



Новая архитектура маркетинга

Marketing Operating System (MOS)
Маркетинговая операционная система (MOC)

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ



Андрей Лапиков, Иван Куц
2026

MOS для управления бизнесом

Методические указания к книге «Новая архитектура маркетинга»

Практическое руководство для собственников и топ-менеджеров.

Андрей Лапиков, DBA · Иван Куц

Советник.Эксперт · 2026

Версия 2.1 · 9 октября 2026 года

ai.sovetnik-expert.ru/new-marketing/guide/

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Как пользоваться руководством

Открывайте раздел по задаче: **архитектура** — 05–12; **диагностика** — 13–20; **цели и планирование** — 21–28; **ответственность** — 29–34; **регулярное управление** — 35–41; **экономика** — 42–48; **данные** — 49–52; **внедрение** — 53–58. Готовые формы — 59–64.

В каждой инструкции: данные, действия, решение и проверка. Если показатель отсутствует, сначала восстановите его определение и измерение. Расчёты с условными данными не считать нормативами. Для научного обоснования методологии используйте основную книгу «Новая архитектура маркетинга».

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

Содержание

- I. Архитектура MOS – 05–12
- II. Диагностика бизнеса – 13–20
- III. Цели и планирование – 21–28
- IV. Ответственность – 29–34
- V. Регулярное управление – 35–41
- VI. Экономика MOS – 42–48
- VII. Данные и технологии – 49–52
- VIII. Внедрение MOS – 53–58
- IX. Рабочие приложения – 59–64

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

От функций к сквозному результату

Управленческий вопрос: почему отделы выполняют свои KPI, а компания — нет?

Функциональный отчёт отвечает, что сделал отдел. Сквозная модель отвечает, что стало с потребностью клиента, кто принял ответственность, как изменилась конверсия и какой экономический результат получен.

Действия: 1) зафиксировать общую цель; 2) описать коммерческий поток; 3) сопоставить локальные и сквозные KPI; 4) назначить владельцев интерфейсов; 5) проверять эффект решений.

Решение: утвердить один коммерческий план и правила межфункционального управления. MOS не подменяет финансовое, кадровое и корпоративное управление.

I. АРХИТЕКТУРА MOS

Три уровня MOS

Marketing Strategy: выбор рынков, целевых результатов, клиентских сегментов и направления вложений.

Marketing Governance: распределение ответственности, правила принятия решений, стандарты KPI, контроль интерфейсов и экономических ограничений.

Marketing Operations: исполнение, измерение, обнаружение отклонений и корректирующие действия.

Данные, технологии, аналитика и экономические модели обслуживают эти уровни, но не являются дополнительными уровнями MOS.

Решение: для каждого уровня назначить владельца управленческого результата и перечень решений.



Рисунок MOS-F01. Три уровня MOS.

I. АРХИТЕКТУРА MOS

Как три уровня управляют результатом

Стратегия задаёт целевую долю, маржинальный результат, клиентские сегменты и ограничения. **Governance** превращает её в правила ответственности, планирования, финансирования и передачи объектов. **Operations** выполняет процессы и возвращает фактические данные.

Проверка: на каждый приоритет стратегии приходится KPI, владелец и ресурс; каждое существенное отклонение получает решение и дату проверки.

Пример: цель 100 сделок не является планом маркетинга, пока не рассчитаны SQL, MQL, ресурсы и мощность продаж.

I. АРХИТЕКТУРА MOS

Семь преобразований коммерческой системы

1. **Brand Creation:** сформирован выбор. 2. **Demand Stimulation:** активирован спрос. 3. **Commercial Presence:** предложение доступно в момент выбора. 4. **Lead Acquisition:** зарегистрирована самостоятельная потребность (LeadID), выполнен стандарт MQL. 5. **LLM:** принятый MQL развивается до SQL. 6. **Sales Operations:** принятый SQL проходит Opportunity и коммерческое продвижение до Deal и передачи. 7. **Owner Management:** после OWNER_ACCEPTED управляется эпизод владения и распознаётся новый спрос.

Первые четыре преобразования – **MVC**. Семь преобразований не равны трём уровням MOS.



Рисунок MOS-F02. Семь преобразований.

I. АРХИТЕКТУРА MOS

Что контролировать в семи преобразованиях

Для каждого преобразования руководителю нужны: **объект, выходной стандарт, объём, скорость, стоимость, владелец, сигнал отклонения.**

Не сводить всю цепочку к одной числовой воронке: Brand Creation и Demand Stimulation требуют собственных показателей выбора и спроса, а Owner Management – отдельной экономики клиентской базы.

Решение: утвердить паспорта выходных результатов по семи преобразованиям.

I. АРХИТЕКТУРА MOS

Четыре функциональных контура

MVC: выбор, спрос, присутствие, LeadID и квалификация до MQL.

LLM: после MQL_ACCEPTED развитие потребности до SQL; передача завершена событием SQL_ACCEPTED.

Sales Operations: SQL_ACCEPTED → Opportunity → Commercial Progression → Deal → Deal Handoff.

Owner Management: начинается событием OWNER_ACCEPTED, ведёт Ownership Episode и выявляет новую самостоятельную потребность.

Контроль: между контурами не должно оставаться объектов без владельца и следующего действия.



Рисунок MOS-F03. Четыре контура.

I. АРХИТЕКТУРА MOS

Объекты и подтверждённые переходы

LeadID обозначает отдельную потребность; один клиент может иметь несколько потребностей. **MQL** и **SQL** — состояния квалификации, а не новые клиенты. **Opportunity** — объект работы продаж; **DealID** — признанная сделка; **Ownership Episode** — отношение идентичность × продукт × период владения.

MVC → LLM: **MQL_ACCEPTED**. LLM → Sales: **SQL_ACCEPTED**. Sales → Owner: **OWNER_ACCEPTED**.

Отправка ≠ приёмка. Новая самостоятельная потребность создаёт новый LeadID; реактивация незавершённой сохраняет прежний.

MOS / АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



Рисунок MOS-F04. Подтверждённые переходы.

I. АРХИТЕКТУРА MOS

Регламент интерфейсов

Для критического перехода утвердить: критерий готовности, обязательные поля и историю контактов, отправителя, получателя, срок приёмки, событие подтверждения, причину возврата и эскалацию.

Операционная ответственность остаётся у прежнего владельца до подтверждённой приёмки по согласованному стандарту.

Решение: провести аудит MQL_ACCEPTED, SQL_ACCEPTED, OWNER_ACCEPTED; исключить автоматическое «закрытие» объекта только из-за смены статуса.

I. АРХИТЕКТУРА MOS

Замкнутый цикл управления

Увидеть: зарегистрировать отклонение. **Понять:** проверить данные, причину и масштабы. **Решить:** выбрать действие по ожидаемому эффекту. **Действовать:** выделить ресурс и владельца. **Проверить:** сопоставить факт и целевое изменение. **Скорректировать:** закрепить либо изменить решение.

Правило: поручение закрывается после проверки результата, не в момент отправки отчёта об исполнении.

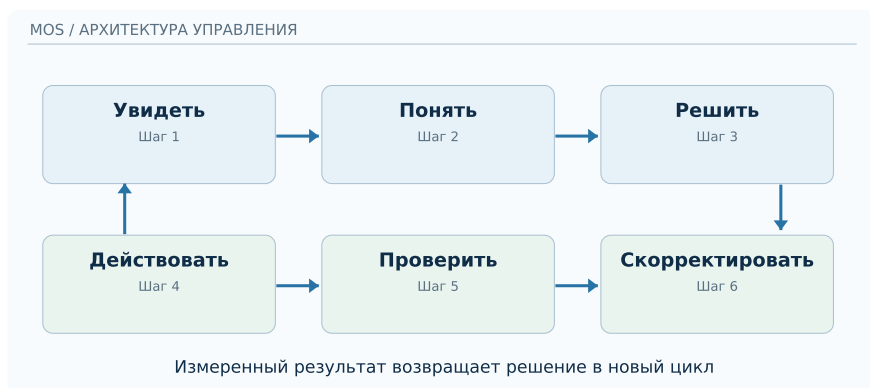


Рисунок MOS-F05. Контур решений.

II. ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

Исходные данные для диагностики

Запросить за сопоставимые периоды: рынок и долю; затраты и источники; уникальные LeadID и MQL; SQL_ACCEPTED; Opportunity, визиты и сделки; маржу и переменные затраты; повторные сделки и события владения.

Проверка данных: определения, дедупликация, время фиксации, источники, когорты. При разрывах отмечать «не измеряется», а не подставлять догадки.

Результат: карта данных и перечень вопросов, требующих дополнительной проверки.

II. ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

Карта коммерческих потерь

Постройте поток по когортам: зарегистрированные LeadID → MQL_ACCEPTED → SQL_ACCEPTED → Opportunity → Deal → OWNER_ACCEPTED. Визит — важная операция Sales Operations, но не универсальная обязательная стадия всех продаж.

Для каждого перехода зафиксируйте число объектов, долю перехода, время и возвраты. Не складывайте потери разных этапов как независимые суммы.

Решение: выбрать переходы для проверки причин.

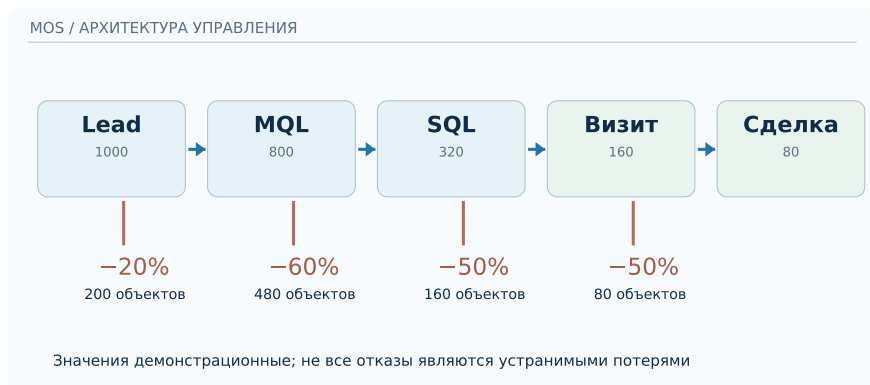


Рисунок MOS-F06. Карта потерь.

II. ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

Расчёт потерь на переходах

Демонстрация: 800 принятых MQL; 40% становятся принятыми SQL (320). При достижимой конверсии 50% — 400 SQL. Если SQL → Deal = 25%, потенциал 100 вместо 80 сделок, то есть +20.

Проверить равенство когорт, достаточность предложения, кадров и дополнительную стоимость обработки.

Не называйте +20 гарантией: это условный прирост при неизменных остальных параметрах.

II. ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

Когда KPI выполняются, а бизнес отстаёт

У отдела привлечения выполнен план LeadID; контакт-центр обработал обращения в SLA; продажи сохранили конверсию SQL → Deal — но нужный объём SQL_ACCEPTED не получен. Локальные «зелёные» KPI не компенсируют дефицит результата на интерфейсе.

Действия: пересчитать необходимую воронку от сделок; сравнить объёмы переходов; уточнить, что измеряет каждый KPI; изменить плановые показатели, если они не поддерживают сквозной результат.

II. ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

Поиск главного ограничения

1. Сравните план и прогноз сделки/маржинального вклада. 2. Локализируйте отклонения по объектам и когортам. 3. Проверьте причинность: спрос, качество, скорость, предложение, мощности. 4. Оцените достижимый прирост и дополнительные затраты. 5. Сопоставьте срок, риск и ограничивающую способность соседних процессов.

Решение: назначить одно приоритетное ограничение, владельца, проверку гипотезы и целевой эффект. Худший процент конверсии не обязательно главный ограничитель.

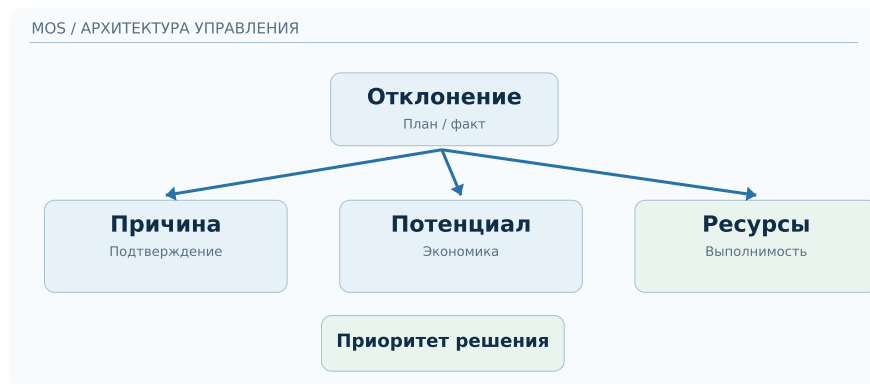


Рисунок MOS-F07. Выбор ограничения.

II. ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

Как приоритизировать проблемы

Сравнивайте инициативы по единой карточке: проблема, подтверждённая причина, возможный дополнительный вклад, дополнительные расходы, время, риск, зависимость от иных изменений, владелец.

Пример: увеличение SQL бессмысленно, если мощности продаж не позволяют принять дополнительные Opportunity.

Решение: утвердить очередность по ожидаемому чистому эффекту и исполнимости, не по числу обращений к руководству.

II. ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

Семь стадий зрелости MOS

Нормативные стадии: 1. **Фрагментарная**; 2. **Формализованная**; 3. **Наблюдаемая**; 4. **Управляемая**; 5. **Экономически управляемая**; 6. **Предиктивная**; 7. **Адаптивная**.

Оценивайте по стадиям каждый контур отдельно, фиксируя подтверждение: стандарт, журнал событий, KPI, решения, экономический расчёт, прогноз, адаптация.

Решение: определить целевой профиль зрелости, а не требовать немедленно «седьмую стадию» везде.

MOS / АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ	MVC	LLM	SALES	OWNER
Фрагментарная				
Формализованная				
Наблюдаемая				
Управляемая				
Экономически управляемая				
Предиктивная				
Адаптивная				

Стадия подтверждается возможностями, а не самооценкой

Рисунок MOS-F13. Зрелость MOS.

II. ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

Реестр управленческих проблем

Минимальная запись: ID проблемы; наблюдаемое отклонение; данные; причина/гипотеза; предполагаемый экономический эффект; действие; владелец решения; срок; статус; проверка.

Причина не подтверждена? Первое действие — проверка гипотезы, а не наказание исполнителя. Закрытие выполнения и подтверждение эффекта — разные события.

Решение: один сквозной реестр для руководителей контуров и операционного штаба.

III. ЦЕЛИ И ПЛАНИРОВАНИЕ

От рынка к коммерческой цели

Демонстрация: целевой рынок 2 000 автомобилей в месяц, желаемая доля 5% → 100 сделок. При 250 000 ₽ валовой маржи на сделку – 25 млн ₽ валовой маржи, не чистой прибыли.

Проверить сопоставимость определения рынка и продаж; разделить новые и повторные сделки там, где они учитываются раздельно.

Решение: утвердить сделки, маржинальный ориентир и ресурсные ограничения.

III. ЦЕЛИ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Top-down: от цели к ресурсам

Демонстрация: цель 100 сделок, SQL_ACCEPTED → Deal 25%, MQL_ACCEPTED → SQL_ACCEPTED 50%, LeadID → MQL_ACCEPTED 80%. Требуется 400 SQL, 800 MQL и 1 000 LeadID. При предельной оценке 3 000 ₽/LeadID расходы только на получение лидов составят 3 млн ₽.

Не приравнивайте это к полной стоимости MOS: добавьте расходы квалификации и продаж. Проверьте изменение CPL при росте закупки и мощности.

Решение: согласовать необходимый коммерческий поток и ресурсы.

III. ЦЕЛИ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Bottom-up: от ресурсов к результату

Демонстрация: 2,4 млн ₽ бюджета получения лидов / 3 000 ₽ = 800 LeadID; × 80% = 640 MQL; × 50% = 320 SQL; × 25% = 80 сделок.

Потенциал ограничивается спросом, возможностями LLM и продаж, ассортиментом и денежными лимитами.

Решение: утвердить прогноз, учитывающий минимальную фактическую пропускную способность каждого контура.

III. ЦЕЛИ И ПЛАНИРОВАНИЕ

GAP: как закрыть разрыв

Top-down = 100 сделок; Bottom-up = 80; GAP = 20. Оцените альтернативы: дополнительный качественный спрос, рост MQL → SQL, рост SQL → Deal, устранение задержек.

Эффекты инициатив пересчитывайте совместно, а не суммируйте механически: одни и те же объекты могут затрагиваться несколькими действиями.

Решение: выбрать пакет изменений с общей моделью эффекта или изменить цель.

III. ЦЕЛИ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Двустороннее планирование

Top-down отвечает: **какие ресурсы нужны?** Bottom-up: **какой результат достижим?** GAP: **что изменить?**

Порядок: (1) исходные предпосылки; (2) расчёт обратной цепочки; (3) расчёт прямой цепочки; (4) совместный сценарий; (5) проверка экономики и мощностей; (6) утверждение.

Один согласованный набор определений и конверсий; версии предпосылок сохраняются.

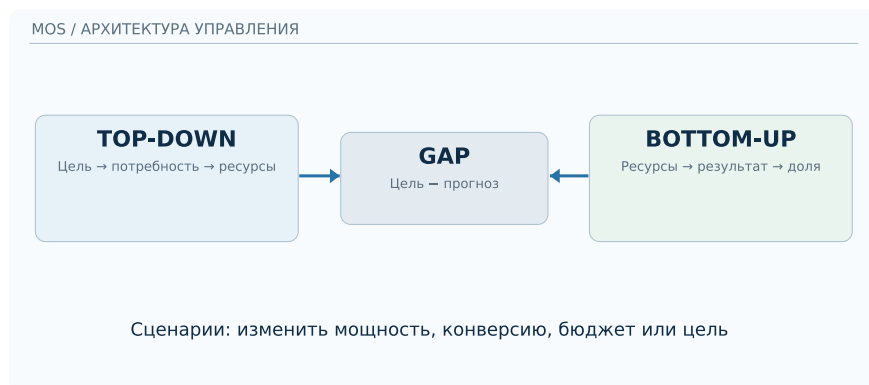


Рисунок MOS-F08. Двустороннее планирование.

III. ЦЕЛИ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Дерево KPI

Верхний уровень: сделки, вклад в покрытие, экономическая ценность клиентской базы. Под ним — LeadID, MQL_ACCEPTED, SQL_ACCEPTED, Opportunity, Deal, приёмка в Owner и события нового спроса. По каждому переходу — объём, конверсия, время, стоимость.

Сделки $\approx$ SQL_ACCEPTED $\times$ конверсия в Deal; вклад в покрытие = сделки $\times$ вклад на сделку при сопоставимой структуре продаж.

Решение: убрать KPI, не связанные с управляющим воздействием или результатом.

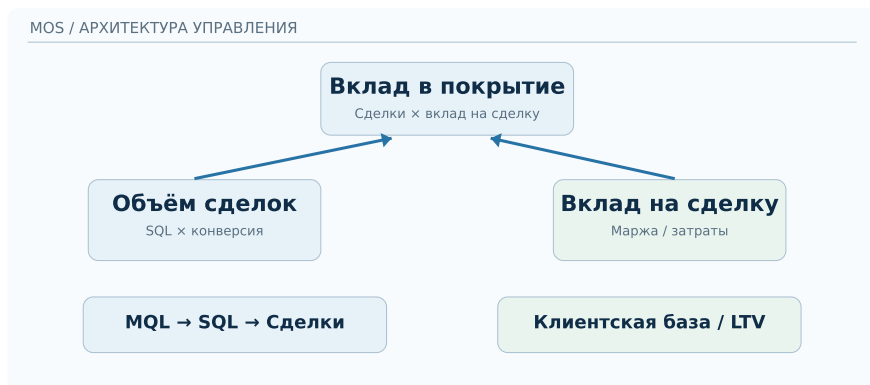


Рисунок MOS-F09. Дерево KPI.

III. ЦЕЛИ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Единый план четырёх контуров

MVC: необходимый объём квалифицированного MQL и ресурсы. **LLM:** необходимый SQL_ACCEPTED с установленными SLA. **Sales Operations:** Opportunity, Deal и передача в Owner. **Owner Management:** действующая база, удержание, эпизоды владения и создаваемый новый спрос – отдельный план без двойного счёта.

Проверить, что выход каждого контура покрывает потребность следующего.

Решение: один согласованный план со сквозным владельцем и пересмотром прогноза.

III. ЦЕЛИ И ПЛАНИРОВАНИЕ

Проверка реализуемости плана

Проверить шесть ограничений: рынок и спрос; стоимость масштабирования; нормативные конверсии; время обработки; мощности продаж и товар; достаточность маржинального вклада.

Для каждого записать «выполняется / под угрозой / не выполняется», доказательство и действие.

Решение: нельзя утверждать высокий план при подтверждённом узком месте без ресурса на его устранение.

IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Три вида ответственности

Functional Owner: люди, бюджет и способность функции. **Process Owner:** сквозная целостность процесса и его интерфейсов. **Object Owner:** текущее состояние конкретного коммерческого объекта, следующее действие и срок.

Для активного объекта обязательны назначенный владелец, следующее действие и дата.

Решение: не приравнивать должностной план руководителя к автоматическому владению всеми объектами и переходами.

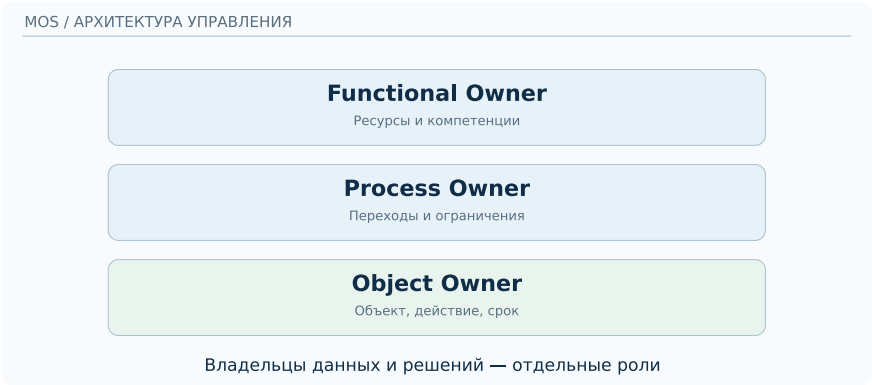


Рисунок MOS-F10. Три ответственности.

IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Специальные роли и полномочия

Data Owner: определение и качество данных. **Decision Owner:** полномочие принять конкретное решение. **Technology Product Owner:** развитие технологической функции. Они не заменяют Process Owner.

Для каждой существенной проблемы определить, кто проверяет факт, кто выбирает действие, кто исполняет и кто принимает результат.

Решение: утвердить карту полномочий и эскалации.

IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

RACI для ключевых решений

Используйте RACI для решений, а не только для отделов: утверждение MQL Standard; приёмка SQL; распределение бюджетов; пересмотр плана; изменение CRM-статусов; подтверждение эффекта.

Для решения — **один А**, один или несколько R, необходимые С и I. Убедитесь, что А обладает полномочием.

Решение: утвердить матрицу на межфункциональном комитете.

IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Подтверждённая передача объекта

При переходе MQL → LLM, SQL → Sales или Deal → Owner требуются стандарт готовности, срок, принятие и журнал результата. Смена статуса не заменяет MQL_ACCEPTED, SQL_ACCEPTED, OWNER_ACCEPTED.

Если объект возвращён, регистрировать причину и назначать следующее действие; не допускать провала в ответственности.

Решение: внедрить контроль неподтверждённых и просроченных передач.

IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Разрешение конфликтов между функциями

Типовые споры: «некачественный лид», «продажи не приняли SQL», «сделка закрыта, владелец не принят», «отчёты расходятся».

Алгоритм: обозначить объект; сверить определения; изучить событийную историю; установить владельца решения; оценить экономический ущерб; утвердить правило и срок.

Решение: если договориться нельзя, передать вопрос Decision Owner с полномочием над затронутым интерфейсом.

IV. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Проверка системы ответственности

Проведите тест на пяти реальных объектах: LeadID, MQL, SQL, Deal, Ownership Episode. Для каждого найдите текущего Object Owner, следующее действие, срок, Process Owner и подтверждённую историю передач.

Критерий: не обнаружены бесхозные объекты или «приёмки задним числом».

Решение: пробелы перенести в реестр операционных нарушений.

V. РЕГУЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Управленческий календарь

Ежедневно: критические отклонения, очередь обработки и риск невыполнения плана. **Еженедельно:** сквозные ограничения и исполнение решений. **Ежемесячно:** план-факт экономики, бюджет, прогноз и мощность. **Ежеквартально:** стратегические цели, архитектурные ограничения и инвестиции.

Частота зависит от скорости процесса и стоимости задержки.

Решение: назначить владельца каждого цикла и исключить дублирующие совещания.



Рисунок MOS-F11. Управленческий календарь.

V. РЕГУЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Ежедневный контроль

Панель исключений: новые LeadID, MQL_ACCEPTED, SQL_ACCEPTED, просрочки приёмки, Opportunity, Deal, фактический маржинальный вклад, критические возвраты.

Алгоритм: проверить свежесть данных; оценить отклонение от траектории; назначить реакцию; эскалировать межфункциональную проблему.

Решение: утвердить пороги вмешательства, а не требовать полного доклада по всем метрикам ежедневно.

V. РЕГУЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Операционный штаб MOS

30 минут (пример): 0–5 — отклонения; 5–10 — прошлые решения; 10–20 — подтверждённые причины и гипотезы; 20–27 — решения, владельцы, сроки; 27–30 — способ проверки эффекта.

Разбирать не отчёты отделов, а проблемы, требующие общих действий.

Выход: обновлённый реестр решений. Причина не подтверждена — назначить диагностическую проверку, не притворяться, что решение уже известно.

V. РЕГУЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Как штаб принимает решение

Пример: MQL_ACCEPTED → SQL_ACCEPTED упал с 50% до 40%. Вместо требования «увеличить звонки» штаб поручает проверить когорты, пропуски SLA, причины дисквалификации и нагрузку LLM.

Проверка выполнена? Тогда выбирается конкретное исправление и целевой показатель.

Решение: отдельно фиксировать диагностическую гипотезу, корректирующее действие и доказательство эффекта.

V. РЕГУЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Месячный коммерческий комитет

60 минут (пример): 10 мин — экономика и доля; 10 — прогноз; 15 — ограничения; 15 — решения о ресурсах; 10 — ответственность и контроль.

Материалы: согласованный план-факт, экономический анализ и сравнение альтернатив. Решения: перераспределение бюджета, изменение мощностей, инвестиции, пересмотр сценария.

Выход: утверждённые изменения и обновлённый прогноз.

V. РЕГУЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Реестр решений и проверка эффекта

Статусы: **Назначено** → **В работе** → **Выполнено** → **Эффект проверен** → **Закрыто**. Негативный или неподтверждённый эффект возвращает проблему в управленческий цикл.

Обязательные поля: проблема, причина/гипотеза, действие, владелец, срок, ожидаемая величина и дата измерения.

Решение: не принимать «исполнено» как синоним «помогло».

V. РЕГУЛЯРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Пересмотр плана

Причины: изменение рынка, продукта, маржи, бюджета, мощности или устойчивое отклонение конверсий.

Порядок: измерить отклонение, проверить временный/структурный характер, пересчитать Bottom-up, определить GAP, оценить альтернативы, утвердить прогноз и ресурсное решение.

Сохраняйте первоначальный план и все утверждённые версии: нельзя стирать невыполнение задним числом.

VI. ЭКОНОМИКА MOS

Экономика коммерческого потока

Объект управления — дополнительный экономический результат всего потока, а не низкий CPL сам по себе.

Отдельно учитывайте маркетинговые вложения, обработку/развитие, операции продаж, сделочную маржу, затраты сопровождения и экономику владения.

Решение: согласовать финансовый словарь: выручка, валовая маржа, вклад в покрытие, дополнительные затраты, чистый эффект, LTV.

MOS / АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

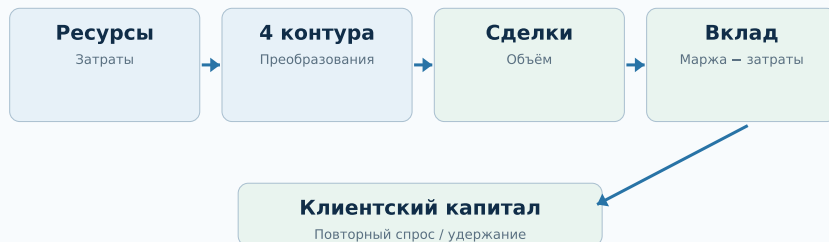


Рисунок MOS-F12. Экономика MOS.

VI. ЭКОНОМИКА MOS

Стоимость результата: CPL и CAC

CPL = релевантные затраты на привлечение / число уникальных лидов.

Стоимость MQL, SQL и сделки считают со строго указанным составом затрат. **CAC** должен относиться именно к новым клиентам.

Пример: 3 млн ₽ рекламы / 1 000 LeadID = 3 000 ₽ за лид; при 100 сделках 30 000 ₽ рекламных затрат на сделку, не полная стоимость продажи.

Решение: утвердить состав числителя, знаменателя и период каждого KPI.

VI. ЭКОНОМИКА MOS

Экономический потенциал потерь

800 MQL, 40% переходят в SQL, достижимый ориентир 50%: +80 SQL. При 25% SQL → Deal возможно +20 сделок. Если вклад одной дополнительной сделки до затрат мероприятия 150 000 ₽, условный дополнительный вклад = 3 млн ₽.

Проверить мощности, маржинальную структуру, дополнительные издержки и риск вытеснения существующих сделок.

Решение: использовать потенциал для выбора гипотезы, а не записывать его как фактическую потерю прибыли.

VI. ЭКОНОМИКА MOS

Выбор направления инвестиций

Сравните три инициативы на одном горизонте: прирост вклада, дополнительные затраты, чистый эффект, риск, срок, зависимости.

Демонстрация: привлечение: $1,6 - 1,0 = 0,6$ млн ₽; LLM: $1,2 - 0,4 = 0,8$; продажи: $1,5 - 0,6 = 0,9$. Это независимые условные сценарии; при совместном запуске пересчитайте их взаимное влияние.

Решение: финансировать эффективный пакет, устраняющий ограничение потока.

VI. ЭКОНОМИКА MOS

Экономика сделки и клиентского капитала

Успешная сделка **не равна** передаче в Owner. После OWNER_ACCEPTED фиксируется Ownership Episode: клиент, продукт, начало и история владения, сервисные и коммерческие события.

Повторная покупка, замена, дополнительная покупка и рекомендация могут сформировать новый Demand Episode с новым LeadID. Оценка LTV требует горизонта, вероятностей, вкладов и затрат, а не суммы выручки.

Решение: создать отдельный план клиентского капитала и связать его с новыми эпизодами спроса без двойного счёта.

VI. ЭКОНОМИКА MOS

Риск и чувствительность модели

Для ключевого решения рассчитайте минимум три сценария: осторожный, базовый, благоприятный. Изменяйте не только конверсию, но и стоимость лида, маржу, объём спроса и производственные ограничения.

Проверка: какая комбинация параметров делает чистый эффект отрицательным? В каких точках вложение нужно остановить?

Решение: утвердить финансовый лимит, стоп-условия и дату пересчёта.

VI. ЭКОНОМИКА MOS

Проверка экономического эффекта

Формула: $E = \Delta Q \times C - \Delta K$, где ΔQ — дополнительное число сделок; C — вклад на сделку до расходов, учитываемых в ΔK ; ΔK — дополнительные затраты мероприятия.

Пример: $20 \times 150\,000 - 800\,000 = 2,2$ млн ₽. Оцените вклад внешних факторов и устойчивость прироста.

Решение: подтверждать эффект после сопоставления сопоставимых когорт или другой обоснованной контрольной базы; при невозможности разделения влияний указать оценочный статус.

VII. ДАННЫЕ И ТЕХНОЛОГИИ

Модель объектов и событий MOS

Минимум: Identity, Product, LeadID, MQL/SQL states, Opportunity, DealID, Deal Handoff, OWNER_ACCEPTED, Ownership Episode, New Demand Episode. Объект хранит идентификатор, текущее состояние, владельца, следующее действие и историю событий.

Одна Identity может иметь несколько LeadID; реактивация прежней незавершённой потребности сохраняет LeadID.

Решение: утвердить бизнес-модель объектов прежде выбора программного продукта.

VII. ДАННЫЕ И ТЕХНОЛОГИИ

Единые определения KPI

Паспорт KPI включает имя, объект, точную формулу, числитель/знаменатель, статус приёмки, период, когорту, исключения, источник, владельца данных и время обновления.

Если маркетинг считает 1 200 событий обращения, а продажи — 950 уникальных LeadID, это не автоматическая ошибка: единицы учёта разные.

Решение: согласовать словарь и проводить регулярную сверку перед совещаниями.

VII. ДАННЫЕ И ТЕХНОЛОГИИ

Технологии как средства исполнения

CRM ведёт объекты и операции; телефония фиксирует контакты; аналитика объединяет события и экономику; автоматизация контролирует сроки; ИИ помогает прогнозировать и выделять аномалии.

Выбор: начинать с доказанного ограничения и требуемого события/решения. Не внедрять платформу ради самой платформы.

Решение: приоритизировать проекты по ожидаемому эффекту, пригодности данных и стоимости владения.

VII. ДАННЫЕ И ТЕХНОЛОГИИ

Бизнес-требование к автоматизации

Каждое требование оформлять по схеме: проблема; объект; событие; бизнес-правило; владелец; исключение; контрольный KPI; критерий приёмки; экономическая оценка.

Пример: при отсутствии SQL_ACCEPTED по истечении SLA инициировать уведомление владельцу процесса; не переводить ответственность автоматически.

Решение: принимать разработку только после проверки события, статусов и управленческого эффекта.

VIII. ВНЕДРЕНИЕ MOS

Выбор пилота

Оценить кандидатов по потенциальному вкладу, доступности данных, полномочиям, сроку обратной связи, зависимости от соседних контуров и тиражируемости.

Решение: один пилот, один владелец, одна базовая модель и проверяемое условие успеха. Начинать с закупки сложной платформы без такого паспорта нельзя.

VIII. ВНЕДРЕНИЕ MOS

Дорожная карта 90 дней

Дни 1–30: диагностика и постановка пилота. **31–60:** стандарты, данные, приёмка, контроль и первые коррекции. **61–90:** экономическая проверка, решение о масштабе и план дальнейшего внедрения.

90 дней — практический ориентир для ограниченного пилота, а не обязательная длительность трансформации MOS.

Решение: утвердить контрольные точки и ответственных.

MOS / АРХИТЕКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



90 дней — ориентир пилота, не срок полной трансформации

Рисунок MOS-F14. Внедрение за 90 дней.

VIII. ВНЕДРЕНИЕ MOS

Дни 1–30: исходное состояние

Неделя 1: владельцы, границы пилота. **Неделя 2:** события и показатели.

Неделя 3: ограничения и экономический потенциал. **Неделя 4:** целевая модель, паспорт пилота.

Результат: подтверждённые исходные когорты, критерии приёмки объектов, прогноз эффекта и план ресурсов.

При плохом качестве данных первой целью становится измеримость.

VIII. ВНЕДРЕНИЕ MOS

Дни 31–60: операционный запуск

Внести стандарты передачи; назначить владельцев объектов; обеспечить события MQL_ACCEPTED / SQL_ACCEPTED / OWNER_ACCEPTED, если затронуты пилотом; открыть KPI и реестр; проводить штаб и проверять решения.

Результат: работает замкнутый цикл; отклонения обнаруживаются раньше потери результата.

Не подменять процессную проверку количеством созданных экранов CRM.

VIII. ВНЕДРЕНИЕ MOS

Дни 61–90: проверка эффекта

Сравнить базу и новый процесс; учесть изменения рынка и нагрузки; оценить вклад и дополнительные затраты; проверить устойчивость; оформить вывод о воспроизводимости.

Решение: масштабировать, продлить пилот с новой гипотезой, изменить подход или остановить.

Контроль: подписанный отчёт с экономикой, ограничениями и владельцем следующего шага.

VIII. ВНЕДРЕНИЕ MOS

Решение о масштабировании

Масштабировать лишь при измеримом результате, устойчивых стандартах передачи, понятной экономике, достаточных мощностях и назначенных владельцах.

Тиражирование: что переносится без изменений, что адаптируется к филиалу, какие риски и дополнительные ресурсы возникают.

Решение: утвердить очередь подразделений и критерии остановки распространения.

IX. РАБОЧИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

Форма: экспресс-диагностика

Для каждого из семи преобразований оценить: владелец; выходной стандарт; достоверные данные; KPI; регламент; контроль решений. Отдельно проверить три события приёмки между четырьмя контурами.

Отметки: ☐ подтверждено ☐ частично ☐ отсутствует. Приложить документ или пример события.

Выход: три первоочередных управленческих разрыва и владельцы проверки.

Преобразование	Владелец	Выход	Данные	KPI	Правила	Контроль
Brand Creation						
Demand Stimulation						
Commercial Presence						
Lead Acquisition						
LLM						
Sales Operations						
Owner Management						

События приёмки: MQL_ACCEPTED / SQL_ACCEPTED / OWNER_ACCEPTED
Три первоочередных разрыва: _____
Владельцы проверки: _____

IX. РАБОЧИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

Форма: панель собственника

Период: _____. Рынок / доля: план ___, факт ___, прогноз ____.
MQL_ACCEPTED ___ / ___ / _____. SQL_ACCEPTED ___ / ___ / _____. Opportunity ___
/ ___ / _____. Deal ___ / ___ / _____. Вклад в покрытие ___ / ___ / _____. Расходы ___
/ ___ / _____. Сигналы нового спроса ___ / ___ / _____.

**Главное отклонение: _____. Причина или гипотеза: _____. Решение и
владелец: _____. Дата проверки: _____.**

Показатель	План	Факт	Прогноз	Действие
Рынок / доля				
MQL_ACCEPTED				
SQL_ACCEPTED				
Opportunity				
Deal				
Вклад в покрытие				
Расходы				
Сигналы нового спроса				

IX. РАБОЧИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

Форма: матрица KPI и ответственности

Колонки: результат преобразования; объект; KPI и формула; план; Process Owner; Object Owner на соответствующей стадии; Data Owner; источник; период; эскалация.

Обязательны строки: MVC / MQL_ACCEPTED; LLM / SQL_ACCEPTED; Sales / Deal и OWNER_ACCEPTED; Owner / Ownership Episode и New Demand Episode.

Проверка: назначены владельцы всех критических решений и событий.

Поле	MVC	LLM	Sales	Owner
Результат / объект	MQL_ACCEPTED	SQL_ACCEPTED	Deal / OWNER_ACCEPTED	Ownership Episode / New Demand Episode
KPI и формула				
План				
Process Owner				
Object Owner				
Data Owner				
Источник				
Период				
Эскалация				

IX. РАБОЧИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

Форма: протокол штаба

Дата _____, период _____, председатель _____.

Отклонение / источник данных: _____. Подтверждённая причина или гипотеза: _____. Диагностическая проверка либо корректирующее действие: _____. Владелец: _____. Срок: _____. Целевой KPI: _____. Дата проверки: _____.

Прошлые решения: выполнено? эффект подтверждён?

Эскалация: кому передано, срок решения.

Решение / действие	Владелец	Срок	KPI / проверка

IX. РАБОЧИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

Форма: экономика решения

Сценарий: _____. Период: _____. Дополнительные сделки ΔQ : _____. Вклад до расходов мероприятия C : _____. Дополнительные затраты ΔK : _____.

$E = \Delta Q \times C - \Delta K = \text{_____}.$

Проверить спрос, мощность, дополнительную переменную стоимость, эффекты вытеснения и взаимозависимость инициатив.

Решение: ☐ утвердить ☐ уточнить ☐ отклонить. **Контрольная дата:** _____.

Допущение / ограничение	Данные и проверка
Спрос	
Мощность	
Переменные затраты	
Эффекты вытеснения	
Взаимозависимость инициатив	

IX. РАБОЧИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

Форма: MOS работает?

- ☐ Есть единая коммерческая цель.
- ☐ Определены три уровня управленческих решений.
- ☐ Описаны семь преобразований.
- ☐ У четырёх контуров есть владельцы.
- ☐ Передачи подтверждены событиями.
- ☐ Объекты не остаются без владельцев.
- ☐ Есть сопоставимые KPI.
- ☐ Согласованы Top-down/Bottom-up/GAP.
- ☐ Оценивается вклад в покрытие.
- ☐ Регулярные решения проверяются по эффекту.
- ☐ Клиентские эпизоды и новый спрос учитываются без двойного счёта.
- ☐ Пилоты масштабируются только после проверки.

Главное ограничение: _____. Следующее решение: _____. Владелец/срок: _____.
