачный и сфокусированный торг
- Сохранение позиций и интересов
- Сохранение пространства договоренностей

консенсус

фиксация

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- **Z**one **O**f **P**ossible **A**greement
- **W**orst **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

результат: прозрачность

- Четкая фиксация позиций сторон
- Фиксация критериев выбора
- Совместная генерация портфеля решений
- Прозрачный и сфокусированный торг
- Сохранение позиций и интересов
- Сохранение пространства договоренностей

набор решений

консенсус

фиксация

Консенсус =
сделка

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **Best Alternative To a Negotiated Agreement**
- **Zone Of Possible Agreement**
- **Worst Alternative To a Negotiated Agreement**
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

результат: прозрачность

- Четкая фиксация позиций сторон
- Фиксация критериев выбора
- Совместная генерация портфеля решений
- Прозрачный и сфокусированный торг
- Сохранение позиций и интересов
- Сохранение пространства договоренностей

набор решений

консенсус

результат: конфигурация

- Анализ портфеля решений
- Выбор конфигурации
- Проверка мандата

фиксация

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **Best Alternative To a Negotiated Agreement**
- **Zone Of Possible Agreement**
- **Worst Alternative To a Negotiated Agreement**
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

результат: прозрачность

- Четкая фиксация позиций сторон
- Фиксация критериев выбора
- Совместная генерация портфеля решений
- Прозрачный и сфокусированный торг
- Сохранение позиций и интересов
- Сохранение пространства договоренностей

набор решений

консенсус

результат: конфигурация

- Анализ портфеля решений
- Выбор конфигурации
- Проверка мандата
- Фиксация зон согласованности
- Фиксация зон несогласованности, но не блокеров
- Принятие конфигурации

фиксация

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **Best Alternative To a Negotiated Agreement**
- **Zone Of Possible Agreement**
- **Worst Alternative To a Negotiated Agreement**
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

результат: прозрачность

- Четкая фиксация позиций сторон
- Фиксация критериев выбора
- Совместная генерация портфеля решений
- Прозрачный и сфокусированный торг
- Сохранение позиций и интересов
- Сохранение пространства договоренностей

набор решений

консенсус

результат: конфигурация

- Анализ портфеля решений
- Выбор конфигурации
- Проверка мандата
- Фиксация зон согласованности
- Фиксация зон несогласованности, но не блокеров
- Принятие конфигурации

принятое решение

фиксация

Фиксация =
конфигурация
договоренностей

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **Best Alternative To a Negotiated Agreement**
- **Zone Of Possible Agreement**
- **Worst Alternative To a Negotiated Agreement**
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

результат: прозрачность

- Четкая фиксация позиций сторон
- Фиксация критериев выбора
- Совместная генерация портфеля решений
- Прозрачный и сфокусированный торг
- Сохранение позиций и интересов
- Сохранение пространства договоренностей

набор решений

консенсус

результат: конфигурация

- Анализ портфеля решений
- Выбор конфигурации
- Проверка мандата
- Фиксация зон согласованности
- Фиксация зон несогласованности, но не блокеров
- Принятие конфигурации

принятое решение

фиксация

результат: уверенность

- Проработка формулировки договоренностей
- Проработка границ договоренностей

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- **Z**one **O**f **P**ossible **A**greement
- **W**orst **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

результат: прозрачность

- Четкая фиксация позиций сторон
- Фиксация критериев выбора
- Совместная генерация портфеля решений
- Прозрачный и сфокусированный торг
- Сохранение позиций и интересов
- Сохранение пространства договоренностей

набор решений

консенсус

результат: конфигурация

- Анализ портфеля решений
- Выбор конфигурации
- Проверка мандата
- Фиксация зон согласованности
- Фиксация зон несогласованности, но не блокеров
- Принятие конфигурации

принятое решение

фиксация

результат: уверенность

- Проработка формулировки договоренностей
- Проработка границ договоренностей
- Проработка ролей и зон ответственности
- Проработка рисков
- Подписание соглашения

Клиентская сессия как переговоры: алгоритм

подготовка

результат: дизайн

- Определение бизнес-цели и бизнес-результата
- Определение командной цели и командного результата
- Карта позиций и интересов
- **B**est **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- **Z**one **O**f **P**ossible **A**greement
- **W**orst **A**lternative **T**o a **N**egotiated **A**greement
- Сборка мандата

архитектура

переговоры

результат: прозрачность

- Четкая фиксация позиций сторон
- Фиксация критериев выбора
- Совместная генерация портфеля решений
- Прозрачный и сфокусированный торг
- Сохранение позиций и интересов
- Сохранение пространства договоренностей

набор решений

консенсус

результат: конфигурация

- Анализ портфеля решений
- Выбор конфигурации
- Проверка мандата
- Фиксация зон согласованности
- Фиксация зон несогласованности, но не блокеров
- Принятие конфигурации

принятое решение

фиксация

результат: уверенность

- Проработка формулировки договоренностей
- Проработка границ договоренностей
- Проработка ролей и зон ответственности
- Проработка рисков
- Подписание соглашения

конкретные шаги