

Новая архитектура маркетинга

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

Андрей Лапиков, Иван Куц

2026

Новая архитектура маркетинга

Marketing Operating System (MOS) · Маркетинговая операционная система (МОС)

Андрей Лапиков · Иван Куц

Версия 0.9 · 2026

Промежуточная редакторская версия от 5 октября 2026 года. Сплошная вычитка не завершена.

2026

СОДЕРЖАНИЕ

Введение 5

Глава 1. Эволюция моделей маркетинговой деятельности 20

Глава 2. Специфика маркетинга автомобильного ритейла 45

Глава 3. Маркетинг как система преобразования состояний спроса 66

Глава 4. Понятие и архитектура MOS 93

Глава 5. Стратегическая роль маркетинга 127

Глава 6. Система управления маркетингом 162

Глава 7. Операционное управление маркетингом 182

Глава 8. Цепочка создания маркетинговой ценности (MVC) 212

Глава 9. Создание бренда 264

Глава 10. Стимулирование спроса 346

Глава 11. Коммерческое присутствие 427

Глава 12. Привлечение лидов 523

Глава 13. Управление жизненным циклом лида (LLM) 829

Глава 14. Управление продажами 963

Глава 15. Управление отношениями с клиентом после покупки 1349

Глава 16. Замкнутая коммерческая система 1438

Глава 17. Экономика маркетинговой системы 1569

Глава 18. Аналитика и прогнозирование 1608

Глава 19. Организационная трансформация маркетинговой системы . 1636

Глава 20. Система KPI: архитектура показателей и управленческого контроля 1666

Глава 21. Практическое внедрение новой архитектуры 1678

Глава 22. Прогнозирование продаж на основе накопленного спроса . . 1707

Глава 23. Планирование маркетинговых инвестиций 1731

Глава 24. Проектирование целевой модели 1789

Глава 25. Пилотирование и проверка гипотез 1822

Глава 26. Масштабирование доказанной модели 1850

Глава 27. Постоянное улучшение операционной модели 1868

Глава 28. Управление эволюцией коммерческой системы 1898

Глава 29. Комплексный кейс автомобильного дилера: от рынка к повторному спросу 1919

Глава 30. Внедрение новой архитектуры маркетинга: от текущей системы к действующей MOS 1959

Глава 31. MOS как операционная система коммерческого развития компании 1992

Заключение книги 2022

Общий глоссарий книги 2027

Сводная библиография 2034

Список таблиц 2068

Список формул 2086

ВВЕДЕНИЕ

От фрагментарного маркетинга к управляемой системе спроса

1. Маркетинг стал уже той задачи, которую должен решать

Компания может выпускать больше рекламы, собирать больше данных и получать больше обращений, но так и не научиться управлять спросом и коммерческим результатом.

У бизнеса достаточно инструментов, чтобы увидеть почти каждый шаг покупателя. Рекламные платформы помогают выбрать аудиторию, сайты и площадки объявлений — проследить её поведение, телефония — сохранить разговоры, а CRM — историю обращений. Аналитика связывает расходы, переходы, лиды и продажи. Панели показателей обновляются почти в реальном времени. Искусственный интеллект помогает готовить материалы, оценивать вероятность покупки и выбирать следующее действие.

И всё же компания может смотреть на тысячи показателей и не понимать, почему не выполняется план продаж. Лидов становится больше — и больше спроса теряется. Стоимость обращения, CPL, снижается — а привлечение покупателя обходится дороже. В CRM накапливаются контакты, но будущие

сделки из этой базы не возникают сами собой. Даже удачная рекламная кампания не принесёт ожидаемого результата, если контактный центр перегружен, продавцы не подготовлены или обещанного товара нет в наличии.

Дело не обязательно в качестве отдельных инструментов. Нередко они просто не связаны общей логикой работы.

Маркетинг планирует кампании, отдел продаж — сделки, контактный центр считает звонки, сервис следит за загрузкой, а финансы — за расходами и маржой. Все работают с одним рынком и часто с одним клиентом, но пользуются разными определениями, данными и критериями успеха.

В таком устройстве маркетингу отводят слишком узкую роль: подготовить рекламу, провести акцию, обеспечить обращения и отчитаться о расходах. Работа с рынком уступает место календарю кампаний, а развитие отношений с клиентами — выполнению месячного плана по лидам.

Из этого противоречия выросла наша книга. Клиентский опыт и коммерческий результат создаются не одним отделом и не в один момент. Поэтому маркетинг нельзя понимать только как набор рекламных действий. Важно увидеть всю систему: как компания создаёт ценность, помогает покупателю сделать выбор и передаёт работу с его потребностью от одного ответственного сотрудника к другому.

2. Почему автомобильный ритейл особенно ясно показывает ограничения традиционной модели

Автомобильный ритейл делает системные ограничения маркетинга особенно заметными. Автомобиль является дорогим товаром длительного пользования, а ошибка выбора имеет для покупателя существенные финансовые и практические последствия. Клиент сравнивает не только марки и модели. Он оценивает конкретный автомобиль, его наличие, комплектацию, цену, кредитную нагрузку, страхование, trade-in, стоимость владения, ликвидность, репутацию продавца и качество будущего сервиса.

Такой выбор редко развивается линейно. Покупатель может начать с изучения категории, перейти к сравнению моделей, изменить бюджет, отложить решение, дождаться подходящего предложения, вернуться после продажи прежнего автомобиля или возобновить поиск при изменении кредитных условий. Он перемещается между поиском, видео, сайтом, классифайдом, мессенджером, телефонным разговором и дилерским центром. Цифровая

часть пути соединяется с физическим осмотром, тест-драйвом, переговорами и выдачей.

Обращение в этой системе не является ни началом спроса, ни гарантией сделки. Оно представляет собой один наблюдаемый момент в более длинной истории.

Кроме того, автомобильный дилер объединяет несколько различных бизнесов: новые автомобили, автомобили с пробегом, сервис, запасные части, кредитование, страхование, trade-in и корпоративные продажи. Каждый из них имеет собственную экономику, цикл спроса и набор ограничений. При этом клиент воспринимает компанию целостно. Для него несогласованная цена на сайте, потерянная договорённость с контактным центром, неподготовленный продавец и неудобная запись на сервис являются опытом взаимодействия с одной организацией.

На результат одновременно влияют производитель, дистрибьютор, дилерский холдинг, конкретный дилерский центр, цифровые площадки, банки и страховые компании. Ответственность распределена, но клиентский путь остаётся единым.

Наконец, продажа автомобиля не завершает экономическую историю клиента. После неё начинаются сервисное обслуживание, страховые продления, дополнительные продукты, окончание гарантии, оценка автомобиля, trade-in, повторная покупка и рекомендации. Значительная часть будущей ценности возникает уже в статусе владельца.

Поэтому автомобильный ритейл стал не просто отраслевым контекстом этой книги, а своеобразным проявителем системных дефектов традиционного маркетинга. Здесь особенно хорошо видно: локальное улучшение рекламного показателя не гарантирует улучшения общего коммерческого потока.

3. Десять системных проблем традиционной модели

Практический анализ автомобильных компаний, дилерских сетей и отдельных дилерских центров позволил выделить десять взаимосвязанных проблем.

Первая проблема — сведение маркетинга к рекламе и лидогенерации. Во многих организациях маркетинговая функция фактически отвечает за кампании, размещения, акции, трафик, обращения, стоимость лида и подготовку отчётов. При этом её участие в управлении рыночной долей, качеством спро-

са, коммерческим предложением, накопленным клиентским потенциалом и долгосрочной ценностью остаётся ограниченным.

Такой маркетинг занят активностью, но не всегда управляет результатом, ради которого эта активность осуществляется.

Вторая проблема — управление каналами вместо управления спросом. Обсуждение строится вокруг контекстной рекламы, классифайдов, социальных сетей, карт, видео, наружной рекламы и других площадок. Каналы становятся основанием бюджета, организационной структуры и отчётности.

Но канал отвечает на вопрос, где происходит взаимодействие. Он не объясняет, какое состояние спроса должна изменить компания. Один и тот же инструмент способен создавать знание, стимулировать интерес, представлять коммерческое предложение, получать новое обращение или возвращать накопленный спрос. Пока функция инструмента не определена, корректно оценить его результат невозможно.

Третья проблема — доминирование краткосрочных показателей. Наиболее заметными показателями становятся расходы, трафик, количество заявок и CPL. Они удобны, быстро доступны и создают впечатление управляемости. Но их улучшение может не сопровождаться ростом продаж, валовой прибыли или клиентской ценности.

Количество обращений ничего не говорит об их качестве. CPL не показывает стоимость принятого MQL, SQL или продажи. Продажи текущего месяца могут формироваться обращениями предыдущих периодов. Брендовые инвестиции способны влиять на будущий выбор, прямой спрос и стоимость привлечения, но не проявляться в отчёте немедленно. Без рыночной доли, когорт, CPO, валовой прибыли и LTV картина остаётся неполной.

Четвёртая проблема — разрыв между маркетингом и продажами. Маркетинг считает переданный лид результатом своей работы. Продажи могут считать тот же лид некачественным. Между этими позициями нередко отсутствуют единые определения, критерии приёмки и доказательства.

Техническая передача записи в CRM подменяет управленческую передачу результата. Не всегда понятно, соответствует ли обращение стандарту MQL, кто обязан его принять, в какой срок должно состояться первое действие, по каким основаниям лид может быть возвращён и кто отвечает за исправление дефекта. В результате ответственность исчезает именно на границе функций.

Пятая проблема — игнорирование накопленного спроса. Традиционная месячная воронка сосредоточена на новых обращениях текущего периода. Если клиент не купил быстро, его запись постепенно теряется среди статусов CRM. Отсутствие немедленной готовности ошибочно интерпретируется как отсутствие ценности.

Но неготовый сегодня клиент не обязательно потерян. Его решение может зависеть от срока, бюджета, наличия автомобиля, кредита, trade-in, семейных обстоятельств или изменения предложения. Если причина, состояние, владелец и следующее действие не зафиксированы, компания теряет не запись, а ранее оплаченный коммерческий потенциал.

Из этого наблюдения возникло понятие Lead Lake — управляемого портфеля накопленного вероятностного спроса.

Шестая проблема — потеря клиента после продажи. Выдача автомобиля часто считается концом маркетингового цикла. Дальнейшая история распадается между сервисом, страхованием, кредитованием, программами лояльности и продажами. Данные о клиенте и владельце существуют в разных системах, а повторная покупка воспринимается как новое независимое событие.

При таком подходе компания недоиспользует сервисное удержание, страховые продукты, trade-in, рекомендации, повторные продажи и LTV. Клиент остаётся в учётных системах, но исчезает из единой логики управления ценностью.

Седьмая проблема — функциональная разобщённость. Маркетинг, контактный центр, продажи, сервис, trade-in, финансы, IT и аналитика взаимодействуют с одним клиентом, однако оптимизируют разные показатели. У каждого подразделения собственный план, собственная трактовка результата и собственная зона ответственности.

Маркетинг увеличивает MQL. Контактный центр стремится обработать больше записей. Продажи повышают конверсию принятых SQL. Сервис загружает мощности. Финансы ограничивают расходы. По отдельности эти цели могут быть рациональными, но их локальная оптимизация способна ухудшать общий поток. Без владельцев процессов и межфункциональных переходов организация управляет подразделениями, а не клиентским циклом.

Восьмая проблема — отсутствие единой версии данных. Рекламные кабинеты, сайты, телефония, CRM, классифайды, DMS и локальные отчёты показывают разные числа. Один человек может существовать как несколько ли-

дов. Один коммерческий интерес может быть ошибочно объединён с другим. Источник теряется, контекст разговора не передаётся, статусы трактуются неодинаково.

В результате компания не может уверенно установить число уникальных клиентов, объём дублей, вклад старых когорт, время созревания спроса, стоимость SQL, источник валовой прибыли и ответственное следующее действие. При слабой модели данных аналитическая сложность создаёт не точность, а более убедительную форму неопределённости.

Девятая проблема — попытка компенсировать процессные потери рекламным бюджетом. Когда продажи отстают от плана, типичная реакция состоит в увеличении входящего потока. Предполагается, что больше лидов автоматически создадут больше сделок.

Но ограничение может находиться в другом месте: в качестве и актуальности коммерческой витрины, скорости первого контакта, квалификации, мощности контактного центра, наличии товара, конкурентоспособности цены, способности продавцов принимать SQL или дисциплине следующего действия. В этой ситуации дополнительная реклама увеличивает очередь, время ожидания и объём потерь. Компания платит за производство спроса, который не способна качественно принять и преобразовать.

Десятая проблема — отсутствие операционной системы управления маркетингом. В компании могут одновременно существовать стратегия, годовой бюджет, медиаплан, CRM, система аналитики, регламенты и совещания. Однако совместное наличие этих элементов ещё не образует систему.

Стратегия может не переводиться в производственное задание. Бюджет может распределяться по историческим каналам. CRM может хранить статусы без правил перехода. Отчётность может фиксировать отклонения, не приводя к решениям. Совещания могут обсуждать симптомы без назначения владельца причины.

Не хватает механизма, который связывает цели бизнеса, рынок, целевую долю, планирование спроса, производство маркетинговой ценности, ресурсы, мощности, данные, KPI, экономику, регулярность решений и постоянное улучшение.

4. Почему отдельные инструменты не способны решить системную проблему

Каждая из перечисленных проблем часто получает отдельный инструментальный ответ.

Недостаток данных пытаются решить новым дашбордом. Потери лидов — заменой CRM. Слабую квалификацию — скриптом контактного центра. Несогласованность подразделений — регламентом взаимодействия. Низкую конверсию — обучением продавцов. Отсутствие повторных продаж — программой лояльности. Недостаток обращений — увеличением рекламного бюджета.

Все эти решения могут быть полезны. Но ни одно из них само по себе не устраняет системную причину.

CRM способна регистрировать процессы, но не определяет их управленческий смысл. Дашборд показывает показатели, но не устанавливает право принимать решения. Регламент описывает действия, но не заменяет владельца результата. Организационная структура распределяет сотрудников, но не гарантирует целостность клиентского потока. Автоматизация ускоряет операцию, но может быстрее воспроизводить неверную логику.

Даже маркетинговая стратегия не является операционной системой. Стратегия отвечает на вопросы о рынке, позиционировании, сегментах, приоритетах и требуемом результате. Но между стратегическим выбором и ежедневным исполнением должен существовать механизм, который переводит цели в процессы, стандарты, ресурсы, данные, показатели и регулярные решения.

Системная проблема требует системного ответа. Именно это понимание привело к формированию концепции MOS.

5. Возникновение идеи MOS

MOS возникла не как попытка предложить ещё одну классификацию маркетинговых инструментов. Она сформировалась из практической необходимости объяснить несколько регулярно повторяющихся наблюдений.

Почему компания может перевыполнять план по лидам и не выполнять план продаж? Почему снижение CPL иногда сопровождается ростом стоимости продажи? Почему увеличение бюджета не устраняет дефицит коммерческого результата? Почему CRM с десятками тысяч записей не становится источником прогнозируемого спроса? Почему сильные функциональные подраз-

деления совместно создают слабый результат? Почему одни и те же проблемы обсуждаются на совещаниях, но регулярно возвращаются?

Ответ постепенно смещался от качества отдельных инструментов к устройству всей коммерческой системы.

Если один контур создаёт результат, используемый следующим, нужны единые объекты, критерии качества и правила приёмки. Если объём входа превышает возможности следующего участка, необходимо управлять мощностью. Если отклонение обнаружено, оно должно завершаться решением, владельцем, сроком, корректирующим действием и проверкой эффекта. Если стратегия не превращается в регулярное исполнение, нужен соединяющий их управленческий механизм.

Так сформировалась идея MOS как операционной системы коммерческого развития компании.

> **MOS — это архитектура управления коммерческим результатом, которая связывает формирование и захват спроса, управление коммерческими объектами, продажи, управление отношениями с клиентом после покупки, данные, экономику, ответственность и постоянное улучшение.**

Производственная аналогия здесь требует осторожности. Клиент не является сырьём, а его поведение не может быть полностью предсказано. Коммерческая система имеет вероятностную природу и зависит от рынка, конкурентов, продукта, цены и самостоятельного выбора человека. Но системный взгляд позволяет поставить управленческие вопросы, которые традиционная канальная модель часто оставляет без ответа:

- какой коммерческий объект находится в работе;
- в каком состоянии он находится;
- какое следующее действие требуется;
- кто является его владельцем;
- каковы критерии перехода;
- сколько времени занимает переход;
- какова стоимость результата;
- какой объём система способна устойчиво принять;
- где находится ограничение;

- какие потери возникают на стыках;
- как проверить экономический эффект изменения.

MOS при этом не является программным обеспечением, CRM, дашбордом, регламентом, организационной структурой или новым названием отдела маркетинга. Каждый из этих элементов может поддерживать MOS, но не равен ей.

Назначение MOS — сделать коммерческий результат воспроизводимым, наблюдаемым, экономически управляемым и развиваемым.

6. MOS как более глобальный и сбалансированный взгляд

Системный подход потребовал отказаться от ряда ложных противопоставлений.

Компании часто выбирают между брендом и performance, как будто долгосрочное предпочтение и текущий коммерческий результат принадлежат разным реальностям. MOS рассматривает их как разные, но взаимосвязанные горизонты. Бренд изменяет вероятность будущего выбора, а инструменты получения спроса превращают часть этой вероятности в наблюдаемое действие.

Охват и лиды также не являются альтернативами. Между ними находятся интерес, поиск, сравнение и рассмотрение конкретного предложения. Поэтому управлять необходимо не двумя крайними точками, а последовательностью состояний спроса.

Новые лиды должны рассматриваться вместе с накопленными. Новый поток важен, но экономически нерационально каждый месяц заново покупать спрос, который уже находится в системе и может быть квалифицирован, развит или реактивирован.

Количество обращений должно дополняться качеством и вероятностью сделки. MQL и SQL нужны не ради усложнения терминологии, а для установления критериев перехода и ответственности.

CPL должен рассматриваться вместе с CPO, валовой прибылью и LTV. Дешёвый лид может оказаться дорогим коммерческим результатом, а более высокая стоимость привлечения — быть оправданной качеством, маржинальностью и будущей ценностью отношений.

Текущий месяц необходимо анализировать вместе с предыдущими когортами. Продажи периода создаются не только обращениями этого же периода.

Брендовые эффекты, отложенный спрос и реактивация имеют собственные временные лаги.

Маркетинг должен взаимодействовать с CRM-функцией, продажами и сервисом, не подменяя их владельцев. Целостность не требует административного подчинения всех функций маркетингу. Она требует общих объектов, данных, критериев передачи и сквозной обратной связи.

Рост бюджета должен следовать за ростом управляемости системы. Если следующий процесс не способен принять дополнительный поток, инвестиции в его увеличение лишь масштабируют потери.

Краткосрочная эффективность должна быть подчинена устойчивому прибыльному росту. Это означает способность одновременно создавать будущий спрос, монетизировать текущий, сохранять отложенный и возвращать владельцев.

Наконец, клиент должен рассматриваться не как отдельная транзакция, а как долгосрочный актив отношений. Покупка является важнейшим коммерческим результатом, но не концом клиентского цикла.

Так MOS формирует более глобальный и сбалансированный взгляд: не «или — или», а согласованное управление различными горизонтами и формами ценности.

7. От MOS к новой архитектуре маркетинга

Финальная архитектура книги строится вокруг семи взаимосвязанных коммерческих контуров.

Первые четыре образуют **MVC — цепочку создания маркетинговой ценности**:

1. **создание бренда** — формирование знания, доверия и предпочтения;
2. **стимулирование спроса** — активация существующей или формирование потенциальной потребности;
3. **коммерческое присутствие** — способность быть доступным и убедительным в момент поиска и выбора;
4. **привлечение лидов** — захват самостоятельной коммерческой потребности и её фиксация как LeadID.

Далее работают ещё три контура:

5. **управление жизненным циклом лида (LLM)** — развитие LeadID, квалификация, пауза, реактивация и перевод между коммерчески значимыми состояниями;
6. **управление продажами** — преобразование квалифицированной коммерческой возможности в сделку;
7. **управление отношениями с клиентом после покупки** — развитие отношений после сделки, удержание, дополнительные продукты и выявление новой самостоятельной потребности.

Эта архитектура требует различать объект и его состояние. LeadID идентифицирует самостоятельную коммерческую потребность. MQL и SQL используются как квалификационные состояния или статусы этого объекта в согласованной системе управления. Новая самостоятельная потребность создаёт новый LeadID; реактивация прежней незавершённой потребности сохраняет существующий LeadID.

Lead Lake в этой модели остаётся важным понятием: это совокупность накопленных LeadID, включая активные, приостановленные и потенциально реактивируемые потребности. Но Lead Lake не обозначается аббревиатурой LLM. В книге LLM означает только **управление жизненным циклом лида**.

Упрощённо коммерческий цикл можно представить так:

> **Рынок → MVC → LeadID → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → новая потребность → новый LeadID.**

При этом MOS не превращает все функции в один департамент и не подчиняет продажи или сервис маркетингу. Её задача — соединить распределённую ответственность через единые объекты, состояния, переходы, экономику, данные и правила управления.

Именно поэтому новая архитектура маркетинга выходит за пределы устройства маркетингового отдела. Она описывает, как компания управляет коммерческим результатом на всём жизненном цикле — от рынка до новой потребности.

8. Основная авторская гипотеза книги

Основная гипотеза книги формулируется следующим образом:

Устойчивый прибыльный рост возникает не из максимизации рекламной активности или количества лидов, а из способности компании управлять состояниями спроса, накопленным клиентским потенциалом, переходами между функциями и экономикой всего клиентского цикла.

Эта гипотеза содержит четыре взаимосвязанных положения.

Во-первых, спрос неоднороден. Рынок включает людей, которые не знают компанию, знают её, проявляют интерес, рассматривают предложение, оставляют обращение, откладывают решение, готовы к покупке или уже являются владельцами. Для разных состояний требуются разные управленческие воздействия.

Во-вторых, спрос накапливается. Не вся созданная маркетинговая ценность реализуется в текущем периоде. Часть остаётся в форме знания бренда, повторного поиска, Commercial Intent, приостановленного LeadID и отложенной коммерческой потребности или новой потребности владельца. Компания должна уметь сохранять и развивать этот потенциал.

В-третьих, значительная часть потерь возникает на переходах. Результат может быть формально создан, но не принят следующим процессом. LeadID без владельца или следующего действия, сделка без передачи в Owner Management и клиент без сохранённого контекста не образуют завершённого потока.

В-четвёртых, локальные показатели должны быть подчинены общей экономике. Рост охвата, трафика, MQL или конверсии имеет ценность только в связи с валовой прибылью, стоимостью продажи, денежным потоком, удержанием и LTV.

Следовательно, конкурентное преимущество создаётся не максимальной интенсивностью отдельных действий, а согласованностью всей системы.

9. Научная и практическая новизна подхода

Предлагаемая архитектура является авторской интегративной моделью. Она не выводится из одной теории и не заявляется как универсальный закон маркетинга.

Её научная основа связана с исследованиями маркетинговой организации, процессным управлением, теорией цепочки ценности, market-based assets,

marketing capabilities, Brand Equity, Customer Journey, маркетингом взаимодействия, управлением клиентской ценностью, marketing productivity и операционным управлением.

Авторский вклад состоит в объединении этих направлений в единую логику для автомобильного ритейла.

Во-первых, маркетинг представлен как система преобразования состояний спроса, а не как классификация каналов.

Во-вторых, Marketing Value Chain связывает каждый уровень с создаваемым активом, владельцем, внутренним потребителем, качеством, стоимостью, мощностью и точкой передачи.

В-третьих, Lead Lake Management выделяется как самостоятельный контур управления накопленным вероятностным спросом между MQL и SQL.

В-четвёртых, MOS разграничивается с более широкой архитектурой Market-to-Owner, что позволяет соединить функции без их административного смешения.

В-пятых, маркетинговое планирование предлагается строить обратным способом: от рыночного и коммерческого результата к продажам, SQL, MQL, обеспечивающим активам, мощностям, ресурсам, инвестициям и только затем — к каналам.

Практическая новизна состоит в переводе концепции в управляемые объекты: стандарты MQL и SQL, Acceptance Gates, владельцев процессов, SLA, Lead States, Next Best Action, карты потерь, модели мощности, KPI-деревья, когорты, управленческий ритм и циклы корректирующих действий.

При этом предложенные конструкции требуют дальнейшей экспертной оценки, эмпирической проверки и локальной калибровки. Производственная аналогия имеет границы, а точность любой модели зависит от данных, контекста и зрелости компании.

10. Для кого написана эта книга

Книга адресована собственникам и руководителям, которым недостаточно знать, сколько компания потратила на рекламу и сколько получила лидов. Для них новая архитектура предоставляет язык связи маркетинговых вложений с рыночной позицией, продажами, валовой прибылью, клиентской базой и LTV.

Директорам по маркетингу она позволяет расширить предмет управления, не претендуя на административное присвоение продаж и сервиса. Речь идёт о переходе от оператора каналов к архитектору маркетинговой системы, способному определять создаваемую ценность, стандарты, мощности и точки передачи.

Руководителям продаж и контактных центров книга помогает формализовать качество входящего спроса, критерии MQL и SQL, правила приёмки и обратной связи.

CRM-, аналитическим и IT-командам она задаёт бизнес-логику для данных и автоматизации. Система должна поддерживать не только текущий статус записи, но и идентичность клиента, отдельные коммерческие интересы, историю состояний, подтверждающие события, владельца и следующее действие.

Консультантам и руководителям трансформаций книга предлагает метод диагностики, проектирования целевой модели, пилотирования и масштабирования.

Для академического читателя она представляет интегративную концепцию, отдельные положения которой могут стать предметом эмпирической проверки и дальнейшего развития.

11. Как устроена книга и как с ней работать

Книга движется от истории и проблематики маркетинга к полной архитектуре коммерческого управления.

Первые главы показывают, почему канальная и функциональная модель перестаёт быть достаточной, и формируют язык состояний спроса и системного управления.

Далее раскрывается управленческий каркас MOS и цепочка создания маркетинговой ценности — от создания бренда до захвата самостоятельной коммерческой потребности.

Следующий блок рассматривает жизненный цикл LeadID, управление продажами, владение, замкнутый коммерческий цикл, экономику, аналитику и систему KPI.

Затем книга переходит от описания системы к её развитию: прогнозированию, планированию инвестиций, проектированию целевой модели, пилоти-

рованию, масштабированию, постоянному улучшению, эволюции, комплексному кейсу и внедрению MOS.

Финальная глава собирает все элементы в единую модель MOS как операционной системы коммерческого развития компании.

Книгу можно читать последовательно — как развитие одной аргументации. Её можно использовать и как рабочую систему: возвращаться к отдельным главам при проектировании процессов, стандартов, данных, ролей, экономики, CRM или управленческих циклов.

12. Откуда начинается дальнейшее движение

Новая архитектура маркетинга сформировалась не из желания отказаться от традиционного маркетинга, а из необходимости понять границы его исторических моделей.

Массовая коммуникация, адресное стимулирование, интеграция каналов и performance-подход решили важные задачи своего времени. Они создали язык, которым маркетинг пользуется до сих пор. Но цифровая среда, длительные клиентские циклы, накопление данных и межфункциональная природа коммерческого результата потребовали другого уровня управления.

Чтобы понять, почему канал перестал быть достаточной единицей архитектуры, необходимо проследить, как формировались прежние модели маркетинговой деятельности, какие задачи они решали и где обнаружились их ограничения.

С этого начинается глава 1.

ГЛАВА 1 /

Эволюция моделей маркетинговой деятельности

Терминологическое правило книги. LeadID идентифицирует самостоятельную коммерческую потребность. MQL и SQL являются её квалификационными состояниями/статусами. LLM означает только управление жизненным циклом лида; Lead Lake — накопленная совокупность LeadID.

Цель главы

Объяснить, почему исторически полезная классификация маркетинговой деятельности на ATL, BTL и TTL перестала быть достаточной для управления современной автомобильной компанией, и обосновать переход от группировки активностей по каналам к функциональной архитектуре, основанной на преобразовании состояний спроса и последовательном создании маркетинговой ценности.

Планируемые результаты обучения

После изучения главы читатель сможет:

- различать исходную управленческую логику ATL, BTL и TTL;
- объяснять возможности и ограничения массовой коммуникации, адресного стимулирования и интеграции коммуникационных уровней;
- отделять канал доставки от маркетинговой функции, подразделения, этапа клиентского пути и состояния спроса;
- определять функцию цифровой активности по изменяемому состоянию спроса и производимому результату;
- классифицировать маркетинговую деятельность по входу, преобразованию, выходу, KPI, владельцу и точке передачи;
- устанавливать границы цепочки создания маркетинговой ценности (MVC), управление жизненным циклом лида (LLM), управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки;
- показывать место MVC в замкнутом коммерческом цикле Market-to-Owner;
- переводить канальный медиаплан в функциональный производственный план маркетинга;
- диагностировать управленческие ошибки на примере классифайда автомобильного дилера;
- объяснять, почему функциональная классификация создаёт основание для последующего проектирования MOS.

Ключевые термины

ATL; BTL; TTL; интегрированные маркетинговые коммуникации; омниканальность; канал; маркетинговая функция; состояние спроса; преобразование спроса; маркетинговая ценность; создание бренда; стимулирование спроса; коммерческое присутствие; привлечение лидов; цепочка создания маркетинговой ценности — MVC; MQL; управление жизненным циклом лида (LLM); SQL; управление продажами; управление отношениями с клиентом после покупки; Market-to-Owner; MOS — MOS.

Проблемная постановка

Во многих автомобильных компаниях маркетинг по-прежнему описывается перечнем каналов: классифайды, контекстная реклама, социальные сети, наружная реклама, радио, CRM-рассылки. По этим же строкам распределяется бюджет, назначаются исполнители и строятся отчёты. Такая конструкция удобна для закупки размещений, но плохо отвечает на управленческие вопросы: что именно должна произвести активность, какое состояние спроса она изменяет, кто принимает её результат и как он связан с последующей сделкой.

Проблема особенно заметна в цифровой среде. Один классифайд может одновременно формировать знание о дилере, развивать интерес к модели, обеспечивать сравнимость предложения, получать новое обращение и возвращать к выбору известного клиента. Если площадка целиком названа «лидогенерацией», четыре остальные функции становятся невидимыми. Если все действия на ней оцениваются стоимостью лида, компания начинает оптимизировать не коммерческий цикл, а одну наблюдаемую метрику.

История ATL, BTL и TTL важна не как перечень устаревших терминов, а как объяснение того, почему управление долго строилось вокруг носителя коммуникации. Новая архитектура сохраняет полезные элементы классических моделей, но меняет основание классификации:

> **Канал показывает, где и с помощью какого ресурса происходит взаимодействие. Маркетинговая функция показывает, какое состояние спроса преобразуется и какой результат должен быть передан следующему процессу.**

Это различие переводит маркетинг от управления размещениями к управлению созданием ценности.

1.1. Почему история классификации имеет значение

Классификация маркетинговой деятельности всегда отражает доступные средства коммуникации и способ организации работы. Когда рынок массовых медиа был относительно концентрирован, компания могла отделить широкое информирование аудитории от локальных мероприятий, непосредственно поддерживающих продажи. Это разделение влияло на договоры с агентствами, бюджетные статьи, команды, сроки планирования и систему показателей.

Так возник практический язык ATL (Above the Line), BTL (Below the Line), а позднее TTL (Through the Line). Его преимущество состояло в простоте. Руководитель понимал, какая часть бюджета обеспечивает массовый охват, а какая направлена на стимулирование наблюдаемого действия. Для автомобильного бренда федеральная телевизионная кампания относилась к одной категории, а локальный тест-драйв дилера — к другой.

Ограничение проявилось тогда, когда этот язык стали использовать для определения целей, ответственности и эффективности. Канал получил статус функции: телевидение стало почти синонимом бренда, директ-маркетинг — стимулирования, интернет — лидогенерации. Между тем носитель не гарантирует результата. Одна и та же форма взаимодействия выполняет разные задачи в зависимости от аудитории, содержания и ожидаемого перехода.

Цифровизация усилила проблему. Клиент видит видеоролик, ищет модель, читает отзывы, открывает карточку автомобиля, рассчитывает кредит, пишет в мессенджер, посещает дилерский центр и возвращается к предложению через несколько месяцев. Компания наблюдает часть этих действий в разных системах и нередко назначает им разных «владельцев каналов». В результате единый спрос дробится на несвязанные отчёты.

Поэтому история классификации нужна для управленческого вывода: прежние модели решали задачу координации относительно обособленных типов коммуникации; современная компания должна координировать преобразования спроса между множеством взаимосвязанных точек контакта.

Что меняется в управлении автомобильной компанией. Руководитель перестаёт считать привычную бюджетную рубрикацию описанием маркетинговой системы. ATL, BTL и TTL остаются полезным историческим и коммуникационным языком, но архитектура ответственности строится по результатам и переходам спроса.

1.2. ATL: массовая коммуникация и формирование знания

ATL традиционно обозначает массовую коммуникацию, рассчитанную на широкий охват. К ней относят телевидение, радио, прессу, наружную рекламу, кинотеатры, крупные спонсорские проекты и другие медиа, способные многократно доставлять сообщение большой аудитории.

Механизм ATL состоит не в немедленном получении обращения, а в изменении вероятности будущего выбора. Повторяемая коммуникация повышает узнаваемость, облегчает извлечение марки из памяти, формирует ассоциации, снижает воспринимаемый риск и поддерживает доверие. Поэтому между контактом с рекламой и сделкой существует временной лаг, а вклад отдельного сообщения носит вероятностный характер.

Для управления ATL применяются показатели охвата и контакта — Reach, Frequency, GRP, TRP, OTS, Share of Voice, а также исследования Brand Awareness, Ad Recall, рассмотрения и предпочтения. Охват подтверждает доставку сообщения, а не изменение знания; знание не гарантирует интерес; интерес не равен коммерческому намерению. Продажи периода также не могут быть единственной оценкой: на них влияют цена, наличие, кредитные условия, конкуренты и накопленный ранее спрос.

В автомобильном ритейле ATL особенно значим при выводе нового бренда или модели, изменении позиционирования, восстановлении доверия и расширении зоны известности дилерской группы. Например, региональная кампания может сделать нового дилера заметным до того, как у большинства аудитории возникнет актуальный цикл замены автомобиля. Непосредственный CPL такой кампании будет слабым показателем, поскольку её результатом является не MQL, а изменение знания и доверия рынка.

В авторской архитектуре основная логика ATL сохраняется в создание бренда. Однако создание бренда шире массовой рекламы. Контур включает исследования бренда, управление обещанием и доказательствами, репутацию, согласованность сигналов в точках контакта и накопление Brand Equity. Массовое размещение является одним из ресурсов этой функции, а не её определением.

Управленческие последствия. Автомобильная компания должна отделять бюджет формирования бренда от бюджета производства новых MQL, назначать соответствующие показатели и учитывать лаг. Требование немедленного CPL от каждой брендовой активности ведёт к сокращению инвестиций, эффект которых формирует будущий выбор. Одновременно ссылка на

«имидж» не освобождает создание бренда от измерения: должны быть заданы целевая аудитория, требуемое изменение знания или доверия, период наблюдения и методы проверки.

ATL показывает ценность массового формирования знания, но не охватывает задачи, где компания ожидает конкретное измеримое действие. Для них сформировалась логика BTL.

1.3. BTL: адресное стимулирование и измеримое действие

BTL объединяет инструменты, ориентированные на более определённую аудиторию и наблюдаемую реакцию. К классическому набору относят промоакции, купоны, директ-маркетинг, мероприятия, выставки, POS-материалы, трейд-маркетинг, тест-драйвы, email- и SMS-коммуникации. Их общая логика — сократить расстояние между предложением и действием клиента.

Механизм BTL строится на адресности, конкретном стимуле и возможности зафиксировать ответ. Ограниченное предложение, персональное приглашение, расчёт выгоды или тест-драйв создают причину для следующего шага. Поэтому здесь естественно использовать показатели отклика, конверсии, стоимости действия и экономики: response rate, количество обращений, CPL, CPA, CAC, ROI и ROMI.

Для автомобильного дилера типичный BTL-сценарий — приглашение владельцев определённых моделей на оценку trade-in и тест-драйв нового автомобиля. Аудитория известна, предложение конкретно, реакция наблюдаема. Но даже в этом примере единая метка BTL скрывает несколько процессов. Выбор базы и реактивация ранее накопленного контакта относятся к LLM или управление отношениями с клиентом после покупки в зависимости от статуса клиента; запись на встречу требует квалификации; проведение тест-драйва и коммерческая работа относятся к управлению продажами.

Именно здесь обнаруживается главное ограничение BTL как управленческой категории: близость к действию не означает единства функции. Получение нового обращения, развитие существующего MQL, повторная коммуникация с владельцем и проведение коммерческого мероприятия создают разные результаты, имеют разных владельцев и измеряются разными показателями. Если их объединить в «промо», невозможно определить, где возникло ограничение.

Например, дилер может получить высокий отклик, но мало SQL из-за нецелевой аудитории; много SQL, но мало встреч из-за слабой скорости контакта;

достаточно встреч, но мало сделок из-за отсутствия нужных автомобилей. Общий ROMI не объясняет причину.

В новой архитектуре прежняя зона BTL распределяется между несколькими контурами. привлечение лидов фиксирует новую самостоятельную коммерческую потребность как LeadID; после квалификации LeadID может получить статус MQL. управление жизненным циклом лида развивает, квалифицирует и реактивирует накопленный идентифицированный спрос до SQL. управление продажами монетизирует SQL. управление отношениями с клиентом после покупки управляет отношениями с владельцем, сервисом, удержанием и повторным спросом. Такое разведение не усложняет маркетинг ради терминологии; оно делает видимыми входы, выходы, SLA и ответственность.

Что меняется в управлении автомобильной компанией. Вместо единого отчёта по «акции» создаётся цепочка результатов: выбранный сегмент, реактивированный контакт, принятый MQL, подтверждённый SQL, проведённое коммерческое действие и сделка. Для каждого перехода определяется владелец и причина потери. Потребность связать такие переходы в единый клиентский сценарий приводит к TTL.

1.4. TTL и интеграция клиентского пути

TTL возник как логика согласования массовой коммуникации и адресного стимулирования. Компания не ограничивается независимыми ATL- и BTL-активностями, а связывает их общей аудиторией, сообщением и последовательностью контактов: человек узнаёт о модели, изучает содержание, сравнивает предложение, получает напоминание, оставляет обращение и приходит в дилерский центр.

Механизм TTL состоит в передаче эффекта между коммуникационными уровнями. Массовое сообщение создаёт знание; контент помогает осмыслению; коммерческая витрина делает предложение доступным для сравнения; адресная коммуникация предлагает следующее действие. Интегрированные маркетинговые коммуникации развивают эту логику через согласованность аудиторий, содержания, каналов и результатов. Исследования клиентского пути показывают, что опыт складывается из множества прямых и косвенных точек контакта до покупки, во время неё и после неё. Омниканальный подход добавляет требование бесшовного перехода между цифровыми и физическими средами.

Для автомобильного дилера TTL-сценарий может начинаться с видеоролика новой модели, продолжаться обзором и поиском, карточкой автомобиля на классифайде, ретаргетингом, расчётом платежа и записью на тест-драйв. Предложение не противоречит рекламному обещанию, информация сохраняется, а клиенту не приходится заново объяснять запрос.

Однако TTL решает преимущественно коммуникационную задачу. Он отвечает на вопрос, как согласовать воздействия, но сам по себе не устанавливает:

- какой управляемый актив создаётся на каждом уровне;
- по какому критерию результат принимается следующим процессом;
- где заканчивается производство нового MQL и начинается квалификация;
- как учитывается спрос, отложенный за пределы кампании;
- кто отвечает за переход и его допустимое время;
- как мощность следующего процесса ограничивает предыдущую активность.

Иными словами, интегрированный путь ещё не является операционной архитектурой. Красиво согласованная кампания может привести к очереди необработанных обращений, потере контекста при передаче в продажи или отсутствию сценария возврата клиента через три месяца.

Управленческие последствия. Автомобильная компания должна дополнить единство сообщения единством данных, правил передачи и ответственности. Интеграция оценивается не только визуальной согласованностью коммуникации, но и сохранением клиентского контекста, качеством результата и отсутствием разрывов. Следующий предел TTL связан с тем, что цифровая среда окончательно разрушает однозначную связь между каналом и функцией.

1.5. Цифровой канал больше не определяет функцию

Digital следует понимать как среду и набор ресурсов взаимодействия, а не как самостоятельную маркетинговую функцию. Цифровая платформа обеспечивает адресацию, доставку содержания, поиск, сравнение, обратную связь, идентификацию и измерение. Но назначение конкретной активности определяется не технологией, а требуемым преобразованием спроса.

Один видеосервис может использоваться для массового формирования знания, объяснения категории, демонстрации преимуществ модели, захвата активного интереса или персонального возврата известного лида. Поисковая

система может поддерживать брендовый спрос, перехватывать категорийный выбор, вести к автомобилю в наличии или возвращать существующего клиента. Мессенджер может получать новое обращение, сопровождать MQL в LLM или обеспечивать коммуникацию управление продажами. Поэтому формулировка «digital отвечает за лиды» архитектурно неверна.

Для корректной классификации активности необходимо ответить как минимум на шесть вопросов:

1. **Кто является объектом воздействия?** Неидентифицированный рынок, активная аудитория, новый посетитель, существующий MQL, SQL или владелец.
2. **Каково исходное состояние спроса?** Незнание, осведомлённость без интереса, активный интерес, коммерческое намерение или накопленный отложенный спрос.
3. **Какое преобразование требуется?** Создать знание, активизировать интерес, обеспечить выбор предложения, получить новый MQL или реактивировать известный контакт.
4. **Какой результат производится?** Brand Equity, сформированный спрос, Commercial Intent, новый MQL или SQL.
5. **Как измеряется качество?** Не только кликом или показом, а пригодностью результата для следующего процесса.
6. **Кто владеет переходом?** Владелец функции, а не автоматически специалист, управляющий рекламным кабинетом.

Например, ролик с обзором семейного кроссовера может работать на стимулирование спроса, если его задача — перевести осведомлённую аудиторию к активному сравнению. Тот же ролик, показанный известным лидам с изменившейся кредитной программой, участвует в LLM. Формат не изменился, но изменились аудитория, состояние, результат, KPI и владелец.

Ошибка канального управления состоит в назначении единой метрики всей площадке. Если видео оценивается только по просмотрам, теряется функция; если классифайд — только по CPL, игнорируется качество коммерческого присутствия; если CRM-рассылка — только по продажам периода, не видны развитие спроса и лаг.

Что меняется в управлении автомобильной компанией. Канальный специалист становится владельцем ресурса или компетенции исполнения, но не обязательно владельцем результата. Бюджетная строка разбивается по функциям и сценариям. В отчёте рядом с каналом указываются исходное со-

стояние, требуемое преобразование, выход, критерий качества и следующий процесс. Это создаёт переход от медиаклассификации к классификации по состояниям спроса.

1.6. От каналов к состояниям спроса

Канал отвечает на вопрос «с помощью чего доставляется воздействие». Состояние спроса отвечает на вопрос «что сейчас характеризует готовность рынка или клиента к следующему действию». Маркетинговая функция связывает эти понятия: она организует преобразование исходного состояния в целевое, используя подходящий набор ресурсов.

Верхнеуровневая цепочка выглядит следующим образом: рынок не знает бренд; узнаёт его и формирует доверие; проявляет активный интерес; рассматривает конкретное предложение; выражает коммерческое намерение; становится идентифицированным обращением и новым MQL; квалифицируется в SQL; совершает сделку; становится владельцем; позднее формирует повторный спрос.

Последовательность не означает, что каждый человек движется линейно. Клиент может вернуться к сравнению, изменить модель, отложить покупку или возобновить выбор после появления автомобиля. Состояния нужны для управленческого учёта: какой результат достигнут, что препятствует следующему переходу, кому передана ответственность и когда требуется новое действие.

Для автомобильного ритейла эта логика принципиальна по трём причинам. Во-первых, цикл выбора длителен, а значит, спрос выходит за границы календарного месяца и рекламной кампании. Во-вторых, решение зависит не только от коммуникации, но и от наличия автомобиля, цены, кредита, страхования, оценки trade-in и доверия к дилеру. В-третьих, значительная часть спроса накапливается в CRM, звонках, визитах и истории владения, но без правил управления превращается в архив.

Функциональная классификация требует описывать каждую активность через минимальный паспорт:

Элемент	Управленческий вопрос	Пример автомобильного дилера
Вход	Каково исходное состояние?	Есть знание модели, но нет предметного выбора

Элемент	Управленческий вопрос	Пример автомобильного дилера
Функция	Какое преобразование требуется?	Перевести осведомлённость в активный интерес
Воздействие	Что делает компания?	Сравнительный обзор и расчёт сценария владения
Выход	Какой результат произведён?	Активный интерес к категории и модели
Критерий качества	Пригоден ли результат следующему контуру?	Клиент переходит к изучению конкретных предложений
Владелец	Кто отвечает за переход?	Владелец стимулирования спроса
Следующий процесс	Куда передаётся результат?	коммерческое присутствие

Такой паспорт предотвращает смешение пяти разных объектов: канал — средство доставки; функция — преобразование; подразделение — организационная единица; этап клиентского пути — положение в последовательности взаимодействий; состояние спроса — текущая коммерческая зрелость и готовность к следующему действию.

Новая классификация также меняет смысл воронки. Помимо потока новых обращений появляется запас накопленного спроса. MQL может не стать SQL в текущем периоде, но сохранить контекст, срок и потенциал. Работа с ним относится к LLM, а не к повторному привлечение лидов. Поэтому эффективность нельзя оценивать только по входящему потоку месяца: требуется видеть когорты, aging, возвраты и результат реактивации.

Управленческие последствия. Планирование начинается не с распределения денег между площадками, а с определения коммерческой цели и дефицита требуемых состояний. Затем выбираются функция, необходимый результат, мощность следующего процесса и только после этого — канал и бюджет. Эта логика получает формальное выражение в цепочка создания маркетинговой ценности.

1.7. цепочка создания маркетинговой ценности как функциональная модель

цепочка создания маркетинговой ценности (MVC) — авторская модель цепочки создания маркетинговой ценности. В узком организационном смысле она включает четыре последовательные функции: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Каждая функция преобразует определённое состояние спроса, производит самостоятельный результат и передаёт его следующему контуру.

создание бренда преобразует незнание, слабую известность или недостаток доверия в узнавание, устойчивые ассоциации и Brand Equity. Управленческий объект — не количество размещений, а накопленный брендовый капитал, повышающий вероятность включения компании или марки в будущий выбор.

стимулирование спроса переводит осведомлённость в активный интерес. Она помогает рынку осознать потребность, понять категорию, увидеть сценарий использования и начать предметный поиск. В автомобильном бизнесе это обзоры, сравнения, объяснение технологии, финансового сценария или совокупной стоимости владения. Результат — сформированный спрос, а не контакт сам по себе.

коммерческое присутствие превращает интерес в возможность коммерческого рассмотрения. Функция обеспечивает доступность и качество предложения: ассортимент, наличие, цену, комплектацию, условия, карточку автомобиля, рейтинг, отзывы, видимость и актуальность данных. Результат — Commercial Intent, то есть предметное намерение рассмотреть конкретное предложение.

привлечение лидов переводит коммерческий интерес в идентифицированное обращение, соответствующее установленным маркетинговым критериям. Результат функции — новый MQL. Получение контакта без проверки обязательных критериев ещё не гарантирует MQL; квалификация MQL до SQL уже не относится к привлечению лидов.

Граница MVC имеет принципиальное значение. управление жизненным циклом лида не включается в MVC: он принимает MQL, управляет накопленным портфелем, выполняет scoring, aging, nurturing, реактивацию и квалификацию до SQL. управление продажами принимает SQL и монетизирует его через коммерческое предложение, тест-драйв, переговоры, договор и выдачу. Управление отношениями с клиентом после покупки начинается после сдел-

ки и управляет сервисными отношениями, удержанием, рекомендациями, trade-in, повторной покупкой и LTV.

Эти контуры связаны в более широкой архитектуре Market-to-Owner:

> **Рынок → MVC → MQL → LLM → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный спрос.**

MOS и Market-to-Owner также нельзя отождествлять. MOS является операционной системой управления маркетинговой функцией: стратегией, планированием, производством маркетинговой ценности, данными, контролем и решениями. Market-to-Owner охватывает полный коммерческий цикл предприятия, включая процессы за организационными границами маркетинга.

MVC меняет взгляд на результат. Между расходом и сделкой существуют промежуточные виды ценности. Их нельзя автоматически считать бухгалтерскими активами, но ими необходимо управлять: задавать объём, качество, время создания и критерии приёмки. Слабый создание бренда ограничивает стимулирование спроса; плохая витрина препятствует коммерческому намерению; некачественный привлечение лидов перегружает LLM.

Пример. Дилер планирует 100 продаж модели. Обратный расчёт показывает потребность в 250 SQL и 500 новых MQL с учётом накопленного спроса и конверсий. Но расчёт нельзя начинать только с CPL. Необходимо проверить, существует ли достаточный активный интерес к модели, конкурентоспособно ли предложение, есть ли автомобили в наличии и способен ли LLM обработать поток. Иначе дополнительный бюджет привлечение лидов увеличит обращения, но не устранит системное ограничение.

Что меняется в управлении автомобильной компанией. Маркетинг получает производственную логику: результат каждого уровня является входом следующего. Планирование становится обратным, показатели — связанными, а ответственность — сквозной. Эта модель не отменяет творчество и неопределённость поведения клиента; она создаёт дисциплину управления теми преобразованиями, на которые компания способна воздействовать.

1.8. Управленческие последствия новой классификации

Переход от канальной к функциональной классификации меняет не терминологию отчёта, а конструкцию управления маркетингом.

1.8.1. Объект планирования

В канальной модели план начинается со списка площадок и бюджетов. В функциональной — с коммерческой цели, дефицита состояния спроса и требуемого результата. Если проблема состоит в недостаточной известности нового бренда, дополнительная оптимизация формы заявки не решит её. Если спрос существует, но карточки автомобилей неактуальны, ограничением является коммерческое присутствие, а не объём охвата.

1.8.2. Показатели

У каждого контура появляется собственный результат и набор KPI. Метрики канала сохраняются как показатели процесса и эффективности ресурса, но не подменяют функцию. Просмотр, клик и звонок имеют смысл только в связи с требуемым переходом. Сквозные показатели — сделки, валовая прибыль, LTV — подтверждают экономический эффект системы, но не заменяют диагностику отдельных преобразований.

1.8.3. Ответственность и точки передачи

Для каждого перехода определяются владелец, вход, выход, критерий качества, SLA и следующий процесс. Специалист по классифайду может отвечать за качество размещения, владелец коммерческого присутствия — за коммерческую пригодность витрины, привлечение лидов — за новый MQL, LLM — за развитие до SQL, управление продажами — за монетизацию. Один сотрудник может совмещать роли, но сами роли не должны смешиваться.

1.8.4. Бюджет и портфель ресурсов

Каналы становятся ресурсами производственного микса. Бюджет классифайда, видео или поиска распределяется по функциям и сценариям, если площадка решает разные задачи. Это позволяет сравнивать не «канал вообще», а стоимость и качество конкретного результата. Перераспределение инвестиций происходит после диагностики ограничения, а не только после ранжирования CPL.

1.8.5. Данные и управленческий ритм

CRM, веб-аналитика, телефония, рекламные кабинеты, DMS и данные классифайдов должны поддерживать единую историю изменения состояния и передачи результата. На регулярном совещании обсуждаются не только расходы и активность, но и объём, качество, скорость, очереди, потери и ограничения на стыках.

Правильная последовательность планирования формулируется так:

> **Коммерческая цель → дефицит состояния спроса → функция → требуемый результат → канал → бюджет.**

Обратная последовательность — сначала купить трафик, а затем искать ему цель — создаёт активность без гарантии системного эффекта.

Управленческий вывод. Функциональная классификация позволяет собственнику видеть, где именно компания недопроизводит ценность; руководителю маркетинга — управлять портфелем функций и ресурсов; специалисту — понимать критерий результата; продажам — формализовать требования к входу; аналитике — строить причинную связь между состояниями и экономикой.

1.9. Мини-кейс: классифайд автомобильного дилера

Автомобильный классифайд обычно называют performance-каналом или источником лидов. Такое определение отражает только один наблюдаемый результат — звонок или сообщение. В действительности площадка соединяет несколько задач и может участвовать как минимум в пяти функциях.

1.9.1. Создание знания

Спецпроект, медийное размещение или заметное присутствие дилера в тематической среде формирует знание и доверие. Пользователь может ещё не выбирать конкретный автомобиль, но запоминает бренд, дилера или новую модель. Это логика создания бренда; её нельзя корректно оценить только количеством обращений.

1.9.2. Стимулирование интереса

Обзоры, сравнения, редакционные форматы, рекомендации и объяснение особенностей модели переводят осведомлённость в активный поиск. Это стимулирование спроса. Результатом становится интерес к категории, модели или сценарию приобретения.

1.9.3. Коммерческое присутствие

Карточки автомобилей обеспечивают сравнение цены, наличия, комплектации, фотографий, рейтинга и условий. Базовая системная роль классифайда для дилера относится к коммерческому присутствию: площадка является коммерческой витриной сформированного спроса. Неполное описание, неактуальная цена или отсутствующий автомобиль разрушают намерение ещё до обращения.

1.9.4. Получение нового MQL

Когда новый пользователь звонит или отправляет сообщение и обращение соответствует установленным критериям, классифайд становится ресурсом привлечение лидов. Выход — новый MQL. Сам звонок ещё не следует автоматически считать качественным лидом: компания должна определить минимальные критерии, исключить дубли и технические обращения.

1.9.5. Реактивация накопленного спроса

Известный MQL может вернуться на классифайд после изменения цены, появления комплектации или нового предложения. Если компания связывает взаимодействие с существующим профилем и запускает сценарий продолжения работы, площадка участвует в управление жизненным циклом лида. Результат — реактивированный лид и, после квалификации, возможный SQL. Это не новый привлечение лидов и не основание повторно учитывать контакт как новый MQL.

Рассмотрим управленческую карту одного инструмента.

Таблица · часть 1 из 2

Сценарий	Функция	Производимый результат	Основной объект контроля
Спецпроект о дилере	создание бренда	Знание и доверие	Охват целевой аудитории, изменение знания
Обзор и сравнение модели	стимулирование спроса	Активный интерес	Вовлечение и переход к предметному поиску

Сценарий	Функция	Производимый результат	Основной объект контроля
Карточка автомобиля	коммерческое присутствие	Commercial Intent	Полнота, актуальность, видимость, качество предложения
Звонок нового клиента	привлечение лидов	Новый MQL	Качество, уникальность, стоимость и скорость передачи
Возврат известного лида	управление жизненным циклом лида	Реактивированный спрос, потенциальный SQL	Контекст, aging, причина возврата, квалификация

Таблица · часть 2 из 2

Сценарий	Владелец результата
Спецпроект о дилере	Владелец создания бренда
Обзор и сравнение модели	Владелец стимулирования спроса
Карточка автомобиля	Владелец коммерческого присутствия
Звонок нового клиента	Владелец привлечения лидов
Возврат известного лида	Владелец LLM

Канал остаётся одним, но функции, результаты, KPI и владельцы различаются. Следовательно, невозможно назначить классифайду одну универсальную метрику. Высокий CPL может быть следствием плохой карточки, слабого спроса, неконкурентной цены или неверной атрибуции. Низкий CPL также не гарантирует ценности, если обращения не соответствуют MQL или LLM не способен их развивать.

Кейс показывает и границы архитектуры. Первые четыре сценария могут относиться к MVC, если привлечение лидов производит новый MQL. Реактивация известного спроса относится к LLM и не должна включаться в MVC. Последующая работа с SQL и сделкой относится к управлению продажами; сервис и возврат владельца к новой покупке — к управление отношениями с

клиентом после покупки. Все эпизоды объединяются в Market-to-Owner, но не в одну функцию «классифайд».

Что меняется в управлении автомобильной компанией. Договор с площадкой и техническое администрирование могут оставаться централизованными, однако план, бюджет и отчётность разделяются по назначению активности. На стыках устанавливаются критерии передачи: качество карточки, правила MQL, идентификация существующего лида, SLA обработки и обратная связь о SQL и сделках. Именно специфика таких стыков делает автомобильный ритейл особенно подходящим объектом для функциональной архитектуры.

1.10. Выводы по главе

ATL, BTL и TTL отражают последовательные этапы развития управленческой логики: массовое формирование знания, адресное стимулирование измеримого действия и интеграцию коммуникаций. Они сохраняют аналитическую ценность, но не образуют достаточной модели управления современным маркетингом.

Цифровая среда сделала каналы многофункциональными. Поэтому функцию нельзя выводить из названия площадки, формата или подразделения. Она определяется исходным и целевым состояниями спроса, производимым результатом, критерием качества, владельцем и следующим процессом.

цепочка создания маркетинговой ценности систематизирует маркетинговое производство в четырёх контурах: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Её выход — новый MQL. LLM преобразует MQL и накопленный спрос в SQL; управление продажами монетизирует SQL; управление отношениями с клиентом после покупки развивает отношения с владельцем и возвращает повторный спрос. Вместе они образуют замкнутый цикл Market-to-Owner, тогда как MOS управляет маркетинговой функцией и её производством ценности.

Для автомобильной компании новая классификация меняет порядок планирования, показатели, бюджетирование, данные и ответственность. Руководство получает возможность управлять не перечнем каналов, а системой переходов от рынка к коммерческому результату.

Следующая глава рассматривает, почему именно автомобильный ритейл требует такого подхода. Высокая вовлечённость выбора, длительный цикл, зависимость от наличия, цены и финансирования, гибридный путь клиента,

роль классифайдов, накопление спроса и границы между маркетингом, контактным центром, продажами и сервисом превращают функциональную архитектуру из теоретического уточнения в практическую необходимость.

Контрольные вопросы

1. Какую управленческую задачу первоначально решало разделение ATL и BTL?
2. Какие результаты создаёт ATL и почему сделки периода не являются достаточным показателем его эффективности?
3. Почему адресность и измеримость BTL не означают единства маркетинговой функции?
4. Какую проблему решает TTL и почему интеграция коммуникаций ещё не является операционной архитектурой?
5. Почему digital следует считать средой и набором ресурсов, а не самостоятельной функцией?
6. По каким признакам следует классифицировать цифровую активность?
7. Чем канал отличается от функции, подразделения, этапа клиентского пути и состояния спроса?
8. Почему модель состояний спроса не равна линейной воронке?
9. Какие четыре функции входят в MVC и какой результат производит каждая из них?
10. Где проходит граница между привлечение лидов и управление жизненным циклом лида?
11. Почему LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки нельзя включать в MVC?
12. Чем MOS отличается от Market-to-Owner?
13. Как функциональная классификация меняет бюджетирование и систему KPI?
14. Какие пять функций может выполнять классифайд автомобильного дилера?
15. Какой управленческий риск возникает при назначении единственного владельца канала?

Практическое задание

Выберите один значимый инструмент автомобильной компании: классифайд, сайт, поисковую рекламу, видеоплатформу, социальную сеть, мессенджер, email-рассылку или дилерское мероприятие. Переклассифицируйте его с канальной логики на функциональную.

Выполните восемь шагов:

1. Опишите, как инструмент отражён в действующем бюджете и отчётности.
2. Выделите все аудитории и исходные состояния спроса, с которыми он работает.
3. Для каждого сценария определите функцию: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов, LLM, управление продажами или управление отношениями с клиентом после покупки.
4. Укажите требуемое преобразование, производимый результат и критерий его качества.
5. Разделите показатели результата, процесса и экономики.
6. Назначьте владельца функции и владельца используемого ресурса; зафиксируйте возможное совмещение ролей.
7. Определите точку передачи, следующий процесс и SLA.
8. Предложите изменения в бюджете, данных и регулярной отчётности.

Ожидаемый результат:

- карта функций одного инструмента;
- таблица «вход — функция — механизм — выход — KPI — владелец — следующий процесс»;
- перечень трёх–пяти управленческих изменений.

Критерии оценки:

- корректность функциональных границ — 25%;
- разделение новых и накопленных лидов — 20%;
- логика результатов и KPI — 20%;
- распределение ответственности и SLA — 15%;
- связь с коммерческим результатом — 10%;
- ясность представления — 10%.

Диагностический чек-лист

Оцените каждое утверждение по шкале: **0** — не выполняется; **1** — выполняется частично; **2** — выполняется системно.

Диагностическое утверждение	0	1	2
Маркетинговый план начинается с коммерческой цели и дефицита спроса, а не со списка площадок	☐	☐	☐
Каналы и функции разведены в бюджете и отчётности	☐	☐	☐
Для создания бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов заданы разные результаты	☐	☐	☐
Выход привлечения лидов формально определён как новый MQL	☐	☐	☐
Реактивация известных лидов учитывается в LLM, а не как новый привлечение лидов	☐	☐	☐
Для каждого перехода определены владелец, качество и SLA	☐	☐	☐

Диагностическое утверждение	0	1	2
Показатели рекламных кабинетов не подменяют показатели функции	☐	☐	☐
Данные позволяют проследить передачу MQL в LLM и SQL в управление продажами	☐	☐	☐
На управленческих встречах рассматриваются ограничения и потери, а не только активность	☐	☐	☐
Классифайд, сайт и другие многофункциональные ресурсы разделены по сценариям использования	☐	☐	☐

Интерпретация результата:

- **0–7 баллов** — преобладает канальное управление; функции и результаты смешаны;
- **8–14 баллов** — отдельные функциональные элементы существуют, но точки передачи и ответственность фрагментированы;
- **15–20 баллов** — функциональная классификация встроена в планирование, данные и управленческий ритм.

Терминологический словарь главы

ATL (Above the Line) — логика массовой коммуникации, преимущественно направленной на охват, узнавание, запоминаемость, ассоциации и доверие.

BTL (Below the Line) — логика адресного стимулирования наблюдаемого действия определённой аудитории; не является единой функцией в новой архитектуре.

TTL (Through the Line) — принцип интеграции массовых и адресных коммуникаций в согласованный клиентский сценарий.

Интегрированные маркетинговые коммуникации — согласованное управление аудиториями, содержанием, каналами и результатами коммуникационных программ.

Омниканальность — организация согласованного опыта и переходов клиента между цифровыми и физическими каналами.

Канал — средство и среда доставки воздействия или взаимодействия; сам по себе не определяет маркетинговую функцию.

Маркетинговая функция — устойчивое преобразование состояния спроса, имеющее определённые вход, результат, критерий качества, владельца и следующий процесс.

Состояние спроса — управленчески интерпретируемая конфигурация знания, интереса, намерения, контекста, барьеров и готовности к следующему действию.

цепочка создания маркетинговой ценности (MVC) — авторская цепочка создания маркетинговой ценности, включающая создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.

создание бренда — преобразование рынка в состояние узнавания и доверия; результатом является Brand Equity.

стимулирование спроса — преобразование осведомлённости в активный интерес; результатом является сформированный спрос.

коммерческое присутствие — преобразование интереса в рассмотрение конкретного коммерческого предложения; результатом является Commercial Intent.

привлечение лидов — преобразование коммерческого интереса в новое идентифицированное обращение, соответствующее критериям MQL.

MQL — лид, соответствующий установленным маркетинговым критериям качества; выход привлечения лидов и вход LLM.

управление жизненным циклом лида (LLM) — управление накопленным портфелем лидов, включая scoring, aging, nurturing, реактивацию и квалификацию MQL до SQL.

SQL — лид с подтверждённой коммерческой релевантностью и готовностью к работе управление продажами; выход LLM.

управление продажами — процесс монетизации SQL через коммерческие действия, договор и выдачу.

управление отношениями с клиентом после покупки — послепродажный контур управления отношениями с клиентом после покупки, сервисными отношениями, удержанием, рекомендациями, повторной покупкой и LTV.

Market-to-Owner — сквозная архитектура предприятия, объединяющая рынок, MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки в замкнутый коммерческий цикл.

MOS — операционная система управления маркетинговой функцией: стратегией, планированием, производством маркетинговой ценности, контролем, данными и решениями.

Использованная и рекомендуемая литература

Русскоязычные источники

1. Третьяк О. А. **Маркетинг: новые ориентиры модели управления**: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2005. — 403 с.
2. Третьяк О. А., Слоев И. А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // **Российский журнал менеджмента**. — 2012. — Т. 10, № 1. — С. 29–50.
3. Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // **Российский журнал менеджмента**. — 2011. — Т. 9, № 3. — С. 55–68.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг менеджмент**. — 15-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2022. — 848 с. — ISBN 978-5-4461-0422-2.

Зарубежные научные источники

5. Kliatchko J. Revisiting the IMC Construct: A Revised Definition and Four Pillars // **International Journal of Advertising**. — 2008. — Vol. 27, No. 1. — P. 133–160. — DOI: 10.1080/02650487.2008.11073043.

6. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // **Journal of Marketing**. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420.
7. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing // **Journal of Retailing**. — 2015. — Vol. 91, No. 2. — P. 174–181. — DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005.
8. Moorman C., Day G. S. Organizing for Marketing Excellence // **Journal of Marketing**. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 6–35. — DOI: 10.1509/jm.15.0423.
9. Workman J. P. Jr., Homburg C., Gruner K. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants // **Journal of Marketing**. — 1998. — Vol. 62, No. 3. — P. 21–41. — DOI: 10.1177/002224299806200302.

Примечание об авторской модели

Исследования интегрированных маркетинговых коммуникаций, клиентского пути, омниканальности и маркетинговой организации используются как теоретический контекст. цепочка создания маркетинговой ценности в принятой в книге архитектуре, MOS, Lead Lake, управление жизненным циклом лида и Market-to-Owner являются элементами авторской модели Андрея Лапикова и Ивана Куца и не приписываются перечисленным источникам.

ГЛАВА 2 /

Специфика маркетинга автомобильного ритейла

Автомобильный ритейл нельзя рассматривать ни как обычную рекламу автомобилей, ни как стандартную розничную торговлю. Это система управления длительным, финансово значимым, многоканальным и высокорисковым выбором. Клиент одновременно оценивает марку, модель, комплектацию, наличие автомобиля, цену, специальные условия, кредит или лизинг, страхование, trade-in, стоимость владения, репутацию дилера, качество будущего сервиса, надёжность сделки и остаточную стоимость автомобиля.

В главе 1 был сформулирован переход от классификации маркетинга по каналам к классификации по функциям и изменяемым состояниям спроса. Канал сам по себе не определяет создаваемый результат: один и тот же сайт, классифайд, контакт-центр или мероприятие могут выполнять разные функции. Автомобильный ритейл особенно наглядно показывает необходимость такого подхода, поскольку коммерческий результат здесь возникает не внутри отдельного канала или подразделения, а в сквозном процессе — от формирования спроса до сделки, владения и повторной покупки.

Цель главы

Объяснить отраслевые особенности автомобильного ритейла, из-за которых маркетинговой деятельности недостаточно управлять как набором рекламных каналов и кампаний, и обосновать необходимость MOS, функционального ядра цепочка создания маркетинговой ценности (MVC) и сквозной архитектуры Market-to-Owner.

Планируемые результаты обучения

После изучения главы читатель сможет:

- объяснять длительный и нелинейный характер автомобильного выбора;
- определять влияние финансового и воспринимаемого риска на спрос и конверсию;
- рассматривать автомобильное предложение как составной продукт;
- связывать маркетинг с реальным складом, ценой и коммерческими условиями;
- различать функции, подразделения и межфункциональные переходы;
- управленчески объединять цифровую и физическую части клиентского пути;
- учитывать локальную структуру автомобильного рынка;
- различать сделку и жизненный цикл владельца;
- оценивать маркетинг с учётом маржи, оборачиваемости, удержания и LTV;
- объяснять границы MVC, управление жизненным циклом лида, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки.

Ключевые термины

MOS — MOS; цепочка создания маркетинговой ценности — MVC; создание бренда; стимулирование спроса; коммерческое присутствие; привлечение лидов; Lead Lake; MQL; управление жизненным циклом лида (LLM); SQL; управление продажами; управление отношениями с клиентом после покупки; Market-to-Owner; длительный цикл выбора; составной продукт; коммерческое присутствие; накопленный спрос; жизненная ценность клиента — LTV.

Проблемная постановка

Традиционный отчёт автомобильной компании часто строится вокруг рекламного бюджета, количества лидов, CPL и продаж текущего месяца. Такая модель удобна, но неполна. Она не показывает, сколько сделок сформировано прошлыми когортами; какой спрос уже накоплен; соответствует ли реклама реальному складу; почему клиент отказался от предложения; где потеряна ответственность; какую прибыль принесла сделка; вернулся ли владелец на сервис и совершил ли повторную покупку.

Следовательно, проблема автомобильного маркетинга состоит не только в выборе каналов. Необходимо управлять системой взаимосвязанных состояний спроса, коммерческих предложений, переходов ответственности и экономических результатов. Именно эту задачу решают MOS и более широкая архитектура Market-to-Owner.

Архитектура Market-to-Owner показывает общий контур, в котором маркетинговое производственное ядро, накопленный спрос, продажи и отношения с владельцем образуют единый воспроизводимый цикл (рисунок 9).

2.1. Автомобиль как объект высокововлечённого выбора

Автомобиль — дорогостоящий товар длительного пользования, ошибка в выборе которого имеет продолжительные финансовые и функциональные последствия. Покупатель оценивает не только полезность автомобиля, но и вероятность неблагоприятного результата. Финансовый риск связан с ценой, размером первоначального взноса, долговой нагрузкой и стоимостью денег. Коммерческий риск возникает из-за возможного расхождения рекламной и фактической цены, скрытых условий скидки или навязанных продуктов. Эксплуатационный риск включает будущие расходы, надёжность, доступность запчастей, гарантию и сервис. Рыночный риск проявляется в неопределённости остаточной стоимости и ликвидности автомобиля.

Поэтому информационный поиск в автобизнесе интенсивнее, чем во многих категориях повседневного спроса. Клиент сопоставляет официальные сведения, отзывы владельцев, рейтинги дилеров, карточки автомобилей, предложения банков и страховых компаний. Репутация марки снижает опасение ошибиться в продукте, а репутация дилера — опасение ошибиться в контрагенте. Прозрачность предложения, точность информации и компетентность сотрудников становятся не вспомогательными характеристиками коммуникации, а факторами конверсии.

Например, минимальная рекламная цена может обеспечить высокий отклик, но после выяснения обязательных условий кредита, trade-in и дополнительного оборудования часть клиентов откажется от сделки. Формально привлечение лидов сработал; фактически несогласованность обещания и предложения создала не коммерческий результат, а недоверие.

Управленческий вывод. В автомобильной компании маркетинг должен управлять не только привлекательностью, но и снижением воспринимаемого риска. создание бренда формирует исходное доверие, стимулирование спроса развивает интерес, коммерческое присутствие делает предложение проверяемым, а привлечение лидов фиксирует идентифицированный спрос. Далее результат зависит от LLM и управление продажами. Высокий риск выбора требует сквозной, а не канальной архитектуры.

2.2. Институциональная архитектура автомобильного рынка

Коммерческий результат автомобильного ритейла создаётся несколькими участниками. Производитель отвечает за продукт, модельный ряд, технологии и глобальный бренд. Импортёр или дистрибьютор управляет поставками, национальным маркетингом, развитием сети и стандартами. Дилерская группа распределяет капитал, формирует портфель марок и унифицирует процессы. Дилерский центр реализует локальное предложение, обрабатывает спрос, проводит сделку и обслуживает владельца. Финансовые, страховые и цифровые партнёры влияют на доступность продукта и интерфейс выбора.

Цели этих участников пересекаются, но не совпадают. Производителю важны позиции марки и регистрация автомобилей; дилеру — маржинальность, оборот капитала и клиентская база; цифровой площадке — полнота предложения и объём контактов; банку — качество кредитного портфеля. Национальная кампания может стимулировать спрос на модель, которой нет у конкретного дилера. План по складу может требовать продвижения комплектации, спрос на которую слаб в данном регионе.

Возникает и двойной брендовый контур. Клиент выбирает марку, но одновременно решает, у какого дилера покупать и обслуживать автомобиль. Дилер обязан поддерживать бренд производителя и развивать собственную репутацию продавца, сервисного партнёра и владельца клиентских отношений.

Управленческий вывод. MOS должна согласовывать цели, данные, стандарты и ритмы решений разных уровней. Маркетинговая функция не тождественна отделу маркетинга: часть маркетингового результата создают дистрибьютор, дилерский центр, контакт-центр, продавцы и сервис. Market-to-Owner необходима потому, что ни один участник в одиночку не создаёт весь клиентский и экономический результат.

2.3. Четыре разных бизнеса внутри одного дилера

Дилерский центр объединяет как минимум четыре бизнеса: новые автомобили, автомобили с пробегом, сервис и запасные части, корпоративные продажи. Они используют общую инфраструктуру и клиентскую базу, но отличаются объектом управления, циклом спроса и экономикой.

В новых автомобилях предложение зависит от модельного ряда, распределения, бонусов производителя и кредитных программ. В автомобилях с пробегом каждая единица склада уникальна по состоянию, пробегу, цене и сроку хранения. В сервисе спрос связан с автомобилем владельца, регламентом обслуживания, сезонностью и техническими событиями. В корпоративных продажах объектом становится аккаунт, парк, тендер или программа обновления, а цикл решения обычно длиннее и формальнее.

Различается и фактический продукт. Покупатель приобретает не только автомобиль, а конфигурацию ценности: комплектацию, дополнительное оборудование, финансирование, страхование, trade-in, гарантию, сервисные программы, помощь на дорогах, цифровые услуги и условия будущей замены. Дешёвый автомобиль может оказаться менее выгодным с учётом кредита, обслуживания и остаточной стоимости; более высокая цена может быть оправдана гарантией, ликвидностью и удобством владения.

Управленческий вывод. Нельзя управлять четырьмя бизнесами одним набором рекламных KPI. MOS должна задавать единые принципы, но разные паспорта объектов, показатели и сценарии. Маркетинг обязан представлять целостную потребительскую ценность, а не изолированную модель и рекламную цену. Это подводит к необходимости учитывать время, в течение которого клиент собирает такую конфигурацию.

2.4. Длительный цикл и временной лаг

Покупка автомобиля редко является мгновенной транзакцией. Клиент возвращается к выбору, меняет марку, модель, бюджет, способ финансирования и предполагаемый срок покупки. Решение может быть отложено из-за процентных ставок, отсутствия нужной комплектации, необходимости продать прежний автомобиль или ожидания корпоративного согласования.

Поэтому продажи текущего месяца формируются обращениями разных периодов. Новый лид не обязательно монетизируется в месяце получения, а снижение продаж не обязательно означает неэффективность текущей рекламы. Причиной могут быть структура прежних когорт, изменение склада, цены, кредитных условий или качества обработки.

Управленческая ошибка возникает, когда июльский бюджет сравнивают только с июльскими продажами. Корректный анализ наблюдает когорту июльских MQL до сделки, выбытия или перехода в длительное развитие. Возраст лида, стадия, история контактов и причина отсрочки становятся обязательными координатами.

Отложенный спрос нельзя автоматически считать потерянным. Если клиент подтвердил потребность, но перенёс покупку, компания уже понесла затраты на его привлечение и накопила сведения, которые могут повысить вероятность будущей сделки. Удаление такого лида или отсутствие следующего действия уничтожает созданный актив.

Управленческий вывод. Маркетинг должен управлять и потоком новых MQL, и запасом накопленного спроса. MOS задаёт когортную аналитику, окна наблюдения и правила повторной работы. В Market-to-Owner новый MQL является только одним из источников коммерческого результата; другой источник — созревание Lead Lake.

Нелинейность выбора и возможность возврата клиента к уже пройденным решениям представлены на рисунке 2.2.

Из длительности выбора следует необходимость одновременно управлять потоком новых обращений и запасом уже накопленного спроса (рисунок 11).

2.5. Единый цифровой и физический путь

Автомобильный выбор начинается и развивается в цифровой среде, но значительная часть решения связана с физическим объектом. Клиент изучает модели, отзывы и цены, рассчитывает кредит, отправляет заявку и записывается на тест-драйв. Затем он осматривает автомобиль, оценивает trade-in, ведёт переговоры, подписывает документы, получает автомобиль и возвращается на сервис.

Разделение этих частей между независимыми отчётами и владельцами создаёт потери. На сайте может быть указана одна цена, в отделе продаж — другая; онлайн-запись может не попасть в график тест-драйвов; контакт-центр может назначить визит без подтверждения наличия автомобиля; данные цифрового расчёта кредита могут быть недоступны продавцу. Для клиента это один путь, хотя внутри компании он распределён между системами и подразделениями.

Цифровой канал не является самостоятельным этапом клиентского пути и не определяет функцию. Карточка автомобиля выполняет коммерческое присутствие; форма обращения — привлечение лидов; обратный звонок и квалификация — LLM; встреча и переговоры — управление продажами. После выдачи цифровые коммуникации могут обслуживать управление отношениями с клиентом после покупки.

Управленческий вывод. Управлять нужно непрерывностью опыта и данных, а не отдельно «онлайн-маркетингом» и «офлайн-продажами». MOS устанавливает стандарты информации, идентификации и передачи контекста; Market-to-Owner связывает цифровые действия с визитом, сделкой и владением. Эта связанность особенно заметна в среде классифайдов.

Единство цифрового и физического пути означает, что при каждом переходе вместе с клиентом должен передаваться накопленный контекст его выбора (рисунок 12).

2.6. Классифайды как среда готового спроса

Классифайды и автомобильные агрегаторы концентрируют пользователей, уже перешедших к активному сравнению. Они позволяют фильтровать предложения по марке, модели, цене, комплектации, пробегу, географии и условиям продавца. Для дилера такая площадка является одновременно витриной, конкурентной средой и источником контактов.

Однако присутствие на классифайде нельзя автоматически относить к привлечению лидов. До идентифицированного действия пользователя дилер управляет коммерческое присутствие: полнотой и точностью карточки, фотографиями, ценой, наличием, рейтингом, сроком размещения и конкурентоспособностью предложения. MQL появляется только после захвата идентифицированного обращения, соответствующего установленным критериям.

Это разграничение имеет практическое значение. Низкое количество контактов может быть вызвано не слабостью канала, а плохой видимостью, ошибками карточки, неконкурентной ценой или отсутствием востребованных автомобилей. И наоборот, большое количество контактов при вводящей в заблуждение цене создаёт поток слабого спроса и перегружает последующие процессы.

Управленческий вывод. Для классифайдов нужно раздельно оценивать качество коммерческого присутствия и результат привлечения лидов. MOS связывает показатели витрины с качеством MQL, а не сводит управление к цене контакта. Это требует прямой синхронизации маркетинга с реальным предложением.

2.7. Склад, цена и доступность предложения

В автомобильном ритейле маркетинг не может продвигать абстрактную модель в отрыве от реального склада. Коммерческое предложение определяется конкретными автомобилями, комплектациями, сроками поставки, правилами распределения, розничной ценой, бонусами производителя, кредитными программами, возможностями trade-in и локальной конкуренцией.

Составной характер продукта делает доступность условной. Автомобиль может физически находиться на складе, но не соответствовать рекламируемой цене без кредита или trade-in. Модель может быть доступна под заказ, но срок поставки не отвечать потребности клиента. Скидка может увеличивать продажи, но разрушать маржинальность или остаточную стоимость складского портфеля.

Для новых автомобилей маркетинг должен учитывать матрицу моделей и комплектаций. Для автомобилей с пробегом единицей коммерческое присутствие становится конкретный VIN: каждый объект имеет собственную себестоимость, срок хранения и ценовое окружение. Чем дольше автомобиль находится на складе, тем выше стоимость замороженного капитала и риск дальнейшего дисконта.

Управленческий вывод. Коммерческое присутствие должно ежедневно синхронизироваться со складом, ценой и финансовыми условиями. MOS связывает маркетинговое планирование с управлением запасом и коммерческой политикой. Несоответствие рекламного обещания реальной возможности продажи должно рассматриваться как системный дефект, а не как локальная проблема рекламы.

Связь между коммерческой витриной и фактическими возможностями исполнения предложения показана на рисунке 2.5.

2.8. Lead Lake как накопленный коммерческий актив

Lead Lake — управляемый запас идентифицированного спроса, накопленного компанией. В него входят не только новые обращения, но и клиенты, которые перенесли покупку, не получили подходящего предложения, ожидают изменения условий, не прошли кредитное одобрение, выбирают между новым и подержанным автомобилем или готовы вернуться при появлении нужной комплектации.

Lead Lake отличается от CRM как информационной системы. CRM хранит записи и поддерживает операции; Lead Lake является управленческим объектом. Его ценность определяется качеством данных, актуальностью потребности, стадией, возрастом, историей взаимодействий, запланированным следующим действием и вероятностью преобразования.

привлечение лидов заканчивается созданием MQL. MQL является входом управление жизненным циклом лида (LLM). LLM квалифицирует, развивает, реактивирует и переводит спрос в SQL. SQL становится входом управление продажами. Эти границы нельзя размывать: LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки не входят в MVC. MVC в узком организационном смысле включает только создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.

Например, клиент отказался от имеющегося автомобиля из-за цвета, но подтвердил бюджет, trade-in и срок покупки до трёх месяцев. Закрытие такого обращения как «не купил» скрывает коммерческий потенциал. Корректное действие — сохранить причину, предпочтение, срок и сценарий возврата.

Управленческий вывод. Lead Lake нужно учитывать как коммерческий актив со структурой, качеством и динамикой. MOS устанавливает критерии MQL и SQL, правила учёта возраста спроса, повторной работы и выбытия. Компа-

ния должна планировать продажи с учётом как притока новых MQL, так и преобразования накопленного спроса.

2.9. Маркетинг на границах функций

Внутри дилера клиентский результат создают маркетинг, контакт-центр, отдел продаж, кредитно-страховое направление, trade-in, выдача, сервис и подразделения по работе с владельцами. Проблемы возникают не только внутри этих подразделений, но и на переходах между ними.

Маркетинг может выполнить план по лидам, контакт-центр — по звонкам, продажи — по конверсии обработанных встреч, а дилерский центр всё равно потеряет часть спроса. Причиной становятся неполные данные, задержка первого контакта, отсутствие следующего действия, неподтверждённый визит, несогласованная оценка trade-in или отказ финансового партнёра без альтернативного сценария.

Маркетинговая функция при этом не равна подразделению маркетинга. Функция определяется создаваемым результатом, а подразделение — организационной принадлежностью сотрудников. Контакт-центр может выполнять операции LLM, продавец — участвовать в уточнении коммерческого присутствия, сервис — создавать новый спрос на замену автомобиля. Это не отменяет ответственности, а требует её точного описания.

Для каждого перехода необходимы вход, выход, критерий качества, владелец, срок исполнения, обязательные данные и процедура эскалации. MQL должен передаваться в LLM по согласованному стандарту; SQL — в управление продажами с подтверждённой квалификацией и контекстом потребности.

Управленческий вывод. Локальные планы не заменяют владельца сквозного процесса. MOS управляет функциональными границами и качеством переходов, а Market-to-Owner показывает их влияние на общий результат предприятия. Следующий обязательный переход возникает после сделки — от покупателя к владельцу.

Распределение ролей и типичные потери при передаче результата между участниками представлены на рисунке 2.6.

2.10. От покупателя к владельцу

Продажа автомобиля не завершает коммерческий цикл. После выдачи возникают сервис, гарантийные обращения, страхование, кузовной ремонт, сезонное обслуживание, дополнительное оборудование, помощь на дорогах, программы лояльности, trade-in, рекомендации и повторная покупка.

управление отношениями с клиентом после покупки управляет отношениями с владельцем, автомобилем и событиями владения. Его задача не сводится к рассылкам. Компания должна знать автомобиль, дату продажи, пробег, гарантийный статус, сервисную историю, страховой цикл, вероятность замены и предпочтительный способ коммуникации. На этой основе формируются релевантные действия: запись на ТО, продление страхования, предложение сезонного обслуживания, оценка автомобиля или подготовка повторной покупки.

Качество послепродажного опыта влияет не только на сервисную выручку. Оно изменяет доверие к дилеру и марке, вероятность рекомендации, готовность вернуться и воспринимаемый риск следующей сделки. Поэтому плохая передача клиента после выдачи разрушает ценность, уже созданную затратами создание бренда, стимулирование спроса и привлечения.

Владелец со временем возвращается в новое состояние спроса. Изменение семьи, пробега, финансовых возможностей, гарантии или стоимости автомобиля формирует новую потребность. Market-to-Owner поэтому является не линейной воронкой, а воспроизводимым циклом.

Управленческий вывод. управление отношениями с клиентом после покупки должно быть самостоятельным коммерческим процессом за пределами MVC. MOS управляет маркетинговой функцией, а Market-to-Owner связывает её со сделкой и жизненным циклом владельца. Такая логика требует оценивать не только количество продаж, но и полную экономику клиента.

Переход от завершённой сделки к сервисным событиям, удержанию и повторному спросу представлен на рисунке 2.7.

2.11. Экономика автомобильного ритейла

Количество лидов и продаж недостаточно для оценки маркетинга. Две кампании могут дать одинаковое число сделок, но различаться по валовой прибыли, размеру скидок, сроку хранения автомобилей, стоимости финансирования и доходам от дополнительных продуктов.

Экономика сделки включает маржу автомобиля, кредитные и страховые доходы, дополнительное оборудование, гарантийные и сервисные продукты, стоимость trade-in и затраты на привлечение и продажу. Экономика склада учитывает оборачиваемость, стоимость денег, старение запаса и будущий дисконт. Экономика отношений добавляет сервисное удержание, страховые продления, повторную покупку, рекомендации и LTV.

Поэтому CPL отвечает только на вопрос о стоимости полученного обращения. Стоимость квалифицированного спроса показывает затраты на MQL или SQL установленного качества. Стоимость продажи учитывает фактически монетизированный результат. Но и она не объясняет, была ли сделка прибыльной и какую ценность клиент создаст после выдачи.

Например, источник с высоким CPL может привлекать клиентов, покупающих более маржинальные комплектации, финансовые продукты и возвращающихся на сервис. Источник с низким CPL может создавать обращения на отсутствующие автомобили и продажи с максимальным дисконтом. Без связи маркетинговых, складских и финансовых данных первый источник будет ошибочно признан худшим.

Управленческий вывод. MOS должна связывать показатели спроса с маржой и качеством последующего преобразования. Market-to-Owner расширяет оценку до жизненного цикла клиента. Подробные формулы относятся к следующим главам; здесь важно зафиксировать принцип: оптимизировать следует не объём лидов, а устойчивый экономический результат.

Полная управленческая оценка соединяет стоимость спроса, качество преобразования, экономику сделки, капитал в складе и ценность жизненного цикла (рисунок 16).

2.12. Локальность автомобильного рынка: российский контекст

Федеральная автомобильная марка существует одновременно на множестве локальных рынков. Результат дилера зависит от ёмкости региона, структуры спроса, доходов населения, присутствия конкурентов, склада, цен, транспортной доступности, локальной узнаваемости дилера, качества команды и региональной медиасреды.

Задачи производителя, сети и дилерского центра различаются. Производитель развивает марку и продуктовый спрос в масштабе страны. Дилерская сеть обеспечивает покрытие, стандарты и доступность. Отдельный центр должен преобразовать локальный потенциал в прибыльные сделки и отно-

шения с владельцами. Поэтому национальная доля марки не является достаточным ориентиром для локального бюджета, а единый медиаплан не гарантирует одинакового результата в разных городах.

Российский рынок дополнительно характеризуется значительным вторичным сегментом и изменчивостью дилерских контрактов. По данным «АВТОСТАТ», в 2025 году было приобретено 6,24 млн легковых автомобилей с пробегом. По данным Комитета автопроизводителей АЕБ, продажи новых легковых и лёгких коммерческих автомобилей составили 1 349 230 единиц без учёта альтернативных каналов поставок. Сравнение этих показателей требует учёта различий методик, но показывает самостоятельный масштаб рынка автомобилей с пробегом.

Локальная диагностика должна включать долю рынка, конкурентное предложение, структуру склада, ценовой индекс, качество карточек, доступность финансирования, радиус привлечения и способность команды обрабатывать спрос.

Управленческий вывод. MOS должна соединять федеральные стандарты с локальными решениями. Бюджет, коммерческое присутствие и план продаж необходимо выводить из потенциала территории и фактических ограничений дилера. Локальность завершает набор отраслевых причин, по которым требуется единая архитектура.

2.13. Итоговая отраслевая модель

Автомобильный ритейл объединяет девять взаимосвязанных свойств: высокую стоимость и риск выбора; составной продукт; длительный и нелинейный цикл; зависимость от склада и условий; распределённую ответственность; единство цифрового и физического пути; локальность рынка; различие сделки и владения; многокомпонентную экономику клиента.

Эти свойства объясняют границы авторской модели. MVC является производственным ядром маркетинговой функции и включает создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Выход привлечения лидов — MQL. MQL поступает в LLM, где накопленный спрос квалифицируется и развивается до SQL. SQL является входом управление продажами. После сделки управление отношениями с клиентом после покупки управляет жизненным циклом владельца и возвращает его в новый цикл спроса. MOS обеспечивает цели, правила, данные, показатели и управ-

ленческий ритм маркетинговой функции. Market-to-Owner охватывает полный коммерческий цикл предприятия.

Управленческий мини-кейс

Дилерский центр увеличил рекламный бюджет и получил на 25% больше лидов, но продажи не выросли. Руководитель маркетинга предложил заменить агентство. Сквозная диагностика показала другую картину: треть обращений относилась к автомобилям, отсутствующим на складе; рекламная цена требовала условий, не раскрытых в карточках; часть MQL ожидала первого контакта более двух часов; перенесённые клиенты закрывались без следующего действия; после кредитного отказа альтернативный сценарий не предлагался.

Компания исправила складскую выгрузку и правила цены, ввела критерии MQL и SQL, SLA первого контакта, причины отсрочки и еженедельную работу с Lead Lake. Дополнительного роста бюджета не потребовалось. Улучшение произошло не внутри рекламного канала, а на стыках коммерческое присутствие, привлечение лидов, LLM и управление продажами.

Управленческий вывод. MOS нужна автомобильной компании не как новая схема отдела маркетинга, а как система управления созданием и преобразованием спроса. Market-to-Owner необходима для согласования этого процесса со сделкой, владением и экономикой предприятия. В следующей главе данная отраслевая логика будет переведена в формальную модель состояний спроса и результатов их преобразования.

Выводы по главе

1. Автомобильный ритейл управляет длительным и высокорисковым выбором, а не единичной рекламной реакцией.
2. Фактический продукт включает автомобиль, финансирование, страхование, trade-in, сервис и будущую стоимость владения.
3. Маркетинг должен быть синхронизирован с реальным складом, ценой и коммерческими условиями.
4. Продажи периода формируются несколькими когортами, поэтому месячный отчёт не отражает всей причинно-следственной связи.
5. Lead Lake является коммерческим активом, если спрос структурирован, актуализируется и имеет следующее действие.

6. Цифровой и физический пути образуют единый клиентский и коммерческий цикл.
7. Основные потери часто возникают на границах функций при формальном выполнении планов подразделений.
8. Продажа открывает управление отношениями с клиентом после покупки, где формируются удержание, сервисная ценность, рекомендации и повторная покупка.
9. CPL и количество продаж необходимо дополнять показателями маржи, стоимости денег, оборачиваемости и LTV.
10. MVC, MOS и Market-to-Owner имеют разные границы: MVC производит маркетинговый результат, MOS управляет маркетинговой функцией, Market-to-Owner охватывает полный коммерческий цикл.

Контрольные вопросы

1. Почему автомобиль нельзя рассматривать как обычный розничный товар?
2. Какие виды риска оценивает клиент при выборе автомобиля и дилера?
3. Что входит в составное автомобильное предложение?
4. Почему результат маркетинга нельзя оценивать только в пределах календарного месяца?
5. Чем запас накопленного спроса отличается от потока новых лидов?
6. Где проходит граница между коммерческое присутствие и привлечение лидов?
7. Почему фактический склад является частью маркетингового управления?
8. Какие потери возникают при разделении цифрового и физического пути?
9. Чем маркетинговая функция отличается от подразделения маркетинга?
10. Почему выполнение локальных планов не гарантирует сквозного результата?
11. Что является выходом привлечение лидов и входом LLM?
12. Что является выходом LLM и входом управление продажами?
13. Почему LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки не входят в MVC?
14. Как локальность рынка влияет на решения дилерского центра?

15. Почему LTV необходим для оценки автомобильного маркетинга?

Практическое задание

Проведите диагностику своего дилерского центра или дилерской группы.

1. Выберите один бизнес-контур: новые автомобили, автомобили с пробегом, сервис или корпоративные продажи.
2. Опишите локальный рынок, целевую долю, конкурентов и ограничения предложения.
3. Разложите фактический продукт на автомобиль, финансирование, страхование, trade-in, гарантию, сервис и будущую ценность владения.
4. Постройте путь клиента от первого интереса до сделки и последующего владения, отметив цифровые и физические точки.
5. Зафиксируйте переходы MVC → MQL → LLM → SQL → управление продажами → управление отношениями с клиентом после покупки.
6. Для каждого перехода укажите владельца, вход, выход, SLA, обязательные данные и KPI.
7. Разделите продажи последнего месяца по когортам возникновения MQL и оцените вклад накопленного спроса.
8. Выберите десять несостоявшихся сделок и проверьте причины отказа, наличие следующего действия и возможность реактивации.
9. Сформулируйте три изменения, способные повысить валовую прибыль без механического увеличения рекламного бюджета.

Ожидаемый результат: карта процесса на 3–5 страницах, таблица межфункциональных переходов и план из трёх управленческих изменений. Критерии оценки: корректность функциональных границ — 25%; учёт длительности и Lead Lake — 20%; связь предложения со складом и условиями — 20%; полнота экономики — 20%; практическая применимость — 15%.

Диагностический чек-лист автомобильной компании

Оцените каждое утверждение: 0 — не выполняется; 1 — выполняется частично; 2 — выполняется системно.

Длительность выбора

- Продажи анализируются по когортам возникновения MQL, а не только по месяцу сделки.

- Для отложенного спроса фиксируются срок возврата и следующее действие.
- Маркетинговая эффективность оценивается с учётом временного лага.

Накопленный спрос

- Lead Lake имеет владельца, правила сегментации, учёта возраста спроса и реактивации.
- MQL и SQL определены едиными критериями.
- Причины выбытия регулярно проверяются, а не используются как формальное закрытие.

Качество коммерческого присутствия

- Карточки и реклама синхронизированы с фактическим складом.
- Цена и обязательные условия раскрываются без расхождений.
- Качество коммерческого присутствия оценивается отдельно от количества лидов.

Финансовый риск клиента

- Сотрудники объясняют полную конфигурацию сделки и стоимость владения.
- При отказе по основному финансовому сценарию предлагаются допустимые альтернативы.
- Репутационные сигналы и жалобы на непрозрачность влияют на управленческие решения.

Связанность цифрового и физического пути

- Контекст цифрового взаимодействия доступен контакт-центру и продавцу.
- Онлайн-запись, наличие автомобиля и физический визит синхронизированы.
- Результат визита возвращается в единую историю клиента.

Распределение ответственности

- Для переходов между функциями назначены владельцы и SLA.
- MQL передаётся в LLM, а SQL — в управление продажами по установленному стандарту.

- Показатели подразделений проверяются на влияние на следующий коммерческий контур.

Послепродажный цикл

- После выдачи клиент и автомобиль передаются в управление отношениями с клиентом после покупки.
- Сервисные, страховые и trade-in-события используются как основания для действий.
- Владелец системно возвращается в новый цикл спроса.

Экономика жизненного цикла

- Маркетинг связан с валовой прибылью и маржинальностью сделки.
- В оценке учитываются стоимость денег и оборачиваемость склада.
- Рассчитываются сервисное удержание, повторная покупка и LTV.

Максимальная оценка — 48 баллов. 0–15 баллов означают фрагментарное управление; 16–29 — наличие отдельных процессов без сквозной архитектуры; 30–39 — формирующуюся систему; 40–48 — высокий уровень зрелости. Высокий итоговый балл не отменяет анализа отдельных провалов: критический разрыв в одном переходе способен ограничить результат всей системы.

Терминологический словарь главы

создание бренда — функция создания и развития знания, смысла и доверия к бренду.

стимулирование спроса — функция стимулирования и развития спроса до готовности к активному выбору.

коммерческое присутствие — функция обеспечения доступного, точного и конкурентоспособного присутствия предложения в среде выбора.

привлечение лидов — функция захвата идентифицированного спроса; её выходом является MQL.

цепочка создания маркетинговой ценности (MVC) — производственное ядро маркетинговой функции, включающее создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.

MOS — операционная система управления маркетингом, объединяющая цели, функции, процессы, данные, показатели и управленческий ритм.

MQL — идентифицированный спрос, соответствующий критериям передачи из привлечения лидов в LLM.

Lead Lake — управляемый запас идентифицированного накопленного спроса.

управление жизненным циклом лида (LLM) — процесс квалификации, развития, созревания и реактивации MQL до SQL; не входит в MVC.

SQL — квалифицированная коммерческая возможность, являющаяся выходом LLM и входом управление продажами.

управление продажами — процесс монетизации SQL через встречу, предложение, переговоры и сделку; не входит в MVC.

управление отношениями с клиентом после покупки — процесс управления отношениями, событиями и ценностью клиента после приобретения автомобиля; не входит в MVC.

Market-to-Owner — сквозная архитектура полного коммерческого цикла предприятия от рынка до владельца и его возврата в новый спрос.

Составной автомобильный продукт — совокупность автомобиля и связанных финансовых, страховых, сервисных и эксплуатационных условий.

Накопленный спрос — идентифицированный спрос, который ещё не преобразован в сделку, но сохраняет коммерческий потенциал.

LTV — ожидаемая экономическая ценность отношений с клиентом на протяжении жизненного цикла.

Использованная и рекомендуемая литература

Русскоязычная научная и профессиональная литература

1. Березина А. С. Найти и удержать: принципы работы организации по формированию позитивного клиентского опыта // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2021. № 4. С. 258–263. DOI: 10.36627/2074-5095-2021-4-4-258-263.
2. Волгин В. В. Энциклопедия автобизнеса. Секреты дилеров. М.: ОСЬ-89, 2009. 832 с.

3. Кенис М. Ю., Сергиенко Е. С. Особенности построения системы маркетинговых коммуникаций на автомобильном рынке // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2018. № 2 (28). С. 136–141.

4. Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернев А. Маркетинг менеджмент. 16-е изд. СПб.: Питер, 2024. 608 с.

5. Сидоров А. Л. Целевая аудитория автомобилей среднего класса в России: анализ предпочтений // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2020. № 3. С. 230–237.

6. Солдатенко Т. А., Скоробогатых И. И., Есимжанова С. Р., Федорова Т. Л. Путь клиента как инструмент улучшения клиентского опыта в малом и среднем бизнесе // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2022. № 2. С. 112–119. DOI: 10.36627/2074-5095-2022-2-2-112-119.

7. Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3. С. 55–68.

8. Шаповалов А. А., Суворова А. В. Кумулятивная маржа как инструмент управления авторитейлом // Финансы и управление. 2024. № 4. С. 28–42. DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72179.

9. Шаповалов А. А., Суворова А. В. Эволюция бизнес-процессов в российском авторитейле // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 6. С. 3117–3134. DOI: 10.18334/epp.14.6.121033.

Официальные отраслевые источники

10. Ассоциация европейского бизнеса. Автомобильный рынок в 2025 году сократился на 8,3%: продажи новых легковых и лёгких коммерческих автомобилей в декабре и по итогам 2025 года. 13 января 2026 г.

11. Аналитическое агентство «АВТОСТАТ». Рынок новых легковых автомобилей в России. Итоги 2025 года. Тенденции и перспективы. 2026.

12. Аналитическое агентство «АВТОСТАТ». В 2025 году россияне купили рекордное количество автомобилей с пробегом. 28 января 2026 г.

13. Аналитическое агентство «АВТОСТАТ». Количество дилерских контрактов в РФ за год увеличилось на 6%. 21 января 2026 г.

Дополнительная зарубежная научная литература

14. Golara S., Dooley K. J., Mousavi N. Are Dealers Still Relevant? How Dealer Service Quality Impacts Manufacturer Success // Production and Operations Management. 2021. Vol. 30. No. 10. P. 3560–3578. DOI: 10.1111/poms.13450.

15. Kim S., Connerton T. P., Park C. Transforming the Automotive Retail: Drivers for Customers' Omnichannel BOPS (Buy Online & Pick up in Store) Behavior // Journal of Business Research. 2022. Vol. 139. P. 411–425. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.070.

16. Kulkarni G., Ratchford B. T., Kannan P. K. The Impact of Online and Offline Information Sources on Automobile Choice Behavior // Journal of Interactive Marketing. 2012. Vol. 26. No. 3. P. 167–175. DOI: 10.1016/j.intmar.2012.02.001.

17. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

MOS, цепочка создания маркетинговой ценности, Lead Lake, управление жизненным циклом лида и архитектура Market-to-Owner в настоящей книге являются элементами авторской модели Андрея Лапикова и Ивана Куца. Перечисленные источники используются для раскрытия общеизвестных концепций маркетинга, клиентского пути, жизненной ценности клиента и отраслевой специфики, но не являются источниками авторской архитектуры.

ГЛАВА 3 /

Маркетинг как система преобразования состояний спроса

Цель главы

Сформировать представление о маркетинге как о системе, изменяющей состояния спроса и передающей результаты следующим процессам. Глава переводит особенности автомобильного ритейла в модель постановки целей, ответственности, процессов и данных — содержательное основание для MOS.

Планируемые результаты обучения

После изучения главы читатель сможет:

- объяснить, почему спрос возникает раньше идентифицированного обращения и не исчерпывается фактом заявки;
- различать потенциальную потребность, интерес, коммерческое намерение, идентифицированное обращение, MQL, SQL, сделку, статус владельца и повторный спрос;
- определять состояние спроса через управленчески наблюдаемые признаки, а не через субъективную «температуру» клиента;

- отделять состояние спроса от этапа клиентского пути и статуса записи в CRM;
- описывать переход между состояниями через вход, результат, функцию, сигнал качества, допустимое время, владельца и следующий процесс;
- рассматривать промежуточные маркетинговые результаты как управляемую ценность, создаваемую до сделки;
- объяснять роль каналов как ресурсов преобразования, а не как основания архитектуры маркетинга;
- применять производственную аналогию к маркетинговым процессам, не превращая поведение клиента в механическую модель;
- устанавливать границы цепочки создания маркетинговой ценности (MVC), управление жизненным циклом лида (LLM), управление продажами, управление отношениями с клиентом после покупки и Market-to-Owner;
- определять практические изменения в целях, показателях, данных, ответственности и управленческом ритме компании.

Ключевые термины

Состояние спроса; преобразование состояния спроса; наблюдаемый признак; подтверждающий сигнал; следующее действие; маркетинговая ценность; накопленный спрос; MOS — MOS; цепочка создания маркетинговой ценности — MVC; создание бренда; стимулирование спроса; коммерческое присутствие; привлечение лидов; MQL; Lead Lake; управление жизненным циклом лида (LLM); SQL; управление продажами; управление отношениями с клиентом после покупки; Market-to-Owner.

Проблемная постановка

В традиционной практике автомобильной компании спрос чаще всего становится видимым только тогда, когда клиент позвонил, отправил форму, написал в мессенджер или пришёл в дилерский центр. До этого момента управленческая система видит главным образом показы, охват, посещения и расходы по каналам. После обращения клиент обычно получает статус в CRM и передаётся в продажи. Такая конструкция удобна для учёта, но создаёт ложное впечатление, будто спрос начинается с заявки и далее движется по единой линейной воронке.

Реальный выбор автомобиля устроен иначе. Человек может знать марку, но не планировать покупку; сравнивать предложения без раскрытия контактов;

отложить решение; оставить обращение только ради уточнения цены; вернуться после изменения кредитной ставки, семейных обстоятельств или оценки trade-in. После сделки он становится владельцем, а позднее может сформировать новый спрос или рекомендацию.

Следовательно, объектом управления должна быть не только активность в канале и не только запись в CRM, а изменение состояния спроса. Управленческий принцип главы формулируется следующим образом:

> **Маркетинговая деятельность должна классифицироваться по тому, какое состояние спроса она изменяет, какой результат создаёт и какому следующему процессу этот результат передаётся.**

Предлагаемая далее последовательность состояний является верхнеуровневой моделью. Она не претендует на роль универсальной неизменной лестницы для каждого клиента. Конкретный набор состояний, признаков и переходов должен быть адаптирован к бизнесу, продукту и клиентскому сценарию.

3.1. Почему спрос нужно рассматривать как состояние

3.1.1. Лид не является началом спроса

Лид удобен как наблюдаемая единица: у компании появляется идентификатор, канал связи и содержание обращения. Однако факт идентификации не объясняет, как возник выбор, насколько он зрел и что должно произойти дальше. До обращения человек мог несколько месяцев изучать модели, читать отзывы, рассчитывать кредит, посещать классифайды и обсуждать замену автомобиля с семьёй. Компания могла уже повлиять на его знание, доверие и набор рассматриваемых вариантов, хотя персональная запись ещё не существовала.

Поэтому отсутствие заявки не всегда означает отсутствие спроса. Оно может означать, что спрос пока не идентифицирован, не достиг коммерческого намерения, временно приостановлен либо реализуется в точках контакта, где компания не связывает действия с конкретным человеком. Обратное также верно: наличие обращения не всегда означает готовность к продаже. Клиент может уточнять наличие, проверять рекламное обещание, собирать сведения для будущего решения или сравнивать условия нескольких дилеров.

Для управления необходимо различать по меньшей мере следующие состояния.

Состояние	Содержательный смысл	Почему его нельзя заменить соседним понятием
Потенциальная потребность	Существует объективная или вероятная причина будущего выбора: старение автомобиля, изменение состава семьи, завершение кредита, рост затрат на владение	Потребность ещё может не осознаваться и не проявляться в действиях
Интерес	Клиент обращает внимание на категорию, марку, модель или способ приобретения	Интерес не подтверждает срок и готовность к коммерческому решению
Коммерческое намерение	Выбор приобретает предметность: определяются объект, условия, бюджет и предполагаемый срок	Намерение может существовать без идентифицированного обращения
Идентифицированное обращение	Компания получила контакт и наблюдаемый запрос	Контакт ещё не соответствует критериям MQL автоматически
MQL	Обращение соответствует установленным маркетинговым критериям качества	Это выход привлечения лидов и вход LLM, а не любое действие клиента
SQL	В LLM подтверждены коммерческая релевантность и готовность к работе управление продажами	SQL нельзя определять только разговорным ярлыком «горячий лид»
Сделка	Согласованные коммерческие действия завершились продажей	Сделка завершает конкретный цикл покупки, но не отношения с клиентом
Владелец	Клиент использует автомобиль и вступает в послепродажный цикл	Его потребности связаны с сервисом, удержанием, рекомендациями и будущей заменой
Повторный спрос	У владельца или прежнего клиента возникает новый цикл выбора	Он может начаться задолго до нового обращения и требует отдельного наблюдения

Маркетинг отвечает за создание знания, развитие интереса, снижение барьеров, формирование намерения и преобразование идентифицированного спроса в MQL. Развитие MQL до SQL относится к LLM, монетизация SQL — к управлению продажами, работа с владельцем — к управление отношениями с клиентом после покупки.

Место рисунка 3.1. Верхнеуровневая карта состояний спроса. Рекомендуемый размер — полная страница A5 после таблицы различий состояний.

3.1.2. Нелинейность выбора

Линейная воронка полезна как агрегированное представление сокращения количества объектов от верхней части к сделке. Но она недостаточна для описания поведения конкретного спроса. Клиент может вернуться от коммерческого намерения к сравнению, изменить марку или тип кузова, сделать паузу после оценки платежа, продолжить выбор после появления автомобиля в наличии или повторно обратиться к дилеру через несколько месяцев.

На состояние воздействуют знание, доверие, опыт, финансовая готовность, цена, кредитная ставка, наличие, конкуренты, trade-in и семейные обстоятельства. Компания контролирует их лишь частично; её задача — создавать условия и следующее действие, повышающие вероятность полезного перехода.

Остановка не всегда равна потере: спрос может сохраняться дольше календарного месяца. Возврат должен иметь предусмотренный сценарий, а результат маркетинга нельзя оценивать только по сделкам периода, поскольку часть созданного спроса реализуется позднее.

Пример из автомобильного ритейла. Клиент рассматривает среднеразмерный кроссовер, изучает две марки и оставляет запрос на кредитный расчёт. После получения платежа он откладывает покупку. Через три месяца дилер получает автомобиль в подходящей комплектации, а стоимость trade-in текущего автомобиля клиента становится приемлемой. Спрос возвращается к коммерческому намерению. Первичное обращение не было бесполезным, однако его ценность сохранилась только при наличии контекста, следующего действия и правил реактивации.

Место рисунка 3.2. Нелинейное развитие автомобильного спроса. Рекомендуемый размер — полная страница A5 после примера.

Управленческий вывод раздела. Компания должна видеть не только число заявок, но и распределение спроса по состояниям, длительность нахождения, причины пауз, возвратов и потерь. Для этого требуется определить само состояние спроса как управленческую единицу.

3.2. Состояние спроса как управленческая единица

3.2.1. Рабочее определение

Состояние спроса — это управленчески интерпретируемая конфигурация наблюдаемых признаков, характеризующая текущую коммерческую зрелость выбора клиента, объект и контекст его интереса, выраженность намерения, барьеры, предполагаемый срок решения и готовность к определённому следующему действию.

Состояние относится к спросу, а не только к записи; должно быть наблюдаемым в достаточной для решения степени и связано со следующим действием и владельцем.

Шкала «холодный — тёплый — горячий» сворачивает разные причины поведения в субъективную оценку. Клиенту может не хватать расчёта, доверия или автомобиля в наличии — и каждое состояние требует другого действия.

Минимальное описание состояния включает:

1. **уровень знания** о категории, марке, модели, дилере и условиях;
2. **характер интереса** — общий, продуктовый, сравнительный, финансовый, сервисный или повторный;
3. **выраженность намерения** совершить коммерческое действие;
4. **объект выбора** — категория, модель, автомобиль, финансирование или trade-in;
5. **предполагаемый срок решения** или событие-триггер;

6. **финансовую готовность** — бюджет, взнос, кредитная допустимость, оценка trade-in;
7. **контекст предыдущих действий** — просмотры, расчёты, встречи, отказы и изменения выбора;
8. **барьеры** — цена, риск, недоверие, отсутствие автомобиля или информации;
9. **подтверждающие сигналы** — запрос условий, расчёт, согласие на встречу или документы;
10. **следующее действие** с датой или условием запуска;
11. **владельца дальнейшей работы**.

Не все признаки должны быть известны одновременно. Важна не иллюзия полноты, а достаточность данных для правильного действия. Неизвестное значение также является управленческим фактом: оно показывает, что требуется уточнение, а не произвольное присвоение высокой или низкой зрелости.

3.2.2. Состояние, путь и информационное отражение

Смешение понятий приводит к тому, что организационная метка начинает подменять реальность. Для предотвращения этой ошибки необходимо строго разделять объекты управления.

Понятие	На какой вопрос отвечает	Пример	Типичная ошибка
Состояние спроса	Насколько зрел выбор, что ему препятствует и какое действие возможно?	Предметный интерес к модели, срок 1–3 месяца, барьер — оценка trade-in	Определять состояние только по последнему касанию
Этап клиентского пути	Где находится клиент в последовательности взаимодействий и опыта?	Изучение, сравнение, посещение дилера, покупка, владение	Считать одинаковый этап признаком одинаковой коммерческой зрелости
CRM-статус	Как информационная система кодирует состояние записи и работу с ней?	«Новый», «В работе», «Повторный контакт», «Закрыт»	Принимать статус записи за само состояние спроса

Понятие	На какой вопрос отвечает	Пример	Типичная ошибка
Маркетинговая функция	Какое преобразование должна обеспечить компания?	стимулирование спроса или привлечение лидов	Называть функцию по каналу или подразделению
Коммерческий процесс	Какая организованная последовательность действий создаёт результат?	LLM или управление продажами	Объединять квалификацию и продажу в одну неразличимую воронку
Канал	Где происходит взаимодействие?	Классифайд, поиск, сайт, мероприятие, мессенджер	Делать канал стратегией и единственным владельцем результата
Инструмент	Чем выполняется действие?	Контент, форма, скрипт, ретаргетинг, скоринг	Приписывать инструменту самостоятельную функцию вне задачи
Подразделение	Кто организационно предоставляет ресурсы и людей?	Маркетинг, контакт-центр, продажи, сервис	Считать границу отдела границей клиентского процесса
Информационная система	Где хранятся и обрабатываются данные?	CRM, DMS, CDP, BI	Называть Lead Lake системой или архивом контактов

CRM-статус может запаздывать, быть неполным или неверным: «В работе» скрывает ожидание наличия, сравнение кредита, переговоры или потерю актуальности. Поэтому статусы проектируются из модели состояний и переходов. Этап пути тоже не заменяет состояние: два клиента могут сравнивать автомобили, но иметь разные сроки, барьеры и готовность к действию.

3.2.3. Преобразование состояния

Маркетинг становится управляемой системой, когда для значимых переходов определены не только коммуникации, но и требования к результату. Паспорт перехода должен содержать:

- входное состояние;
- желаемое выходное состояние;

- функцию, обеспечивающую преобразование;
- воздействие или управленческий механизм;
- подтверждающий сигнал;
- критерий качества результата;
- допустимое время;
- владельца перехода;
- следующий процесс и правило передачи;
- причины остановки, возврата или выбытия.

Переход от предметного интереса к MQL не равен заполнению формы. привлечение лидов идентифицирует обращение, сохраняет контекст, проверяет критерии и передаёт MQL в LLM. При недостатке обязательных признаков обращение требует уточнения, а не автоматического присвоения MQL.

Следующая таблица показывает верхнеуровневую связь состояний с функциями и процессами. Она служит архитектурной рамкой и должна конкретизироваться компанией.

Таблица · часть 1 из 2

Состояние или переход	**Наблюдаемые признаки**	**Функция или процесс**	**Создаваемый результат**
Потенциальная потребность → знание	Контакт с категорией или маркой, рост узнавания, релевантная аудитория	создание бренда	Знание и доверие
Знание → интерес	Изучение темы, вовлечение в продуктовый контент, переход к рассмотрению	стимулирование спроса	Сформированный интерес
Интерес → предметное рассмотрение	Сравнение моделей, комплектаций, цен, наличия и условий	коммерческое присутствие	Доступное и убедительное коммерческое предложение
Коммерческое намерение → идентифицированное обращение	Запрос цены, расчёта, наличия, тест-драйва или контакта	привлечение лидов	Идентифицированное обращение с сохранённым контекстом

Состояние или переход	Наблюдаемые признаки	Функция или процесс	Создаваемый результат
Идентифицированное обращение → MQL	Выполнены установленные критерии маркетингового качества	привлечение лидов	MQL
MQL → SQL либо управляемая отсрочка	Подтверждены релевантность, объект, условия, срок и готовность к передаче	LLM	SQL или сохранённый спрос со следующим действием
SQL → сделка или обоснованный возврат	Принятие продажами, предложение, встреча, тест-драйв, переговоры	управление продажами	Сделка либо структурированная обратная связь
Владелец → повторный спрос	Сервисные события, срок владения, изменение потребностей, trade-in-сигнал	управление отношениями с клиентом после покупки	Удержание, рекомендационный потенциал, новый спрос

Таблица · часть 2 из 2

Состояние или переход	Следующий процесс
Потенциальная потребность → знание	стимулирование спроса
Знание → интерес	коммерческое присутствие
Интерес → предметное рассмотрение	привлечение лидов либо продолжение рассмотрения
Коммерческое намерение → идентифицированное обращение	Проверка критериев MQL
Идентифицированное обращение → MQL	LLM
MQL → SQL либо управляемая отсрочка	управление продажами либо Lead Lake

Состояние или переход	Следующий процесс
SQL → сделка или обоснованный возврат	управление отношениями с клиентом после покупки либо возврат в LLM
Владелец → повторный спрос	Новый цикл Market-to-Owner

Границы архитектуры принципиальны. MVC является производственным ядром маркетинговой функции и включает только создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Результат привлечения лидов — MQL. MQL становится входом LLM, результат LLM — SQL, а SQL — входом управление продажами. Сделка переводит клиента в управление отношениями с клиентом после покупки. Market-to-Owner объединяет полный коммерческий цикл предприятия; вся последовательность от рынка до владельца не называется MVC. MOS управляет маркетинговой функцией, но не подменяет LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки.

Пример из автомобильного ритейла. На классифайде клиент несколько раз изучает карточку конкретного автомобиля, сравнивает цену и комплектацию, но не раскрывает контакт. Его спрос находится в предметном рассмотрении, а площадка преимущественно обеспечивает коммерческое присутствие. После сообщения о наличии появляется идентифицированное обращение и начинается привлечение лидов. Только после проверки критериев качества результат становится MQL и передаётся в LLM. Один клиентский эпизод использует один канал, но проходит через разные функции.

Управленческие последствия раздела. Цели формулируются как требуемые переходы; ответственность назначается за результат и передачу; CRM-статусы проектируются как проверяемое отражение модели; данные собираются под следующее решение; аналитика измеряет не только объём входа, но и качество, скорость, остановки и возвраты. Это создаёт основу для понимания маркетинговой ценности до сделки.

3.3. Маркетинговая ценность как промежуточный актив

3.3.1. Ценность возникает до финансового результата

Сделка и валовая прибыль являются финансовыми результатами предприятия. Однако коммерческая вероятность изменяется задолго до их появления. Знание бренда повышает шанс включения в набор рассматриваемых вариантов; доверие снижает воспринимаемый риск; качественное коммерческое присутствие облегчает сравнение; подтверждённое намерение сокращает неопределённость; MQL и SQL создают подготовленный вход для следующих процессов.

В этой главе промежуточный актив понимается как управляемый результат, сохраняющий способность влиять на будущий коммерческий исход. Он не приравнивается автоматически к бухгалтерскому активу и не означает, что знание, интерес или запись в Lead Lake можно отразить в финансовой отчётности по номинальной стоимости. Управленческая ценность состоит в другом: промежуточный результат повышает вероятность будущей сделки, может сокращать будущие затраты на повторное привлечение, сохраняет коммерческий потенциал и поддерживает пожизненную ценность клиента.

К таким результатам относятся:

- знание и доверие к бренду или дилеру;
- сформированный интерес к категории или продукту;
- предметное изучение предложения;
- подтверждённое коммерческое намерение;
- качественный MQL;
- накопленный идентифицированный спрос;
- SQL, принятый к работе управление продажами;
- готовность владельца к замене автомобиля;
- рекомендационный потенциал владельца.

Эти результаты создаются разными функциями, имеют разные признаки, сроки и потребителей. Их нельзя без специальных правил складывать в один показатель или называть словом «лид».

3.3.2. Накопленный спрос и Lead Lake

Особенно важен спрос, который уже идентифицирован, но не готов стать SQL в текущий момент. Ранее созданный MQL не исчезает автоматически при завершении календарного месяца или после отказа от немедленной встречи. Если сохраняются релевантность, законное основание для коммуникации, контекст и возможность следующего действия, такой спрос должен управляться отдельно.

Lead Lake представляет собой управляемый запас идентифицированного спроса разных возрастов, состояний и вероятностей. Это не CRM, не архив контактов и не информационная система. CRM может хранить записи, но Lead Lake существует только при наличии правил качества, следующего действия, сроков, сценариев развития, aging, реактивации и ответственного процесса.

LLM принимает MQL, уточняет его состояние, сохраняет коммерческий контекст, развивает спрос и квалифицирует его до SQL. Если готовность не подтверждена, корректным результатом может быть не передача в продажи, а управляемая отсрочка с условием возврата. Тем самым компания предотвращает две противоположные потери: преждевременную передачу незрелого спроса продавцам и безвозвратное закрытие потенциально ценного MQL.

Пример из автомобильного ритейла. Клиент подтвердил интерес к конкретной модели и приемлемый бюджет, но планирует покупку после окончания действующего кредита через четыре месяца. Обращение соответствует критериям MQL, однако ещё не является SQL. LLM фиксирует событие-триггер, сохраняет расчёт и объект интереса, назначает следующее действие и отслеживает изменения предложения. Ценность уже создана, но её финансовая реализация отложена.

3.3.3. Управленческая оценка ценности

Оценка промежуточной ценности учитывает количество, качество и сохранность. Для MQL важны критерии и контекст; для SQL — коммерческая релевантность и принятие управление продажами; для накопленного спроса — следующее действие, возраст и причина отсрочки; для владельца — сигналы нового цикла.

Бюджет является ресурсом создания результатов, а не только ценой обращений. Низкий CPL может сопровождаться слабым качеством MQL, пере-

грузкой LLM, потерей контекста и низким выходом SQL. Качество более дорогого источника должно подтверждаться сквозными данными.

Управленческий вывод раздела. Компания должна учитывать, сохранять и развивать созданную до сделки ценность. Для этого требуются определения результата, критерии качества, владельцы, сроки и правила передачи. Следующий вопрос состоит в том, какую роль в этих преобразованиях играют каналы.

3.4. Каналы как ресурсы, а не стратегия

3.4.1. Один канал — несколько функций

Глава 1 показала ограниченность каналовой классификации. Канал отвечает на вопрос, где происходит взаимодействие, но не определяет, какое состояние спроса изменяется. Один и тот же ресурс способен участвовать в разных преобразованиях, а одно состояние может изменяться комбинацией нескольких каналов и инструментов.

Например, поисковая система может создавать знание по общему категориальному запросу, захватывать уже сформированное намерение по запросу конкретной модели, возвращать MQL через ремаркетинг или помогать владельцу найти сервисную услугу. Социальная сеть может обеспечивать создание бренда, стимулировать интерес, поддерживать репутацию и запускать коммуникацию с владельцем. Мессенджер может использоваться и для первичного обращения, и для развития MQL, и для согласования коммерческого действия, и для owner-сценария.

Канал	Возможные функции до обращения	Возможные функции после идентификации
Классифайд	коммерческое присутствие: наличие, цена, карточка, сравнимость предложения	привлечение лидов после идентифицированного действия; далее канал коммуникации LLM или управление продажами
Сайт дилера	создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие	привлечение лидов, поддержка развития MQL, подготовка к коммерческому действию

Канал	Возможные функции до обращения	Возможные функции после идентификации
Поиск	Создание знания, информационная поддержка, захват существующего интереса	Возврат к предложению, реактивация, сервисный или повторный сценарий
Социальные сети и видео	создание бренда и стимулирование спроса	Ретаргетинг, развитие интереса, коммуникация с владельцем
Мероприятие или тест-драйв	Стимулирование интереса и снижение воспринимаемого риска	Получение MQL, подтверждение намерения, действие управление продажами

Классифайд особенно наглядно показывает границу. Пока клиент изучает выдачу и карточку автомобиля, площадка преимущественно обеспечивает коммерческое присутствие. Качество результата определяется актуальностью наличия и цены, полнотой описания, сравнимостью предложения, рейтингом, фотографиями и репутационными сигналами. После звонка или сообщения возникает точка привлечение лидов. Если считать весь канал только «лидогенерацией», компания недооценивает качество коммерческого присутствия и переносит ответственность за слабое предложение на стоимость обращения.

3.4.2. Практика выбора каналов

Выбор канала должен следовать после определения требуемого перехода. Руководитель сначала устанавливает входное состояние, желаемый результат, аудиторию, барьер, подтверждающий сигнал и допустимое время. Затем оцениваются ресурсы, способные обеспечить воздействие. Это не означает отказа от медиапланирования или каналовых компетенций. Напротив, специалисты по каналам получают более точное техническое задание и критерии качества.

Статья бюджета связывается с функцией, ожидаемым результатом и следующим процессом. Один канал разделяется на сценарии, а аналитика оценивает его вклад в конкретные преобразования.

Пример из автомобильного ритейла. Дилер запускает видеообзор новой модели. Для незнакомой аудитории ролик создаёт знание и интерес; для посетителей карточки автомобиля снижает неопределённость при сравнении;

для MQL, ожидающих поступления автомобиля, подтверждает актуальность выбора; для владельцев предыдущего поколения формирует предпосылку повторного спроса. Канал и единица контента могут быть общими, но задачи, аудитории, сигналы и следующие действия различаются.

Управленческий вывод раздела. Каналы следует планировать как мощности и ресурсы конкретных преобразований. Это подводит к производственной аналогии, в которой маркетинг рассматривается через входы, выходы, качество, скорость и потери.

3.5. Маркетинг как производственная система

3.5.1. Назначение аналогии

Термин «производственная система» является управленческой аналогией. Маркетинг не производит клиентов механически и не отменяет свободу выбора. Компания управляет предложениями, коммуникациями, данными, сроками и передачей результатов, но не волей клиента.

Аналогия описывает маркетинг как воспроизводимую систему с входом, операцией, выходом, качеством, мощностью, временем, владельцем и обратной связью. Результативность зависит прежде всего от качества переходов.

Место рисунка 3.3. Производственная логика маркетинга. Рекомендуемый размер — полная страница A5 после определения аналогии.

3.5.2. Элементы производственной логики

Входы. Рыночные сведения, состояния спроса, активы, наличие, цены, бюджет, контент, технологии и мощность сотрудников. Ошибка во входном состоянии делает воздействие нерелевантным.

Преобразования. создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов, а после MQL — LLM. Механизмом служат коммуникация, изменение предложения, устранение барьера, квалификация или следующее действие.

Выходы. Определяются содержательно: не «кампания проведена», а создано знание; не «трафик получен», а обеспечено рассмотрение; не «форма

заполнена», а создан качественный MQL. Выход становится входом следующего процесса.

Критерии качества. Показывают пригодность выхода: для карточки — актуальность и полнота; для MQL — критерии и контекст; для SQL — подтверждённая готовность и принятие продажами.

Мощность. привлечение лидов может создать больше MQL, чем обработает LLM, а LLM — больше SQL, чем примет управление продажами. Ограничение следующего процесса создаёт очередь и разрушает ценность.

Скорость. Важны время ответа, квалификации, передачи контекста и возврата к отложенному спросу. Допустимое время зависит от состояния.

Незавершённая работа. Это обращения без проверки, MQL без следующего действия, SQL без приёмки и отложенный спрос без триггера. Большая очередь может маскировать потерю управляемости.

Потери. Возникают из-за ошибочного входа, нерелевантного воздействия, задержки, потери контекста, неверной квалификации и дефекта передачи. Потерей является и повторная оплата уже созданного знания или привлечения.

Обратная связь. Следующий процесс сообщает качество результата, причины возврата и новые признаки. Иначе маркетинг оптимизирует локальные показатели без понимания последствий.

Экономика. Расходы соотносятся с результатом, качеством и дальнейшим переходом: какой ресурс использован, что создано, кому передано и что произошло далее.

Регулярное улучшение. Компания измеряет отклонения и корректирует критерии, сценарии, мощности и данные в регулярном управленческом ритме.

Место рисунка 3.4. Потери при переходах между состояниями спроса. Рекомендуемый размер — полная страница А5 после описания потерь и обратной связи.

3.5.3. Управленческий мини-кейс: рост обращений без управления состояниями

Автомобильная группа увеличивала бюджет и поток обращений. Маркетинг оценивался по CPL и продажам текущего месяца. Все контакты передавались продавцам независимо от объекта, срока и готовности; CRM ограничивалась статусами «Новый», «В работе» и «Закрыт».

Продавцы одновременно получали готовых покупателей, предварительные расчёты и отложенный спрос. При нагрузке они субъективно выбирали контакты, остальные закрывали как нецелевые или недозвон. Контекст и причины паузы терялись, а CPL не объяснял качество передачи.

Диагностика выявила отсутствие различий состояний и формального перехода между привлечение лидов, LLM и управление продажами. Были введены:

1. наблюдаемые признаки состояния: объект выбора, срок, финансовый контекст, барьер и подтверждающий сигнал;
2. критерии MQL как результата привлечения лидов;
3. отдельные критерии SQL как результата LLM;
4. обязательное следующее действие с датой или событием-триггером;
5. правила передачи и приёмки MQL и SQL;
6. причины возврата из управления продажами в LLM;
7. сценарии сохранения и реактивации отложенного спроса в Lead Lake;
8. регулярный разбор потерь на переходах.

Продавцы получили более однородный вход и контекст, незрелые MQL — сценарии развития. Маркетинг увидел качество результата, руководство — ограничения и потери. Улучшение обеспечило управление переходами, а не новый рост бюджета.

Управленческий вывод раздела. Производственная логика переводит маркетинг из режима контроля активностей в режим управления входами, преобразованиями, качеством, очередями и передачей результатов. Но для устойчивой работы этих элементов требуется система целей, стандартов, ролей, данных и регулярных решений.

3.6. Управленческий вывод

3.6.1. Что меняет управление состояниями спроса

Переход к модели состояний спроса меняет практику компании по нескольким направлениям.

Постановка целей. Целью становится требуемое изменение состояния: знание, рассмотрение, качественный MQL, SQL, сохранённый спрос или возврат владельца.

Распределение ответственности. Владелец отвечает за переход и передачу: MVC завершается MQL; LLM создаёт SQL; управление продажами монетизирует SQL; управление отношениями с клиентом после покупки развивает послепродажный цикл.

Проектирование процессов. Определяются входы, выходы, сигналы, SLA, возвраты и следующий процесс.

Выбор KPI. Измеряются объём, качество, скорость, сохранность, переход MQL → SQL, принятие, задержки и возвраты. CPL остаётся полезным, но не единственным.

Требования к данным. Фиксируются объект, срок, финансовый контекст, барьер, сигнал, история, владелец и основание возврата.

CRM-статусы. Для них устанавливаются критерии входа и выхода, поля, время и следующее действие. CRM не заменяет модель или Lead Lake.

Клиентская аналитика. Анализируются когорты, время созревания, переходы, паузы, незавершённая работа и возврат в цикл.

Качество MQL и SQL. Каждый результат оценивается по пригодности для следующего процесса; споры заменяются критериями и обратной связью.

Работа с накопленным спросом. Lead Lake получает правила состава, aging, следующего действия, развития и реактивации.

Бюджетирование. Ресурсы связываются с преобразованиями и мощностью следующего процесса.

Взаимодействие маркетинга и продаж. Согласуются качество входа, срок приёмки, контекст, причины возврата и обратная связь.

Управленческий ритм. Регулярно рассматриваются состояния, переходы, очереди, ограничения, дефекты данных и корректирующие действия.

3.6.2. От состояний спроса к MOS

Глава 1 заменила каналовую логику функциональной. Глава 2 обосновала её значение для автомобильного ритейла: длительный выбор, зависимость от наличия и финансирования, разрывы между функциями и накопление спроса за пределами календарного периода.

Настоящая глава сделала следующий шаг. Она определила управляемый объект — состояния спроса и переходы между ними. Были установлены наблюдаемые признаки, требования к результатам, границы MVC и последующих процессов, роль Lead Lake, природа промежуточной ценности, значение мощности, скорости, незавершённой работы, потерь и обратной связи.

Однако сама карта состояний ещё не создаёт устойчивого управления. Необходимо согласовать рыночные и бизнес-цели, установить стандарты, распределить роли, обеспечить ресурсы и данные, определить показатели, организовать контроль и регулярное улучшение. Эти задачи относятся к MOS.

MOS управляет маркетинговой функцией как системой воспроизводимого создания и передачи маркетинговой ценности. Она не является CRM, медиапланом или новым названием отдела маркетинга. MOS также не равна полному коммерческому циклу: Market-to-Owner охватывает MVC, LLM, управление продажами, управление отношениями с клиентом после покупки и возврат владельца в новый спрос.

Место рисунка 3.5. От модели состояний спроса к MOS. Рекомендуемый размер — половина страницы A5 перед итоговым абзацем.

Таким образом, глава 3 определяет, **что именно преобразуется**, какие результаты возникают и где проходят точки передачи. Глава 4 отвечает на следующий вопрос: **как организовать систему управления этими преобразованиями** — через цели, принципы, роли, процессы, стандарты, ресурсы, данные, показатели и управленческий ритм MOS.

Выводы по главе

1. Спрос существует до идентифицированного обращения и может сохраняться после отказа от немедленной покупки.

2. Наличие заявки не доказывает готовность к продаже, а отсутствие заявки не доказывает отсутствие спроса.
3. Состояние спроса определяется наблюдаемой конфигурацией знания, интереса, намерения, объекта выбора, срока, финансовой готовности, контекста, барьеров и сигналов.
4. Состояние спроса, этап клиентского пути и CRM-статус описывают разные управленческие объекты.
5. Переход должен иметь вход, выход, функцию, механизм, сигнал, критерий качества, допустимое время, владельца и следующий процесс.
6. Маркетинговая ценность создаётся до сделки, но промежуточные результаты не следует автоматически считать бухгалтерскими активами.
7. Канал является ресурсом преобразования и может выполнять несколько функций.
8. MVC включает только создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов; её результатом является MQL.
9. LLM развивает MQL до SQL и управляет отложенным идентифицированным спросом; SQL передаётся в управление продажами.
10. Сделка переводит клиента в управление отношениями с клиентом после покупки, откуда может возникнуть повторный спрос и новый цикл Market-to-Owner.
11. Производственная аналогия позволяет управлять качеством, мощностью, скоростью, незавершённой работой, потерями и обратной связью, не отрицая свободу выбора клиента.
12. Модель состояний определяет объект управления, а MOS создаёт систему регулярного управления маркетинговой функцией.

Контрольные вопросы

1. Почему лид нельзя считать началом клиентского спроса?
2. Чем потенциальная потребность отличается от интереса и коммерческого намерения?
3. Какие признаки должны использоваться для рабочего определения состояния спроса?
4. Почему субъективная «температура» клиента недостаточна для управления?

5. Чем состояние спроса отличается от этапа клиентского пути и CRM-статуса?
6. Какие элементы должен содержать паспорт перехода между состояниями?
7. В чём состоит управленческая ценность результатов, созданных до сделки?
8. Почему Lead Lake нельзя называть CRM или архивом контактов?
9. Как один и тот же классифайд участвует в коммерческое присутствие и привлечение лидов?
10. Какие виды потерь возникают при передаче MQL в LLM и SQL в управление продажами?
11. Где проходят границы MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки?
12. Почему модель состояний спроса требует перехода к MOS?

Практическое задание

Выберите один коммерческий сценарий автомобильной компании, например продажу нового автомобиля, автомобиля с пробегом, trade-in, кредитную продажу, возврат владельца к замене или привлечение на сервис с последующим формированием повторного спроса.

Выполните девять шагов:

1. Определите значимые состояния спроса в выбранном сценарии.
2. Для каждого состояния установите наблюдаемые признаки: знание, интерес, намерение, объект выбора, срок, финансовую готовность, барьеры и подтверждающие сигналы.
3. Опишите переходы между состояниями, включая паузы, возвраты и изменение объекта выбора.
4. Для каждого перехода укажите функцию или процесс, воздействие, критерий качества и допустимое время.
5. Назначьте владельца перехода и следующего действия.
6. Определите обязательные данные и информационное отражение состояния.
7. Укажите основные барьеры, причины остановки, возврата и потери.

8. Свяжите состояния с MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки, не включая последние три контура в MVC.
9. Предложите три управленческих изменения в процессах, данных, ответственности, показателях или управленческом ритме.

Ожидаемый результат:

- карта состояний спроса;
- таблица переходов;
- перечень необходимых изменений в процессах и данных.

Диагностический чек-лист

Оцените каждое утверждение по шкале:

- **0** — не выполняется;
- **1** — выполняется частично;
- **2** — выполняется системно.

Диагностическое утверждение	0	1	2
Компания отличает реальное состояние спроса от CRM-статуса записи	☐	☐	☐
Для ключевых состояний установлены наблюдаемые критерии	☐	☐	☐
Переходы между состояниями измеряются по объёму, качеству и времени	☐	☐	☐

Диагностическое утверждение	0	1	2
Отложенный спрос сохраняется с контекстом, сроком или событием возврата	☐	☐	☐
Критерии MQL и SQL формально разделены	☐	☐	☐
Для каждого активного MQL назначено следующее действие	☐	☐	☐
Владельцы переходов и правила передачи результатов определены	☐	☐	☐
Компания выявляет потери, задержки и накопление незавершённой работы	☐	☐	☐
Состояния и переходы прослеживаются до экономического результата	☐	☐	☐
управление отношениями с клиентом после покупки возвращает владельца в новый цикл спроса	☐	☐	☐

Интерпретация результата:

- **0–7 баллов** — компания преимущественно управляет каналами и записями, а не состояниями спроса;
- **8–14 баллов** — отдельные элементы модели существуют, но переходы и ответственность фрагментированы;
- **15–20 баллов** — управление состояниями встроено в процессы и создаёт основу для MOS.

Терминологический словарь главы

Состояние спроса — управленчески интерпретируемая конфигурация наблюдаемых признаков коммерческой зрелости выбора, барьеров и готовности к следующему действию.

Переход между состояниями — управляемое преобразование, для которого определены вход, желаемый выход, функция, воздействие, сигнал, качество, время, владелец и следующий процесс.

Этап клиентского пути — положение клиента в последовательности взаимодействий и опыта; не тождествен состоянию спроса.

CRM-статус — информационная метка записи, отражающая принятое компанией представление о состоянии и ходе работы; не является самим спросом.

Подтверждающий сигнал — наблюдаемое действие или данные, достаточные для вывода о признаке состояния или совершившемся переходе.

Следующее действие — конкретный управленческий шаг, назначенный владельцу и связанный со сроком либо событием-триггером.

Маркетинговая ценность — создаваемый маркетинговой функцией управляемый результат, повышающий вероятность будущего коммерческого результата, сокращающий будущие затраты или сохраняющий клиентский потенциал.

цепочка создания маркетинговой ценности (MVC) — производственное ядро маркетинговой функции, включающее создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.

MQL — лид, соответствующий установленным маркетинговым критериям качества; выход привлечения лидов и вход LLM.

Lead Lake — управляемый запас идентифицированного спроса разных возрастов, состояний и вероятностей; не CRM, не архив и не информационная система.

управление жизненным циклом лида (LLM) — процесс управления Lead Lake, развития и квалификации MQL до SQL.

SQL — лид с подтверждённой коммерческой релевантностью и готовностью к работе управление продажами; выход LLM.

управление продажами — коммерческий процесс монетизации принятого SQL, результатом которого может стать сделка или обоснованный возврат.

управление отношениями с клиентом после покупки — послепродажный контур управления отношениями с клиентом после покупки, удержанием, сервисными отношениями, рекомендациями и повторным спросом.

MOS — система управления маркетинговой функцией через цели, принципы, роли, процессы, стандарты, ресурсы, данные, показатели и управленческие циклы.

Market-to-Owner — сквозная архитектура полного коммерческого цикла предприятия от рынка через MVC, LLM и управление продажами к управление отношениями с клиентом после покупки и новому циклу спроса.

Использованная и рекомендуемая литература

Русскоязычные источники

1. Третьяк О. А. **Маркетинг: новые ориентиры модели управления**: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2005. — 403 с.
2. Третьяк О. А., Слоев И. А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // **Российский журнал менеджмента**. — 2012. — Т. 10, № 1. — С. 29–50.
3. Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // **Российский журнал менеджмента**. — 2011. — Т. 9, № 3. — С. 55–68.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг менеджмент**. — 15-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2022. — 848 с. — ISBN 978-5-4461-0422-2.
5. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. **Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании**. — 12-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 472 с. — ISBN 978-5-9614-6829-8.

Зарубежные научные источники

6. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // **Journal of Marketing**. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420.
7. Moorman C., Day G. S. Organizing for Marketing Excellence // **Journal of Marketing**. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 6–35. — DOI: 10.1509/jm.15.0423.
8. Workman J. P. Jr., Homburg C., Gruner K. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants // **Journal of Marketing**. — 1998. — Vol. 62, No. 3. — P. 21–41. — DOI: 10.1177/002224299806200302.

Примечание об авторской модели

Работы по маркетинговой организации, клиентскому пути, клиентской ценности, маркетингу взаимоотношений и производственному управлению используются как теоретический контекст. MOS, цепочка создания маркетинговой ценности в принятой в книге архитектуре, Lead Lake, управление жизненным циклом лида и Market-to-Owner являются элементами авторской модели Андрея Лапикова и Ивана Куца и не приписываются перечисленным источникам.

ГЛАВА 4 /

Понятие и архитектура MOS

НОВАЯ АРХИТЕКТУРА МАРКЕТИНГА

Глава 4

ПОНЯТИЕ И АРХИТЕКТУРА MARKETING OPERATING SYSTEM

Единая редакция 1.0

Советник.Эксперт

Нормативная граница MOS. В финальной архитектуре MOS включает семь коммерческих контуров: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов, управление жизненным циклом лида, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки. MVC объединяет первые четыре контура.

Цель главы

Сформировать целостное представление о MOS как о системе управления маркетинговой функцией: определить её назначение и границы, раскрыть взаимосвязь маркетинговой стратегии, системы управленческих решений и операционной работы маркетинга, показать место цепочка создания маркетинговой ценности (MVC), а также установить правила ответственности, передачи результатов и регулярного совершенствования.

Проблемная постановка

Во многих компаниях маркетинг по-прежнему управляется как совокупность каналов, кампаний и разрозненных задач. При этом решения о рынке, стандартах, ресурсах, данных и качестве клиентских переходов принимаются разными подразделениями и не образуют единой системы. В результате рост активности не обязательно приводит к росту управляемого спроса: компания может получать больше обращений, но терять их на границах функций, в несогласованных данных и перегруженных процессах.

Глава отвечает на центральный вопрос: **какая управленческая архитектура превращает маркетинг из набора активностей в воспроизводимую систему создания маркетинговой ценности и передачи MQL следующему владельцу процесса?**

Планируемые результаты обучения

- знать назначение, состав и границы MOS;
- различать маркетинговую стратегию, управление маркетингом и операционное управление маркетингом;
- определять входы, выходы, владельцев и потребителей процессов MOS;
- отделять MOS от Lead Lake Management, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки;
- строить верхнеуровневую архитектуру MOS и карту управленческих контуров;
- анализировать ограничения, мощность и точки передачи результатов.

Ключевые термины

MOS; маркетинговая стратегия; управление маркетингом; операционное управление маркетингом; цепочка создания маркетинговой ценности; Market-to-Owner; маркетинговая ценность; маркетинговый актив; инвестиции в создание маркетинговой ценности; MQL; LLM; SQL; производственная мощность; владелец процесса; RACI; управленческий цикл.

4.1. Эволюция маркетинговой функции: от управления инструментами к операционной системе

На протяжении значительной части истории маркетинга его организационное воплощение связывалось со специализированным подразделением, отвечающим за исследование рынка, продвижение, рекламу, ценообразование и поддержку продаж. При таком подходе границы маркетинговой функции в значительной степени совпадали с границами отдела маркетинга, а результативность оценивалась через показатели кампаний, коммуникаций, каналов или объём привлечённых обращений.

Развитие цифровых каналов, CRM, классифайдов, маркетплейсов, клиентской аналитики и автоматизированных коммуникаций усложнило эту конструкцию. Значительная часть действий, влияющих на восприятие предложения и выбор продавца, стала выполняться за пределами маркетингового подразделения. Содержание карточки автомобиля может подготавливаться маркетингом, актуальность цены обеспечиваться продажами, данные о наличии поступать из DMS, обращение приниматься контакт-центром, а последующая коммуникация управляться CRM-сценарием.

Исследования маркетинговой организации показывают, что маркетинговую деятельность нельзя описывать исключительно через формальное положение одноимённого подразделения. Workman, Homburg и Gruner выделяют структурное положение маркетинга и продаж, межфункциональное распределение маркетинговой работы и относительное влияние маркетингового подразделения. Moorman и Day дополняют эту картину маркетинговыми способностями, организационной конфигурацией, культурой и человеческим капиталом.

В российской научной традиции близкую постановку развивает О. А. Третьяк, рассматривая маркетинг в контексте стратегического управления и теории организации. Это позволяет перейти от понимания маркетинга как на-

бора коммуникационных инструментов к его трактовке как элемента общей модели управления компанией.

Для автомобильного ритейла системный подход особенно важен. Клиент последовательно взаимодействует с брендовой рекламой, контентом, сайтом, классифайдом, контакт-центром, продавцом, кредитным специалистом, trade-in и сервисом. Локальная оптимизация отдельного канала не гарантирует улучшения общего коммерческого результата.

Подход	Основной объект	Типичный результат	Ограничение
Управление рекламой	размещения и сообщения	охват и отклик	маркетинг сводится к коммуникациям
Управление каналами	цифровые и офлайн-каналы	трафик и заявки	каналы выполняют разные экономические функции
Управление лидогенерацией	поток обращений	MQL и CPL	не учитываются бренд, накопленный спрос и качество передачи
Управление клиентским путём	точки контакта	клиентский опыт и конверсия	не всегда определены владельцы и экономика процессов
MOS	стратегия, стандарты, процессы, активы и данные	воспроизводимое создание маркетинговой ценности	требует организационной и информационной зрелости

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.1

MOS является не новым названием отдела маркетинга и не программным продуктом, а системой управления маркетинговой функцией как воспроизводимым процессом создания и передачи маркетинговой ценности.

Переход от управления отдельными активностями к управлению системой показан на рисунке 4.1.

4.2. Определение, объект и назначение MOS

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

MOS — это система принципов, ролей, процессов, стандартов, данных, управленческих циклов и показателей, посредством которых организация планирует, создаёт, контролирует и совершенствует маркетинговую ценность.

MOS рассматривается как система управления, а не как отдельный набор операций. Она объединяет целеполагание, установление правил, ресурсное обеспечение, ежедневное исполнение, измерение, анализ и корректировку.

Объектом MOS является маркетинговая функция компании как целостная система создания рыночной и клиентской ценности. В состав объекта управления входят рыночные цели, маркетинговые активы, способности, стандарты, процессы, ресурсы, управленческие контуры и показатели результативности.

MOS не отменяет функциональную структуру. Директор по маркетингу, специалисты по рекламе, контенту, аналитике и CRM продолжают выполнять специализированные задачи. Однако система дополняет функциональное устройство процессным измерением: для каждого результата определяются вход, выход, владелец, показатель качества и следующий внутренний потребитель.

Главное назначение MOS состоит в преобразовании бизнес- и рыночной цели в управляемую последовательность процессов создания маркетинговой ценности. Бюджет и каналы рассматриваются как производные от требуемого результата, доступных мощностей и ограничений.

MOS является	MOS не является
системой управления маркетинговой функцией	CRM или BI-платформой
архитектурой целей, стандартов и процессов	медиапланом
контуром планирования и контроля	маркетинговым бюджетом

MOS является	MOS не является
системой распределения ответственности	организационной структурой отдела
частью контура Market-to-Owner	всей коммерческой системой предприятия

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.2

Планирование в MOS начинается с определения требуемого рыночного и бизнес-результата, а бюджет и выбор каналов являются производными от плана создания маркетинговой ценности.

Общая архитектура MOS представлена на рисунке 4.2.

4.3. Границы MOS и место в архитектуре предприятия

Одна из ключевых проблем управления маркетингом состоит в неопределённости его границ. Маркетинг часто оценивается по итоговым продажам, которыми он напрямую не управляет, в то время как процессы, существенно влияющие на качество маркетингового результата, находятся в зоне ответственности продаж, контакт-центра, IT или сервиса.

Для описания сквозной межфункциональной системы в книге используется понятие Market-to-Owner — архитектуры движения клиента от рынка через маркетинг, управление накопленным спросом и продажи к владению автомобилем и повторному спросу.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Market-to-Owner — сквозной коммерческий контур: Market → MVC → MQL → LLM → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный спрос.

Система	Основной вход	Основной выход	Основной владелец
MOS	рыночные и бизнес-цели	маркетинговые активы и MQL	CMO / маркетинг
Lead Lake Management	принятый MQL	SQL, встреча или управляемый отложенный лид	контакт-центр / CRM-функция

Система	Основной вход	Основной выход	Основной владелец
управление продажами	принятый SQL	договор, продажа, выдача	продажи
управление отношениями с клиентом после покупки	новый владелец	удержание, сервис, повторная покупка, LTV	сервис / клиентская функция

Прямая операционная ответственность MOS завершается после того, как MQL зарегистрирован, соответствует критериям качества, передан в LLM, принят владельцем следующего процесса и получил обязательное следующее действие.

Техническая отправка данных в CRM не равна завершённой процессной передаче. Результат считается переданным только при наличии полноты данных, установленного критерия качества и подтверждения приёмки.

коммерческое присутствие является кросс-функциональным процессом, в котором участвуют маркетинг, продажи, товарная функция, IT и аналитика. При этом процесс должен иметь одного владельца, отвечающего за конечное качество коммерческого присутствия. Роли участников, источники данных и полномочия фиксируются в RACI или сопоставимом регламенте.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.3

Границы маркетинговой функции должны определяться через создаваемые результаты, точки передачи, критерии качества, информационные связи и совместные зоны ответственности, а не только через перечень задач подразделения.

Граница MOS внутри полного коммерческого контура показана на рисунке 4.3.

4.4. Трёхуровневая модель MOS: Strategy, Governance и Operations

В предлагаемой архитектуре маркетинговая функция выполняет три взаимосвязанные роли: маркетинговая стратегия определяет требуемое изменение рынка и приоритеты инвестиций; управление маркетингом устанавливает правила и критерии качества; операционное управление маркетингом обеспечивает ежедневное выполнение процессов создания маркетинговой ценности.

Таблица · часть 1 из 2

Уровень	Главный вопрос	Основной объект	Основной результат
маркетинговая стратегия	чего необходимо достичь	рыночная позиция и приоритеты	стратегия и производственное задание
управление маркетингом	по каким правилам работать	стандарты, качество и данные	гайды, регламенты, методики и аудиты
операционное управление маркетингом	что необходимо выполнить	процессы, каналы и активы	фактически созданная ценность

Таблица · часть 2 из 2

Уровень	Горизонт
маркетинговая стратегия	год / квартал
управление маркетингом	постоянный пересмотр
операционное управление маркетингом	месяц / неделя / день

4.4.1. маркетинговая стратегия

маркетинговая стратегия — уровень MOS, на котором определяются рыночные цели компании, целевые сегменты, позиционирование, приоритеты маркетингового портфеля и требования к создаваемой маркетинговой ценности.

Основными объектами являются Market Potential, Market Forecast, Target Market Share, Product Mix, Marketing Portfolio, требования к MVC, инвестиционные приоритеты и стратегические KPI.

Выходом Strategy становится не только декларация намерений, но и измеримое производственное задание: какого уровня знания бренда, спроса, коммерческого интереса и MQL необходимо достичь по периодам, регионам, брендам и продуктовым направлениям.

4.4.2. управление маркетингом

управление маркетингом — уровень MOS, обеспечивающий разработку, утверждение, контроль и совершенствование стандартов маркетинговых и коммерческих точек контакта.

К объектам Governance относятся стандарты сайта, карточек автомобилей, классифайдов, фото и видео, tone of voice, CRM-коммуникаций, аналитики, атрибуции, качества данных и отчётности.

Governance превращает маркетинг из оператора каждого инструмента в архитектора требований к системе. Его объектом является качество самой системы: корректность стандарта, единообразие применения, измеримость, аудит нарушений и пересмотр требований.

4.4.3. операционное управление маркетингом

операционное управление маркетингом — уровень MOS, обеспечивающий ежедневное планирование, выполнение и оперативный контроль процессов создания маркетинговых активов.

В операционное управление маркетингом входят медийная реклама, performance, SEO, контент, PR, SMM, email, мероприятия, специальные проекты, управление подрядчиками и оперативная аналитика.

В организационном представлении операционное управление маркетингом управляет четырьмя уровнями MVC: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Квалификация и дальнейшее развитие спроса выполняются в LLM, который следует за MVC, но не входит ни в MVC, ни в границы MOS.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.4

Strategy определяет требуемый результат, Governance устанавливает правила и критерии его производства, Operations обеспечивает ежедневное исполнение, а обратная связь соединяет все три уровня в единую систему.

Иерархия управленческих горизонтов и двусторонняя связь между ними представлены на рисунке 4.4.

4.5. Входы, выходы и заинтересованные стороны MOS

MOS следует рассматривать как открытую управленческую систему, преобразующую совокупность внешних и внутренних входов в маркетинговые активы, управленческие решения и данные для следующих процессов.

Группа входов	Содержание
Стратегические	корпоративная стратегия, Market Potential, Market Forecast, Target Market Share, план продаж, EBITDA Target
Рыночные	динамика спроса, конкуренты, цены, сезонность, поисковое поведение, кредитная среда
Финансовые	план выручки, валовая прибыль, денежный поток, бюджетные ограничения, требования к ROMI
Продуктовые и коммерческие	склад, модели, комплектации, цены, скидки, trade-in, кредитные и сервисные предложения
Операционные и ресурсные	команда, подрядчики, технологии, данные, пропускная способность каналов, LLM и продаж

Целевая доля рынка имеет управленческую ценность только при наличии достоверной оценки рынка, однозначной товарной категории, установленной географии, сопоставимой базы конкурентов и понимания ресурсных последствий.

Финансовый бюджет в MOS имеет двойственный статус. Он является ограничением, но нормативно должен быть результатом расчёта требуемых инвестиций. Противоречие разрешается через итеративное сценарное планирование, в котором цель, мощность и инвестиции взаимно уточняются.

Маркетинг не может формировать реалистичный спрос без актуальных коммерческих данных. Наличие, цена, скидки, поставки и маржинальность должны поступать в маркетинговые системы автоматически либо по установленному регламенту.

Группа выходов	Примеры
Стратегические	маркетинговая стратегия, Target Market Share, Marketing Portfolio, план MVC

Группа выходов	Примеры
Нормативные	стандарты, регламенты, SLA, методики, шаблоны и аудиты
Операционные	кампании, контент, коммерческое присутствие, принятые MQL
Аналитические	отчёты, прогнозы, план-факт, оценка мощности и ограничений
Маркетинговые активы	Brand Equity, Market Demand, Commercial Intent, MQL

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.5

MOS должна описываться не перечнем маркетинговых инструментов, а системой входов, процессов, результатов, владельцев, потребителей и контуров обратной связи.

Входы, непосредственные выходы и внешние заинтересованные стороны MOS сведены на рисунке 4.5.

4.6. Замкнутый управленческий цикл MOS

Полноценное управление возникает только тогда, когда установлена цель, разработан план, выполнены процессы, измерен результат, проанализированы отклонения, принято решение, реализовано корректирующее действие и проверен его эффект.

Этап	Основной вопрос	Результат
Стратегия	чего необходимо достичь	рыночная и бизнес-цель
Планирование ценности	что должна произвести MVC	план маркетинговых активов
Ресурсное планирование	какие мощности необходимы	инвестиционный и ресурсный план
Операционная работа	что фактически создано	маркетинговые активы и MQL
Измерение	каков объём, качество, скорость и стоимость	система показателей

Этап	Основной вопрос	Результат
Анализ	почему возникло отклонение	установленная причина или рабочая гипотеза
Решение	какое изменение требуется	утверждённый action plan
Корректировка	устранено ли ограничение	подтверждённый эффект и новый цикл

На этапе планирования стратегическая цель переводится в количественные требования к цепочке создания ценности: от плана продаж к потребности в SQL, MQL, Commercial Intent, Market Demand и создание бренда.

Такой расчёт является производственной гипотезой, поскольку на связь между уровнями влияют временные лаги, качество спроса, сезонность, наличие автомобилей, работа LLM и мощность продаж.

Измерение должно охватывать объём, качество, скорость, стоимость, мощность и стабильность. Отчётность, не связанная с управленческим решением, не завершает цикл.

Статистический контроль допустим только для сопоставимых процессов с устойчивой методикой, достаточной частотой наблюдений и учтённой сезонностью. Контрольная карта не должна автоматически применяться к любому маркетинговому KPI.

Управленческое решение должно быть направлено на участок, ограничивающий общий результат. Автоматическое увеличение рекламного бюджета без анализа ограничения может усилить потери в LLM или продажах.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.6

Измерение и обсуждение отклонения не завершают управленческий цикл. Цикл MOS считается завершённым только после реализации корректирующего действия и оценки его результата.

Логика замыкания планирования, исполнения, измерения и корректировки представлена на рисунке 4.6.

4.7. цепочка создания маркетинговой ценности как производственное ядро MOS

MOS и цепочка создания маркетинговой ценности не являются синонимами. MOS представляет полную систему управления маркетинговой функцией; MVC — последовательность процессов, непосредственно создающих маркетинговые активы.

Уровень MVC	Основная функция	Создаваемый результат	Основной владелец
создание бренда	формирование знания, доверия и предпочтения	Капитал бренда	владелец создания бренда
стимулирование спроса	перевод потребности в интерес и активный поиск	Market Demand	владелец стимулирования спроса
коммерческое присутствие	качественное представление конкретного предложения	Commercial Intent	единый владелец процесса
привлечение лидов	идентификация потенциального клиента	MQL	владелец привлечения лидов

За пределами MVC начинается Lead Lake Management. LLM принимает MQL, квалифицирует и развивает спрос, а его выходом является SQL. SQL передаётся в управление продажами. Тем самым цепочка **MVC → MQL → LLM → SQL → управление продажами** сохраняет сквозную логику, не размывая границы отдельных систем.

Теория market-based assets позволяет рассматривать маркетинг как деятельность по созданию и управлению активами, возникающими во взаимодействии компании с внешней средой. В настоящем пособии термин «маркетинговый актив» используется в управленческом, а не бухгалтерском значении.

Результат уровня MVC считается переданным только при выполнении пяти условий: подтверждены качество, контекст, доставка, приёмка и следующее действие.

Для каждого уровня необходимо различать производительность, производственную мощность, загрузку, стоимость единицы и качество. Высокая загрузка не всегда положительна: при приближении к пределу мощности растут сроки, ошибки и потери.

Канал не является уровнем MVC. Один и тот же канал может участвовать в создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов, выполняя разные экономические функции.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.7

MVC является производственным ядром MOS, поскольку преобразует стратегическую потребность компании в последовательность измеримых маркетинговых активов, передаваемых между процессами.

Место четырёх функций MVC внутри MOS показано на рисунке 4.7.

4.8. Планирование маркетинговой ценности и инвестиций

Традиционное бюджетирование часто начинается с доступного бюджета и его распределения по каналам. В MOS предлагается обратная последовательность: рыночная цель → план продаж → потребность в SQL → потребность в MQL → обеспечивающие маркетинговые активы → мощности → инвестиции → каналы и кампании.

$$SQL^* = \frac{D^*}{CR_{SQL \to Deal}} \qquad (1)$$

$$MQL^* = \frac{SQL^*}{CR_{MQL \to SQL}} \qquad (2)$$

где D^* – целевое количество сделок; $CR_{SQL \to Deal}$ – ожидаемая конверсия SQL в сделку; $CR_{MQL \to SQL}$ – ожидаемая конверсия MQL в SQL.

Под **инвестициями в создание маркетинговой ценности** понимаются ресурсы, необходимые для производства заданного объёма и качества результатов на четырёх уровнях MVC. Это описательная управленческая категория, а не отдельная аббревиатура или бухгалтерская классификация.

Функциональное представление	Ресурсное представление
создание бренда	ТВ, OOH, PR, видео, спецпроекты
стимулирование спроса	SEO, контент, социальные сети, обзоры
коммерческое присутствие	сайт, классифайды, контент карточек
привлечение лидов	performance, формы, call tracking, мессенджеры

$$UC_i = \frac{I_i}{Q_i} \qquad (3)$$

где UC_i — стоимость единицы результата уровня i; I_i — инвестиции в уровень; Q_i — количество произведённых единиц результата.

Для MQL стоимость единицы относительно понятна. Для Brand Equity, Market Demand и Commercial Intent требуется отдельное операциональное определение единицы результата. До утверждения методики нельзя механически складывать разнородные единицы и называть их единой маркетинговой ценностью.

Планирование должно учитывать мощность не только маркетинга, но также LLM и управление продажами. Увеличение привлечение лидов без расширения контакт-центра может привести к росту необработанного спроса и ухудшению конверсии.

MOS должна предусматривать базовый, консервативный и интенсивный сценарии. Для каждого рассчитываются рынок, продажи, SQL, MQL, мощности, инвестиции, риски и условия переключения.

Каналы выбираются после формирования плана ценности по критериям способности производить требуемый актив, стоимости, качества, масштабируемости, стабильности, скорости и измеримости.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.8

Маркетинговые инвестиции в MOS должны планироваться от требуемого объёма и качества маркетинговых активов, после чего распределяться по каналам, ресурсам и кампаниям с учётом мощности всего контура Market-to-Owner.

Обратная последовательность расчёта и встречный ход исполнения представлены на рисунке 4.8.

4.9. Владельцы процессов и распределение ответственности

Для каждого процесса MOS необходимо определить, кто принимает решение, организует выполнение, непосредственно выполняет работу, предоставляет исходные данные, контролирует качество, принимает результат и устраняет отклонение.

Общим владельцем MOS выступает CMO либо руководитель, выполняющий сопоставимую функцию. Он отвечает за целостность архитектуры, связь с бизнес-стратегией, согласованность Strategy, Governance и Operations, производственный план MVC, распределение инвестиций и регулярность управленческого цикла.

CEO и корпоративный уровень утверждают рыночную позицию, финансовые цели, крупные инвестиции, организационные границы и решения, которые невозможно принять внутри маркетинговой функции.

Финансовая функция участвует в проверке экономических предпосылок, unit economics, инвестиционных сценариев, правил атрибуции и финансовой результативности.

Владелец процесса и функциональный руководитель могут быть разными лицами. Функциональный руководитель отвечает за сотрудников и ресурсы; владелец процесса — за конечный результат, взаимодействия, KPI и устранение системных отклонений.

Таблица · часть 1 из 3

Объект	CEO	CMO	Маркетинг
Целевая рыночная позиция	A	R	C
маркетинговая стратегия	C	A	R
Стандарты точек контакта	I	A	R
План MVC	I	A	R

Объект	CEO	CMO	Маркетинг
привлечение лидов	I	A	R
Приём MQL	I	C	C
Квалификация MQL	I	C	C
Продажа и выдача	I	I	I
управление отношениями с клиентом после покупки	I	C	C

Таблица · часть 2 из 3

Объект	Финансы	LLM	Продажи
Целевая рыночная позиция	C	I	C
маркетинговая стратегия	C	C	C
Стандарты точек контакта	C	C	C
План MVC	C	C	C
привлечение лидов	C	C	I
Приём MQL	I	A/R	I
Квалификация MQL	I	A/R	C
Продажа и выдача	C	C	A/R
управление отношениями с клиентом после покупки	C	C	C

Таблица · часть 3 из 3

Объект	Сервис
Целевая рыночная позиция	I
маркетинговая стратегия	I
Стандарты точек контакта	C
План MVC	I
привлечение лидов	I
Приём MQL	I
Квалификация MQL	I
Продажа и выдача	I
управление отношениями с клиентом после покупки	A/R

RACI уточняет участие функций, но не отменяет принцип единого владельца процесса. В частности, кросс-функциональный коммерческое присутствие не должен превращаться в зону коллективной безответственности: один владелец отвечает за итоговый результат, а остальные участники получают зафиксированные роли и обязательства.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.9

Ответственность в MOS должна закрепляться не только за функцией или подразделением, но и за конкретным процессом, создаваемым результатом и точкой его передачи следующему владельцу.

4.10. Уровни и регулярность управления MOS

MOS становится действующей системой только при наличии установленного ритма управления. Стратегические, тактические и операционные вопросы должны рассматриваться в разных контурах, с различными участниками, данными и типами решений.

Параметр	Стратегический	Тактический	Операционный
Периодичность	год / квартал	месяц	неделя / день
Главный объект	рыночная позиция и архитектура	план MVC и ресурсы	стабильность исполнения
Основной владелец	CEO совместно с CMO	CMO	владелец процесса
Основные данные	рынок, стратегия, финансы	план-факт, прогноз, мощности	текущие показатели и отклонения
Тип решений	инвестиционные и архитектурные	распределение ресурсов и корректировка плана	оперативное устранение причин
Горизонт эффекта	кварталы и годы	недели и месяцы	часы, дни и недели

Стратегический контур отвечает на вопрос, соответствует ли рыночная позиция, маркетинговые способности и инвестиционный портфель целям компании. Его основными артефактами являются маркетинговая стратегия, Marketing Portfolio, годовой план MVC и roadmap развития MOS.

Тактический контур оценивает выполнение производственного плана маркетинговой ценности, состояние Lead Lake, мощности LLM и продаж, стоимость результата, товарные ограничения и прогноз до конца периода.

Операционный контур поддерживает стабильность процессов и устраняет текущие отклонения: технические ошибки, нарушения SLA, неактуальные цены, сбои выгрузки, перерасход и проблемы с маршрутизацией лидов.

Каждый MOS Review должен начинаться со статуса решений предыдущего периода, затем рассматривать изменения среды, план-факт, ограничения, прогноз, новые решения, владельцев и сроки проверки эффекта.

Если единой версии данных нет, это должно быть зафиксировано как самостоятельное системное ограничение, а не превращаться в постоянный спор о корректности показателей.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.10

Регулярность MOS должна строиться на разделении горизонтов управления: стратегический контур определяет направление, тактический обес-

печивает выполнение плана, операционный поддерживает стабильность процессов.

Связь владельцев процессов, приёмки результата и регулярного управленческого ритма показана на рисунке 4.9.

4.11. Принципы MOS

Принципы MOS являются авторскими методологическими положениями, определяющими проектирование и функционирование системы. Они не должны представляться как универсальные законы маркетинга.

Принцип	Управленческое следствие
1. MOS начинается с бизнес- и рыночной цели	До выбора каналов устанавливается измеримый результат и горизонт.
2. Управляется создание ценности	Активности связываются с конкретным уровнем MVC и создаваемым активом.
3. Планируется объём маркетинговой ценности	План содержит объём, качество, срок, стоимость и владельца.
4. Бюджет следует за производственным планом	Исторический бюджет является ориентиром или ограничением, но не единственным основанием.
5. Каждый процесс имеет владельца	Закрепляются полномочия, KPI и порядок эскалации.
6. Каждый процесс имеет вход, выход и потребителя	Формализуются процессные границы и критерии качества.
7. Результат передан после принятия	Необходимы подтверждение приёма и следующее действие.
8. Каждый процесс имеет мощность	Перед увеличением потока проверяется пропускная способность системы.
9. Каждый результат имеет стоимость единицы	Формируется unit economics уровня MVC.
10. Каналы являются ресурсами	Канал не подменяет экономическую функцию и уровень архитектуры.

Принцип	Управленческое следствие
11. Измерение завершается решением	Существенное отклонение получает владельца, срок и контроль эффекта.
12. Решение направляется на системное ограничение	Локальное улучшение KPI не должно ухудшать общий результат.
13. MOS адаптируется к контексту	Архитектура настраивается под размер, географию, бренды, данные и зрелость компании.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.11

MOS должна оцениваться не по наличию отдельных инструментов, а по степени реализации взаимосвязанной системы целеполагания, процессной ответственности, управления ценностью, мощности, экономики, контроля и совершенствования.

4.12. Ограничения и условия применимости MOS

MOS является авторской интегративной архитектурой. Её отдельные элементы имеют научную основу, но конструкция Strategy — Governance — Operations и её связь с MVC требуют дальнейшей эмпирической проверки.

MOS не заменяет корпоративную стратегию и не определяет решения о структуре бизнеса, капитальных инвестициях, выходе на новые рынки или приобретениях.

MOS не подчиняет маркетингу продажи, контакт-центр и сервис. Каждая система сохраняет собственного владельца, а совместные зоны регулируются через RACI, стандарты и точки передачи.

MOS не гарантирует рост продаж при сокращении рынка, дефиците продукта, неконкурентоспособной цене, недостаточной мощности продаж или внешнем шоке.

Качество аналитики ограничивается качеством данных. При слабой регистрации, несопоставимых статусах и некорректной атрибуции сложная модель создаёт ложное ощущение точности.

Производственная аналогия полезна для описания мощности, производительности, стоимости и качества, но маркетинговый результат имеет вероятностную природу и зависит от самостоятельного поведения клиента.

Target Market Share не является универсальной целью. В зависимости от контекста исходной целью могут быть прибыль, оборачиваемость, сервисное удержание, загрузка мощности или LTV.

Статистический контроль применим только при достаточном числе наблюдений, стабильной методике, сопоставимом процессе и учтённой сезонности.

Глубина MOS должна соответствовать размеру организации: малый дилер может совмещать роли, а федеральная группа требует многоуровневой архитектуры, центров компетенций и формальной модели данных.

РАБОЧАЯ ГИПОТЕЗА 4.1

Чем выше согласованность маркетинговая стратегия, управление маркетингом и операционное управление маркетингом, тем выше воспроизводимость маркетинговых результатов автомобильного дилера.

Дополнительная гипотеза	Содержание
H4.2	Формализованный управление маркетингом связан со снижением вариативности качества коммерческих точек контакта.
H4.3	Формализованная приёмка MQL снижает долю необработанных обращений и повышает прозрачность причин потерь.
H4.4	Управление мощностью LLM и управление продажами повышает результативность маркетинговых инвестиций без пропорционального увеличения привлечение лидов.
H4.5	Планирование инвестиций по уровням MVC обеспечивает более сбалансированное распределение ресурсов, чем бюджетирование только по каналам.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 4.12

MOS следует рассматривать не как универсальный набор организационных решений, а как адаптируемую архитектуру, эффективность которой зависит от качества данных, зрелости процессов, межфункционального взаимодействия и соответствия условиям конкретной компании.

Условия прямой применимости, адаптации и содержательные ограничения MOS обобщены на рисунке 4.10.

Комплексный учебный кейс: проектирование MOS регионального дилерского холдинга

СТАТУС КЕЙСА

Условный учебный кейс. Все компании, показатели и организационные обстоятельства являются моделируемыми и используются для демонстрации методики.

Региональный дилерский холдинг «АвтоРегион» работает в двух городах, объединяет два дилерских центра и развивает новые автомобили, автомобили с пробегом, сервис, trade-in, кредитование и страхование. В компании действуют централизованный маркетинг, отдельные отделы продаж, единый контакт-центр, CRM и DMS.

Показатель	План	Факт	Отклонение
Продажи новых автомобилей	900	756	−16,0%
MQL	6 000	6 480	+8,0%
Принятые MQL	5 400	4 730	−12,4%
SQL	2 160	1 560	−27,8%
Продажи из зарегистрированных лидов	540	421	−22,0%
Средний CPL	4 500 руб.	4 120 руб.	−8,4%
Среднее время первого контакта	10 мин	47 мин	выше нормы
Карточки с актуальной ценой	98%	82%	−16 п. п.
Лиды без установленного источника	≤ 3%	14%	+11 п. п.

Показатель	План	Факт	Отклонение
Выполнение стандартов карточек	95%	68%	−27 п. п.

На первый взгляд маркетинг демонстрирует приемлемый результат: MQL превышает план, а CPL ниже планового значения. Однако коммерческий результат отстаёт. Диагностика показывает, что главным ограничением является не объём привлечение лидов, а пропускная способность и качество перехода MOS → LLM → управление продажами.

Область	Проблема	Последствие
Стратегия	нет связи рыночной цели с производственным планом	бюджет не соответствует требуемому результату
Система управленческих решений	отсутствуют единые стандарты	высокая вариативность качества
Операционная работа	фокус на каналах и CPL	локальная оптимизация
коммерческое присутствие	размыта ответственность	неактуальные цены и различное качество карточек
Передача MQL	нет формальной приёмки	потери между системами
LLM	недостаточная мощность	превышение SLA и снижение квалификации
Data	разные определения лидов	несопоставимая отчётность
Management Cycle	нет общего MOS Review	отклонения обсуждаются разрозненно

$$CU = \frac{2\,160}{1\,600} = 1{,}35 \qquad (4)$$

Коэффициент загрузки контакт-центра составляет 135% расчётной мощности. При такой нагрузке растут время первого контакта, число необработанных лидов и доля формальной квалификации.

Целевая модель

1. Перейти от цели «получить больше лидов» к системе целей: доля рынка, план продаж, SQL, MQL, вклад Lead Lake, стоимость результата и требуемая мощность.
2. Разработать пакет Governance: стандарт коммерческое присутствие, критерии MQL, SLA, словарь KPI, стандарт CRM-данных, RACI и аудит.
3. Ввести формальную приёмку MQL в CRM с фиксацией владельца, причины возврата и следующего действия.
4. Перераспределить часть бюджета привлечение лидов в реактивацию Lead Lake, качество коммерческого присутствия, автоматизацию и расширение контакт-центра.
5. Ввести ежемесячный MOS Review и единый action tracker.

Период	Основные действия	Результат
Месяц 1	диагностика, словарь KPI, описание текущих процессов	карта текущего состояния
Месяц 2	критерии MQL, SLA, RACI, стандарты коммерческое присутствие	пакет Governance
Месяц 3	настройка CRM, приёмка MQL, новые панели показателей	прозрачная передача
Месяц 4	MVC-планирование и первый MOS Review	единый цикл управления
Месяц 5	управление мощностью и перераспределение инвестиций	снижение системных потерь
Месяц 6	повторный аудит и оценка эффектов	решение о масштабировании

Выводы по главе

1. MOS представляет собой авторскую интегративную архитектуру управления маркетинговой функцией.

2. MOS не является программной платформой, медиапланом, системой аналитики, новым названием отдела маркетинга или всей коммерческой системой предприятия.
3. MOS объединяет маркетинговая стратегия, управление маркетингом и операционное управление маркетингом.
4. маркетинговая стратегия определяет направление и требуемый результат; управление маркетингом — правила, стандарты и критерии; операционное управление маркетингом — ежедневное исполнение и совершенствование процессов.
5. MVC является производственным ядром MOS и включает ровно четыре уровня: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.
6. Непосредственным выходом MVC и MOS является MQL. LLM находится за пределами MOS, преобразует принятый MQL в SQL и передаёт SQL в управление продажами.
7. MOS является частью Market-to-Owner: Market → MVC → MQL → LLM → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный спрос.
8. Передача результата завершена только после подтверждения качества, контекста, доставки, приёмки и следующего действия.
9. коммерческое присутствие является кросс-функциональным процессом, но должен иметь одного владельца.
10. Планирование начинается с рыночной и бизнес-цели, а каналы и бюджет являются производными от требуемого объёма маркетинговой ценности и мощности процессов.
11. Инвестиции в создание маркетинговой ценности связывают ресурсы с объёмом, качеством, сроком и стоимостью результатов MVC.
12. Каждый процесс требует владельца, входа, выхода, потребителя, критерия качества, мощности, стоимости и установленной точки передачи.
13. MOS действует через регулярный стратегический, тактический и операционный ритм; измерение должно приводить к решению, корректирующему действию и проверке эффекта.
14. MOS повышает прозрачность и управляемость маркетинговой функции, но не гарантирует продажи, не заменяет конкурентоспособный продукт и требует дальнейшей экспертной и эмпирической проверки.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под MOS?
2. Чем MOS отличается от традиционного управления маркетинговыми каналами?
3. Почему MOS нельзя отождествлять с CRM или системой сквозной аналитики?
4. Какие элементы входят в трёхуровневую архитектуру MOS?
5. Какова функция маркетинговой стратегии?
6. Чем управление маркетингом отличается от операционного контроля сотрудников?
7. Какое место операционное управление маркетингом занимает в MOS?
8. Почему MVC рассматривается как производственное ядро MOS и какие четыре уровня в него входят?
9. Где заканчивается прямая ответственность MOS?
10. Что представляет собой контур Market-to-Owner?
11. Какие виды входов получает MOS?
12. Когда MQL считается качественно переданным в LLM?
13. Почему коммерческое присутствие является кросс-функциональным процессом и зачем ему один владелец?
14. В чём состоит логика обратного маркетингового планирования?
15. Чем инвестиции в создание маркетинговой ценности отличаются от бюджета по каналам?
16. Какие виды мощности необходимо учитывать?
17. Чем стратегический контур отличается от тактического и операционного?
18. Почему измерение без корректирующего действия не образует полного управленческого цикла?
19. Какие ограничения имеет производственная аналогия маркетинга?
20. Какие положения MOS требуют эмпирической проверки?

Практические задания

Задание 4.1. Диагностика маркетинговой системы

Распределите существующие функции выбранной компании между маркетинговая стратегия, Governance, Operations, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки. Для каждой функции укажите владельца, результат, потребителя, KPI и основные проблемы.

Задание 4.2. Проектирование RACI

Разработайте RACI-матрицу для сайта, карточек автомобилей, цен, остатков, фотографий, классифайдов, платного продвижения, обработки обращения и аудита качества.

Задание 4.3. Календарь MOS

Сформируйте стратегический, тактический и операционный контуры управления на один квартал, определив участников, данные, решения, протокол и правила эскалации.

Задание 4.4. Обратное планирование

При плане 1 500 продаж, конверсии SQL→Sale 18%, MQL→SQL 35%, вкладе повторных и реактивированных лидов 20% и стоимости принятого MQL 4 200 руб. рассчитайте потребность в новых MQL и ориентировочные инвестиции.

Задание 4.5. Анализ ограничения

Маркетинг выполняет план MQL на 110%, продажи — на 82%. Сформулируйте гипотезы причин в MOS, LLM, управление продажами, Product and Pricing и Data; определите необходимые данные для проверки.

Ожидаемый результат практической работы

По итогам выполнения заданий обучающийся должен подготовить:

- карту текущей маркетинговой системы;
- распределение функций между маркетинговая стратегия, управление маркетингом, операционное управление маркетингом, MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки;
- RACI для кросс-функциональных процессов;
- схему входов, выходов и точек передачи;

- календарь стратегического, тактического и операционного управления;
- перечень системных ограничений и необходимых данных;
- предложения по корректирующим действиям с владельцами, сроками и критериями проверки эффекта.

Диагностический чек-лист зрелости MOS

Оцените каждый критерий по шкале:

- **0** — не выполняется;
- **1** — выполняется частично или нерегулярно;
- **2** — выполняется системно и подтверждается управленческими артефактами.

№	Критерий зрелости	Что проверяется	Оценка 0–2
1	Связь целей	Маркетинговые цели связаны с рыночным и бизнес-результатом	
2	Три уровня MOS	Strategy, Governance и Operations различаются по решениям, владельцам и горизонтам	
3	Границы процессов	Для процессов определены входы, выходы и внутренние потребители	
4	Качество MQL	Установлены единые и проверяемые критерии MQL	
5	Передача MQL	Передача в LLM включает контекст, доставку, приёмку и следующее действие	

№	Критерий зрелости	Что проверяется	Оценка 0–2
6	коммерческое присутствие	Действуют единые стандарты и назначен один владелец кросс-функционального процесса	
7	Владельцы процессов	За каждым процессом закреплён персонально ответственный владелец	
8	RACI	В совместных зонах определены роли Responsible, Accountable, Consulted и Informed	
9	Мощность и незавершённая работа	Измеряются пропускная способность, загрузка, очереди и незавершённая работа	
10	Инвестиционная логика	Бюджет связан с требуемым объёмом и качеством маркетинговой ценности	
11	Словарь данных	Используются единые определения статусов, событий и KPI	
12	Выявление отклонений	План-факт и причины отклонений анализируются регулярно	
13	Корректирующие действия	Решения имеют владельца, срок и проверяемый ожидаемый эффект	

№	Критерий зрелости	Что проверяется	Оценка 0–2
14	Проверка эффекта	После внедрения решения оценивается фактическое изменение результата	
15	MOS Review	Проводится регулярный обзор системы с единым протоколом решений	

Интерпретация результата

Сумма баллов	Уровень зрелости	Управленческая интерпретация
0–10	Фрагментарный	Маркетинг управляется преимущественно через отдельные активности и ручной контроль
11–20	Формирующийся	Отдельные элементы MOS существуют, но ещё не образуют устойчивую систему
21–25	Управляемый	Основные процессы, владельцы, стандарты и циклы действуют, но сохраняются разрывы
26–30	Системный	MOS работает как связанная архитектура целеполагания, исполнения, контроля и улучшений

Итоговый балл используется как диагностический ориентир, а не как доказательство эффективности. Для выбора приоритетов необходимо анализировать оценки по отдельным критериям и их влияние на ограничения всего контура Market-to-Owner.

Терминологический словарь главы

Термин	Рабочее определение в книге
MOS	Система управления маркетинговой функцией, объединяющая принципы, роли, процессы, стандарты, данные, управленческие циклы и показатели
маркетинговая стратегия	Уровень MOS, определяющий рынок, клиента, ценностное предложение, цели и приоритеты
управление маркетингом	Уровень MOS, устанавливающий роли, полномочия, стандарты, правила, методы контроля и принятия решений
операционное управление маркетингом	Уровень MOS, обеспечивающий ежедневное исполнение и совершенствование маркетинговых процессов
цепочка создания маркетинговой ценности (MVC)	Производственное ядро MOS из четырёх уровней: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов
Маркетинговая ценность	Создаваемое маркетингом изменение знания, восприятия, спроса, коммерческого интереса или готовности клиента к идентифицированному обращению
Маркетинговый актив	Накопленный результат маркетинговой деятельности, способный поддерживать последующее создание спроса и коммерческого результата; термин используется в управленческом, а не бухгалтерском смысле
MQL	Результат привлечения лидов: идентифицированное обращение, соответствующее установленным критериям качества и готовое к передаче в LLM; не любое обращение
управление жизненным циклом лида (LLM)	Архитектурный контур MOS, управляющий развитием LeadID; MQL и SQL используются как квалификационные состояния/статусы
SQL	Результат LLM и вход управления продажами: квалифицированная коммерческая возможность с подтверждённым основанием для следующего действия; не просто «горячий лид»
управление продажами	Система преобразования принятого SQL в сделку; находится за пределами MOS и LLM

Термин	Рабочее определение в книге
управление отношениями с клиентом после покупки	Система управления отношениями после сделки, удержанием, сервисом и повторным спросом
Market-to-Owner	Сквозной контур: Market → MVC → MQL → LLM → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный спрос
Владелец процесса	Лицо, персонально отвечающее за конечный результат процесса, его границы, показатели, взаимодействия и устранение системных отклонений
Точка передачи	Формализованный переход результата между владельцами или системами, завершённый после проверки качества, передачи контекста, доставки, приёмки и назначения следующего действия
Производственная мощность	Максимальный устойчивый объём результата заданного качества, который процесс способен создавать за установленный период
Управленческий ритм	Регулярная последовательность анализа данных, обсуждения отклонений, принятия решений, назначения действий и проверки эффекта
RACI	Матрица распределения ролей Responsible, Accountable, Consulted и Informed; не заменяет единого владельца процесса
Инвестиции в создание маркетинговой ценности	Ресурсы, необходимые для производства заданного объёма и качества результатов MVC; отдельная аббревиатура не вводится

Использованная и рекомендуемая литература

Англоязычные источники

1. Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58, No. 4. P. 37–52.
2. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.
3. Homburg C., Jensen O., Krohmer H. Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72, No. 2. P. 133–154.

4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
5. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96.
6. Moorman C., Day G. S. Organizing for Marketing Excellence // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 6–35.
7. Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance // Strategic Management Journal. 2009. Vol. 30, No. 8. P. 909–920.
8. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.
9. Workman J. P., Homburg C., Gruner K. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62, No. 3. P. 21–41.

Русскоязычные источники

1. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2012.
2. Багиев Г. Л., Бушуева Л. И., Кущ С. П., Ребязина В. А., Третьяк О. А., Юлдашева О. У. и др. Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. Сыктывкар, 2014.
3. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Москва: Финпресс, 2008.
4. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. Москва: ИНФРА-М, 2013.
5. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013.
6. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. Москва: ИНФРА-М, 2005.

Конец главы 4.

ГЛАВА 5 /

Стратегическая роль маркетинга

Вводный аппарат главы

Цель главы

Раскрыть **маркетинговая стратегия** как верхний уровень MOS и показать, как бизнес-цели, рыночные данные и ограничения преобразуются в систему решений и измеримое задание для управления маркетингом, операционное управление маркетингом и четырех уровней цепочки создания маркетинговой ценности (MVC).

Проблемная постановка

Во многих компаниях маркетинговой стратегией называют бюджет, медиаплан или набор целей по лидам. Эти документы необходимы, но не отвечают на вопросы: на каком рынке работает компания, каких клиентов выбирает, какую ценность создает, какой позиции намерена достичь, из каких источников должен складываться спрос и какие способности для этого нужны.

В главе стратегия рассматривается как система взаимосвязанных выборов:

рынок → клиент → проблема → ценность → позиционирование → рыночная позиция → архитектура спроса → приоритеты MVC → ресурсы → показатели → сценарии → стратегическое задание.

Место и границы главы

Глава 3 раскрыла преобразование состояний спроса, глава 4 — архитектуру MOS. Глава 5 рассматривает маркетинговая стратегия; глава 6 продолжает систему через управление маркетингом. Здесь не подменяются корпоративная, бизнес- и коммерческая стратегии, не описываются технологии ежедневного исполнения и не включаются LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки внутрь MOS.

Нормативная цепочка:

Market → MVC → MQL → LLM → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

Прямой выход MVC и MOS — MQL; результат LLM — SQL; результат управления продажами — сделка; результаты управление отношениями с клиентом после покупки — удержание, повторный и реферальный спрос.

Планируемые результаты обучения

После изучения главы читатель сможет:

1. отличать маркетинговая стратегия от бюджета и операционного плана;
2. разграничивать корпоративную, бизнес-, коммерческую и маркетинговую стратегии;
3. определять стратегическую арену и границы рынка;
4. различать Market Potential, Available Market, Market Forecast, Market Share и Target Sales;
5. строить сценарный прогноз и отделять его от цели;
6. выбирать приоритетные сегменты;
7. формулировать ценностное предложение и позиционирование;
8. анализировать продуктовые и клиентские value pools;
9. проектировать архитектуру спроса и обратный расчет до MQL;

10. формировать стратегическое задание для MVC;
11. собирать Marketing Portfolio и стратегическую KPI-карту;
12. назначать владельцев решений и проводить Strategy Review.

Ключевые термины

маркетинговая стратегия; Strategic Arena; Market Potential; Available Market; Market Forecast; Current Market Share; Target Market Share; Target Sales; Strategic Segmentation; Value Proposition; Positioning; Value Pool; Growth Pool; Profit Pool; Architecture of Demand; Strategic Assignment for MVC; Marketing Portfolio; Marketing Capability; Strategic KPI; Key Assumption; Investment Scenario; Strategy Review.

Сквозной учебный кейс

Используется условный региональный автомобильный холдинг **«АвтоРегион»**: новые автомобили, автомобили с пробегом, сервис, trade-in и F&I. Компания зависит от платного привлечение лидов, слабо использует базу и не имеет единого определения рынка. Все показатели кейса условны.

5.1. маркетинговая стратегия как уровень MOS

маркетинговая стратегия — верхний уровень MOS, на котором определяются требуемая рыночная позиция, приоритетные клиенты, создаваемая ценность, архитектура спроса, роль четырех уровней MVC, инвестиции, способности, показатели и сценарии.

Элемент	Содержание
Входы	бизнес-цели, рынок, клиентские сигналы, конкуренция, продуктовые и ресурсные ограничения
Решения	арена, сегменты, ценность, позиционирование, целевая позиция, спрос, Marketing Portfolio
Выход	измеримое стратегическое задание для Governance, Operations и MVC
Горизонт	год и более с квартальным и событийным пересмотром
Граница	стратегия задает результат, но не технологию выполнения

Стратегический разрыв:

$$\Delta P = P_{target} - P_{current} \qquad (5)$$

Стратегическое задание:

$$SA_{MVC} = \langle R, KPI, H, C, O \rangle, \qquad (6)$$

где R — результат, H — горизонт, C — ограничения, O — владелец.

> **Авторское положение 5.1. маркетинговая стратегия становится уровнем управления, когда переводит бизнес-цель в согласованное измеримое задание; набор намерений, бюджетов и кампаний таким заданием не является.**

5.2. Маркетинг в системе стратегического управления компанией

Стратегическая роль маркетинга основана не на бюджете, а на способности получать рыночное знание и превращать его в решения: видеть изменения спроса, задачи и барьеры клиента, заменители, новые источники ценности и ранние сигналы изменения поведения.

Вид стратегии	Предмет решения	Владелец	Вклад маркетинга
Корпоративная	состав бизнеса, капитал, активы, территории	собственник / совет директоров	данные о рынках и перспективах
Бизнес-стратегия	способ конкуренции и модель роста	CEO и топ-команда	рынок, ценность и позиция
Коммерческая	продукт, цена, продажи, мощности, прибыль	CEO / коммерческий директор	спрос, сегменты, присутствие, MQL
маркетинговая стратегия	арена, клиенты, ценность, спрос, MVC, портфель, KPI	CMO при участии CEO	разработка системы рыночных решений

Качество рыночного знания:

$$MIQ = \sum_{j=1}^{n} w_j q_j, \qquad \sum_{j=1}^{n} w_j = 1, \qquad (7)$$

Степень превращения знания в действие:

$$KAR = \frac{N_{decisions\ based\ on\ verified\ insight}}{N_{material\ strategic\ decisions}}. \qquad (8)$$

В «АвтоРегионе» маркетинг перестал ограничиваться CPL и начал готовить сценарный прогноз, карту барьеров и предложения по распределению спроса между первичной продажей, Lead Lake и повторным циклом. Полномочия по капиталу, цене и продукту сохранились у соответствующих владельцев.

Авторское положение 5.2. Стратегическое влияние маркетинга определяется долей существенных решений, в которых проверенное рыночное знание изменило выбор компании.

5.3. Определение стратегической арены

Стратегическая арена — сочетание потребности, категории, сегмента, географии, конкурентных альтернатив и временного горизонта:

$$A = \langle N, C, S, G, K, T \rangle, \qquad (9)$$

$$M_A = M \cap N \cap C \cap S \cap G \cap K \cap T. \qquad (10)$$

Один дилер может определять рынок как новые автомобили, мобильность, владение автомобилем или региональный ценовой сегмент. Каждое определение меняет размер рынка, конкурентов, долю и требования к MVC. Арена включает и сознательный отказ: где компания не конкурирует.

Авторское положение 5.3. Ошибка в границах арены распространяется на рынок, долю, сегменты, ценность, инвестиции и план продаж.

5.4. Market Potential, Market Forecast и Target Market Share

Market Potential — предельный возможный спрос; **Available Market** учитывает доступность продукта, кредита, географии и регулирования; **Market Forecast** — ожидаемый реализуемый спрос в сценарии и периоде.

$$MP = N_c \times f_p \times q_p \qquad (11)$$

$$AM = MP \times a_{product} \times a_{finance} \times a_{geo} \times a_{reg} \qquad (12)$$

$$MF_s = AM \times I_s \times S_s \times C_s \qquad (13)$$

$$MS_{current} = \frac{Sales_{company}}{Sales_{market}} \times 100\% \qquad (14)$$

$$MS_{target} = MS_{current} + \Delta MS_{growth} \qquad (15)$$

$$TS_s = MF_s \times MS_{target,s} \qquad (16)$$

$$\Delta TS = \underbrace{\Delta MF \times MS_{current}}_{\text{рост рынка}} + \underbrace{MF_{new} \times \Delta MS}_{\text{рост доли}}. \qquad (17)$$

Расчет требует единства категории, географии, периода и конкурентного набора. Нельзя смешивать регистрации, контракты и выдачи или выдавать желаемую цель за прогноз.

Сценарий	Конструкция рынка	Сигналы	Инвестиционный режим
Защитный	сокращение спроса, дефицит кредита, ценовая конкуренция	падение одобрений, рост срока продажи	защита маржи, базы и активов
Базовый	сохранение правил, умеренная волатильность	показатели внутри коридора	сбалансированный портфель
Интенсивный	рост доступности, новый продукт, ослабление конкурентов	рост прямого спроса и наличия	масштабирование создания спроса

В «АвтоРегионе» прогноз составляет 42, 48 и 60 тыс. автомобилей. План 7,2 тыс. означает долю 17,1%, 15,0% и 12,0% — три разные стратегические задачи.

Авторское положение 5.4. План продаж обоснован, если связан с проверяемым Market Forecast, целевой долей в тех же границах и разложением роста на рост рынка и перераспределение спроса.

5.5. Стратегическая сегментация и выбор приоритетных клиентов

Стратегическая сегментация отличается от описательной тем, что приводит к распределению внимания и ресурсов. Демографические признаки полезны, но редко объясняют задачу клиента, состояние спроса, чувствительность к риску, экономику владения и вероятность повторной покупки.

Привлекательность сегмента:

$$SA_i = \sum_{j=1}^{m} w_j x_{ij}, \qquad \sum_{j=1}^{m} w_j = 1. \qquad (18)$$

Соответствие способностям компании:

$$CF_i = \sum_{k=1}^{r} v_k c_{ik}, \qquad \sum_{k=1}^{r} v_k = 1. \qquad (19)$$

Итоговый приоритет:

$$SP_i = SA_i \times CF_i \times (1 - R_i), \qquad (20)$$

где R_i – нормированный риск сегмента.

Ожидаемая ценность сегмента:

$$EV_i = N_i \times p_i \times (GP_{0,i} + PV(RP_i + RF_i + SV_i)). \qquad (21)$$

Вид сегмента	Назначение	Управленческое следствие
Описательный	объясняет различия рынка	используется для анализа

Вид сегмента	Назначение	Управленческое следствие
Целевой	соответствует предложению	включается в работу
Приоритетный	сочетает привлекательность и Company Fit	получает основные инвестиции
Поддерживающий	важен для баланса или загрузки	получает ограниченную поддержку
Неприоритетный	не соответствует стратегии или экономике	инвестиции сознательно ограничиваются

Паспорт сегмента включает задачу, состояние спроса, триггеры, барьеры, альтернативы, ценностное предложение, первичную и последующую экономику, требования к MVC и критерии отказа.

В «АвтоРегионе» приоритетны семьи, меняющие автомобиль; владельцы автомобилей 4–7 лет с потенциалом trade-in; клиенты сервиса, готовые к повторной покупке. Молодые покупатели первого автомобиля — поддерживающий сегмент; удаленные территории с низкой доступностью — неприоритетная зона.

> **Авторское положение 5.5. Сегментация становится стратегической, когда определены не только приоритетные группы, но и группы, которым компания сознательно не обещает равного инвестиционного внимания.**

5.6. Ценностное предложение и позиционирование

Ценностное предложение начинается с задачи клиента, неудовлетворенности, барьеров и альтернатив. Альтернативой может быть другой бренд, подержанный автомобиль, ремонт текущего автомобиля, перенос или отказ от покупки.

$$VPS_i = (FV_i + EV_i + EcV_i) \times D_i \times T_i - R_i, \qquad (22)$$

где FV_i, EV_i, EcV_i — функциональная, эмоциональная и экономическая ценность; D_i — отличимость; T_i — доверие; R_i — воспринимаемый риск.

Элемент	Стратегический вопрос
Задача	какой результат нужен клиенту?
Проблема	что мешает решить задачу?
Альтернативы	с чем реально сравнивается предложение?
Обещание	какой значимый результат предлагается?
Доказательства	какие способности подтверждают обещание?
Ограничения	чего компания не обещает?
Позиционирование	какое место занять относительно альтернатив?

Для дилера продукт — не только автомобиль, но и выбор, цена, финансирование, trade-in, выдача, сервис и владение. маркетинговая стратегия задает обещание и требования владельцам продукта, процессов и коммерческое присутствие, не присваивая их полномочия.

Позиционирование задает направление создание бренда, стимулирование спроса и коммерческое присутствие, но не подменяет бренд-платформу главы 9.

В «АвтоРегионе» тезис «выгодные автомобили для всех» заменен тремя конструкциями: предсказуемая семейная покупка; прозрачный обмен автомобиля; бесшовный переход из сервиса в следующую покупку. Общее ядро — управляемость процесса выбора и владения.

> **Авторское положение 5.6. Ценностное предложение состоятельно, если обещание значимо для сегмента, отличимо от альтернатив, доказуемо способностями и согласовано в точках выбора.**

5.7. Продуктовый и клиентский портфель

Стратегия рассматривает бизнес как систему источников клиентской и экономической ценности. Первичная продажа может создавать последующую ценность через F&I, аксессуары, сервис, trade-in, повторную покупку и рекомендации.

$$PV_p = GP_{initial,p} + \sum_{t=1}^{T} \frac{GP_{service,p,t} + GP_{repeat,p,t} + GP_{referral,p,t}}{(1+r)^t}, \qquad (23)$$

$$PV_{portfolio} = \sum_{p=1}^{n} PV_p + Syn - Can, \qquad (24)$$

где Syn — синергия, Can — каннибализация.

Направление	Стратегическая роль	Основная зависимость
Новые автомобили	вход в отношения владения	поставки, цена, кредит
Автомобили с пробегом	самостоятельный growth/profit pool	закупка и оценка
Trade-in	связь владения и следующей продажи	оценка и SLA
Сервис	удержание и триггер повторной покупки	мощность и опыт
F&I	прибыль и доступность покупки	ставки и партнеры
Рекомендации	доверительный спрос	клиентский опыт

Маркетинг анализирует спрос, барьеры, взаимосвязи и потенциал, но решения о закупках, цене и капитале остаются у владельцев. В «АвтоРегионе» сервис и trade-in признаны источниками повторного спроса и поставки автомобилей с пробегом, поэтому часть инвестиций перенесена с изолированной лидогенерации на клиентские переходы.

Авторское положение 5.7. Направление оценивается не только по текущим продажам, но и по роли в создании последующей клиентской ценности, прибыли и спроса для других элементов портфеля.

5.8. Архитектура спроса и стратегическое задание для MVC

Архитектура спроса определяет, из каких источников должен складываться целевой объем продаж:

$$Sales_{target} = Sales_{new} + Sales_{lake} + Sales_{repeat} + Sales_{referral}. \qquad (25)$$

Обратная декомпозиция:

$$SQL_{req} = \frac{Sales_{target}}{CR_{SQL \to Deal}} \qquad (26)$$

$$MQL_{accepted,req} = \frac{SQL_{req}}{CR_{MQL \to SQL}} \qquad (27)$$

$$MQL_{MVC,req} = MQL_{accepted,req} - MQL_{lake} - MQL_{repeat} - MQL_{referral} \qquad (28)$$

$$Feasible = \mathbb{1}\left(SQL_{req} \leq Cap_{LLM}\right) \cdot \mathbb{1}\left(Sales_{target} \leq Cap_{SalesOps}\right). \qquad (29)$$

Если Feasible=0, рост привлечение лидов создает перегрузку и Value Leakage.

Уровень MVC	Стратегический результат
создание бренда	изменение знания, доверия и предпочтения
стимулирование спроса	спрос, который нужно сформировать или активировать
коммерческое присутствие	полнота и конкурентоспособность присутствия в точках выбора
привлечение лидов	объем и качество MQL

Для каждого уровня фиксируются результат, KPI, горизонт, ограничения и владелец. коммерческое присутствие кросс-функционален, но имеет одного владельца результата.

Стратегия видит всю цепочку, но не смешивает ответственность: MQL — выход MVC; SQL — LLM; сделка — управление продажами; удержание и повторный спрос — управление отношениями с клиентом после покупки.

В «АвтоРегионе» исходный план требовал SQL выше мощности контактного центра на 22%. Компания изменила сочетание источников спроса, выделила реактивацию Lead Lake и согласовала Target Sales с мощностью LLM и управление продажами.

Авторское положение 5.8. Архитектура спроса связывает рыночную цель с заданием MVC и делает видимыми источники продаж, требуемые MQL и SQL, конверсии и ограничения смежных контуров.

5.9. Marketing Portfolio и инвестиционные приоритеты

Marketing Portfolio — совокупность стратегически отобранных инициатив и инвестиций, распределенных между сегментами, уровнями MVC, продуктами, территориями, временными горизонтами, способностями и экспериментами. Он шире медиаплана: канал является ресурсом исполнения, а не верхним уровнем портфеля.

Полный объем инвестиций:

$$B_{MP} = \sum_{l=1}^{4} B_{MVC,l} + B_{cap} + B_{exp} + B_{reserve}, \qquad (30)$$

где $B_{MVC,l}$ — инвестиции по четырем уровням MVC; B_{cap} — развитие способностей; B_{exp} — эксперименты; $B_{reserve}$ — стратегический резерв.

Доля элемента портфеля:

$$s_i = \frac{B_i}{B_{MP}}, \qquad \sum_{i=1}^{n} s_i = 1. \qquad (31)$$

Бюджет сценария:

$$B_s = B_{core} + B_{variable,s} + B_{reserve,s}. \qquad (32)$$

Слой портфеля	Назначение
Поддержание текущего спроса	сохранять работоспособные активы и поток

Слой портфеля	Назначение
Создание будущего спроса	формировать знание, доверие и новые состояния спроса
Развитие способностей	данные, исследования, компетенции, процессы и технологии
Эксперименты	проверять новые гипотезы с критериями остановки и масштабирования
Стратегический резерв	реагировать на сигналы сценария и неожиданные возможности

Инвестиции в LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки координируются на уровне бизнеса, но не включаются внутрь Marketing Portfolio MOS и сохраняют собственных владельцев.

Для «АвтоРегиона» защитный, базовый и интенсивный режимы составили условно 42, 48 и 60 млн руб. Различие состоит не только в сумме: меняется доля создание бренда, коммерческое присутствие, экспериментов, развития способностей и резерва.

Авторское положение 5.9. Marketing Portfolio является стратегическим только тогда, когда распределяет инвестиции между уровнями создания ценности, сегментами, горизонтами и способностями, а не воспроизводит историческую структуру каналов.

5.10. Стратегические KPI, сценарии и контроль допущений

Стратегическая KPI-система должна отражать движение к целевой рыночной позиции и проверять допущения стратегии. Она отделяет итоговые показатели, опережающие сигналы, диагностические метрики, ограничения и качество данных.

Стратегический разрыв показателя:

$$Gap_k = Target_k - Forecast_k. \qquad (33)$$

Интегральный индекс опережающих сигналов:

$$LI = \sum_{j=1}^{m} w_j z_j, \qquad \sum_{j=1}^{m} w_j = 1, \qquad (34)$$

где z_j – нормированное значение ведущего индикатора.

Ожидаемый результат с учетом вероятностей сценариев:

$$E(Y) = \sum_{s=1}^{S} p_s Y_s, \qquad \sum_{s=1}^{S} p_s = 1. \qquad (35)$$

Группа	Примеры	Тип
Рынок	Market Forecast, доступный рынок, структура спроса	контекст и допущение
Позиция	Market Share, доля в приоритетных сегментах	итоговый
Бренд	знание, доверие, рассмотрение, прямой спрос	ведущий / промежуточный
MVC	принятые MQL, качество MQL, полнота коммерческое присутствие	производственный
Клиентский портфель	доля Lead Lake, повторного и реферального спроса	сквозной
Экономика	стоимость созданной ценности, вклад в GP, LTV	итоговый более широкого контура
Способности	зрелость данных, исследований и планирования	обеспечивающий

Сделка, валовая прибыль и LTV не являются прямыми результатами MVC, но нужны бизнесу для оценки всей цепочки Market-to-Owner. В KPI-карте они располагаются отдельно и имеют собственных владельцев.

Для каждого допущения создается реестр: формулировка, основание, индикатор, допустимый диапазон, дата проверки, владелец и решение при нарушении. В «АвтоРегионе» такими допущениями стали доступность кредита,

поставки ключевых моделей, конверсия MQL→SQL и способность сервиса поддерживать повторный цикл.

Авторское положение 5.10. Стратегический KPI ценен не количеством измерений, а заранее установленной связью между отклонением, нарушенным допущением и управленческой реакцией.

5.11. Владельцы стратегических решений и управленческий ритм

маркетинговая стратегия — кросс-функциональный уровень. Участие многих функций не отменяет необходимости одного владельца каждого решения.

Решение	Accountable	Responsible	Обязательные участники
бизнес-цели и риск-аппетит	собственник / CEO	CEO	финансы, коммерция, маркетинг
маркетинговая стратегия	CEO	CMO	финансы, продукт, коммерция, аналитика
Market Forecast	CMO	аналитическая функция	финансы, продажи, продукт
Target Market Share и Target Sales	CEO	коммерция + CMO	финансы, продукт
стратегическое задание MVC	CMO	владельцы уровней MVC	коммерция, аналитика
коммерческое присутствие	назначенный единый владелец	кросс-функциональная команда	маркетинг, продажи, продукт, IT
Marketing Portfolio	CEO / CMO в пределах полномочий	CMO	финансы и владельцы инициатив

Годовой цикл устанавливает арену, сценарии, цели и портфель. Квартальный Strategy Review проверяет результаты и допущения. Внеплановый пересмотр запускается событием, меняющим применимость стратегии.

Формальное правило эскалации:

$$Trigger = \mathbb{1}\left(|Gap_k| > \tau_k\right) \vee \mathbb{1}\left(A_j = false\right) \vee \mathbb{1}\left(Signal_s = true\right), \qquad (36)$$

где τ_k — порог отклонения; A_j — статус критического допущения; $Signal_s$ — сигнал наступления сценария.

Strategy Review должен завершаться выбором: сохранить стратегию, скорректировать параметры, изменить инвестиционный режим или пересмотреть конструкцию стратегии. Обсуждение текущих кампаний относится к Operations и не заменяет стратегический пересмотр.

Авторское положение 5.11. Управленческий ритм становится стратегическим, когда проверяет не только факт достижения KPI, но и истинность допущений, на которых были построены решения.

5.12. Ограничения, авторские положения и рабочие гипотезы

маркетинговая стратегия не устраняет неопределенность и не гарантирует результат. Ее задача — сделать допущения, границы, риски и правила адаптации явными.

Ключевые ограничения:

- неполные и несопоставимые рыночные данные;
- неопределенность прогноза и риск ложной точности;
- конфликт целей роста, маржи, оборота и загрузки;
- дефицит ресурсов и маркетинговых способностей;
- зависимость от продукта, цены, поставок и кредита;
- ограниченная управляемость поведения клиентов;
- разные временные лаги уровней MVC;
- мощность LLM и управление продажами;
- организационные барьеры и политизация решений;
- подмена стратегии бюджетом или перечнем инициатив.

Свод авторских положений

1. маркетинговая стратегия переводит бизнес-цель в измеримое задание.

2. Влияние маркетинга определяется превращением знания в решения.
3. Границы арены задают корректность всех последующих расчетов.
4. План продаж должен быть связан с прогнозом и источником роста.
5. Сегментация предполагает выбор и осознанный отказ.
6. Ценностное предложение должно быть значимым, отличимым и доказуемым.
7. Портфель оценивает первичную и последующую ценность.
8. Архитектура спроса связывает рынок, MVC и мощности смежных контуров.
9. Marketing Portfolio распределяет инвестиции шире каналов.
10. KPI связывается с допущением и реакцией.
11. Strategy Review проверяет результаты и конструкцию стратегии.
12. Адаптивность определяется способностью отличать изменение стратегии от операционной корректировки.

Авторское положение 5.12. Качество стратегии проявляется не в обещании точного будущего, а в способности компании делать осознанный выбор, видеть пределы применимости решений и своевременно менять режим действий.

Рабочие гипотезы

H5.1. Чем точнее определены границы стратегической арены, тем выше сопоставимость Market Forecast, Target Market Share и плана продаж.

H5.2. Чем выше согласованность бизнес-стратегии и маркетинговая стратегия, тем выше воспроизводимость результатов четырех уровней MVC.

H5.3. Формализованная приоритетная сегментация связана с более высокой эффективностью распределения инвестиций в создание маркетинговой ценности.

H5.4. Наличие измеримого стратегического задания для MVC снижает разрывы между маркетинговая стратегия, управление маркетингом и операционное управление маркетингом.

H5.5. Регулярная проверка допущений и сценарные правила переключения повышают адаптивность маркетинговая стратегия при изменении рынка.

Комплексный учебный кейс «АвтоРегион»

Исходная ситуация

Холдинг работает в трех регионах, представляет несколько автомобильных брендов, продает новые автомобили и автомобили с пробегом, развивает сервис, trade-in и F&I. Руководители используют разные определения рынка; план продаж установлен как прирост к прошлому году; маркетинговый бюджет распределяется по историческим каналам; 86% ожидаемого роста связывается с новыми лидами. При этом в CRM накоплен значительный Lead Lake, а сервисная база почти не используется для повторных продаж.

Диагноз

1. Стратегическая арена не определена.
2. Market Potential смешан с Market Forecast.
3. Target Market Share не подтверждена мощностями и инвестициями.
4. Сегменты описаны демографически, но не приоритизированы.
5. Ценностное предложение одинаково для разных клиентских задач.
6. Product Mix оценивается только по первичной марже.
7. Архитектура спроса отсутствует.
8. MQL, SQL и сделка смешиваются в отчетности.
9. Портфель равен медиаплану.
10. Strategy Review заменен обсуждением кампаний.

Пересборка стратегии

Решение	Результат
Арена	владение и замена автомобиля в трех регионах, с фокусом на массовые ценовые сегменты
Сценарии рынка	42 / 48 / 60 тыс. автомобилей
Приоритетные сегменты	семьи; владельцы 4–7-летних автомобилей; сервисные клиенты
Ценность	предсказуемый и прозрачный процесс выбора, обмена и владения
Архитектура спроса	новые MQL + Lead Lake + повторный + реферальный спрос
MVC	отдельные задания создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов
Портфель	текущий спрос, будущий спрос, способности, эксперименты, резерв
Ритм	годовой цикл, квартальный Strategy Review, событийные триггеры

Управленческий вывод по кейсу

Компания перешла от набора несвязанных целей к формализованной маркетинговая стратегия. Целевая доля стала сценарной, план продаж — производно от рынка, а маркетинговое задание — частью общей цепочки Market-to-Owner. Рост перестал автоматически означать пропорциональное увеличение платного привлечение лидов.

Выводы по главе

1. маркетинговая стратегия — верхний уровень MOS, а не бюджет или медиаплан.
2. Ее результатом является измеримое стратегическое задание.
3. Маркетинг влияет на стратегию через рыночное знание, не присваивая полномочия других функций.
4. Стратегическая арена задает границы всех расчетов.
5. Market Potential, Market Forecast, цель и план продаж должны быть разведены.

6. Сценарии различаются конструкцией будущего, а не только числами.
7. Сегментация приводит к выбору приоритетов и отказу.
8. Ценностное предложение строится относительно клиентской задачи и альтернатив.
9. Портфель учитывает первичную и последующую клиентскую экономику.
10. Архитектура спроса декомпозирует продажи по источникам и до уровня MQL.
11. MVC включает ровно четыре уровня и производит MQL.
12. LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки находятся за пределами MOS.
13. Marketing Portfolio распределяет инвестиции по уровням ценности и горизонтам.
14. KPI должны проверять результаты и стратегические допущения.
15. Strategy Review обеспечивает адаптацию, но не подменяется операционным совещанием.

Контрольные вопросы

1. Чем маркетинговая стратегия отличается от маркетингового бюджета?
2. Какое место маркетинговая стратегия занимает в MOS?
3. Каков прямой выход MVC и MOS?
4. Почему сделка не является прямым результатом маркетинга?
5. Какие входы использует маркетинговая стратегия?
6. Что представляет собой стратегическое задание для MVC?
7. Чем корпоративная стратегия отличается от бизнес-стратегии?
8. Как разграничиваются коммерческая и маркетинговая стратегии?
9. На чем основана стратегическая роль маркетинга?
10. Почему наличие исследований не означает участия в стратегии?
11. Что такое стратегическая арена?
12. Какие измерения задают границы арены?
13. Почему важен сознательный отказ от части рынка?
14. Чем Market Potential отличается от Available Market?
15. Чем Market Forecast отличается от цели?
16. При каких условиях корректно рассчитывается Market Share?

17. Как связаны Market Forecast, Target Market Share и Target Sales?
18. Какие два источника образуют прирост Target Sales?
19. Чем сценарий отличается от версии бюджета?
20. Какие ранние сигналы используются в сценарном управлении?
21. Когда сегментация становится стратегической?
22. Что такое привлекательность сегмента?
23. Что такое Company Fit?
24. Какие элементы включает паспорт сегмента?
25. Что делает ценностное предложение отличимым?
26. Какие варианты относятся к конкурентным альтернативам?
27. Как позиционирование связано с MVC?
28. Что такое value pool, growth pool и profit pool?
29. Как учитываются синергия и каннибализация?
30. Из каких источников складывается архитектура спроса?
31. Как выполняется обратная декомпозиция продаж до MQL?
32. Почему рост продаж не равен росту новых лидов?
33. Какие результаты задаются четырем уровням MVC?
34. Где проходит граница между MVC и LLM?
35. Чем Marketing Portfolio отличается от медиаплана?
36. Какие инвестиционные режимы используются?
37. Чем leading indicator отличается от итогового KPI?
38. Что включает реестр стратегических допущений?
39. Кто участвует в Strategy Review?
40. Какие события требуют внепланового пересмотра стратегии?

Практические задания

Задание 5.1. Определение стратегической арены

Опишите потребность, категорию, сегменты, географию, альтернативы и горизонт выбранной компании. Отдельно укажите, где компания сознательно не конкурирует.

Задание 5.2. Расчет рынка и целевой доли

Рассчитайте Market Potential, Available Market, три варианта Market Forecast, Current Market Share, Target Market Share и Target Sales. Зафиксируйте допущения и источники данных.

Задание 5.3. Разработка сценариев

Сформируйте три сценария, различающихся поведением клиентов, конкуренцией, продуктовой доступностью и регулированием. Определите сигналы и управленческие действия.

Задание 5.4. Стратегическая сегментация

Оцените сегменты по привлекательности и Company Fit. Разделите их на приоритетные, поддерживающие и неприоритетные.

Задание 5.5. Ценностное предложение

Для двух приоритетных сегментов опишите задачу, проблему, риски, альтернативы, обещание, доказательства и позиционирование.

Задание 5.6. Архитектура спроса

Разложите Target Sales на новый спрос, Lead Lake, повторный и реферальный спрос. Выполните обратный расчет SQL и MQL.

Задание 5.7. Стратегическое задание для MVC

Определите результат, KPI, горизонт, ограничения и владельца для создания бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.

Задание 5.8. Marketing Portfolio

Распределите инвестиции между уровнями MVC, сегментами, горизонтами, способностями, экспериментами и резервом.

Задание 5.9. Стратегическая KPI-карта

Разделите показатели на итоговые, опережающие, диагностические, ограничения и допущения. Назначьте владельцев и пороги реакции.

Задание 5.10. Strategy Review

Проведите модельный квартальный пересмотр: определите нарушенные допущения, стратегические разрывы, решения, владельцев и сроки.

Диагностический чек-лист зрелости маркетинговой стратегии

Шкала: **0** — не выполняется; **1** — выполняется частично; **2** — выполняется системно.

Блок 1. Статус маркетинговая стратегия

1. маркетинговая стратегия формально определена как верхний уровень MOS.
2. Стратегия отличается от бюджета, медиаплана и набора кампаний.
3. Определены входы, выходы и временной горизонт.
4. Зафиксированы связи с Business Strategy.
5. Определен измеримый результат стратегии.
6. Стратегия передает задание Governance, Operations и MVC.

Максимальная оценка: 12 баллов.

Блок 2. Рыночное знание

1. Определены источники рыночных и клиентских данных.
2. Проверяется качество и сопоставимость данных.
3. Анализируются изменения спроса.
4. Выявляются клиентские проблемы и барьеры.
5. Учитываются конкуренты, заменители и отказ от покупки.
6. Рыночное знание преобразуется в документированные решения.

Максимальная оценка: 12 баллов.

Блок 3. Стратегическая арена

1. Определена клиентская потребность.
2. Зафиксирована продуктовая категория.
3. Выбраны география и клиентские сегменты.
4. Определен конкурентный набор и заменители.
5. Установлен временной горизонт.

6. Зафиксированы зоны сознательного отказа.

Максимальная оценка: 12 баллов.

Блок 4. Рынок, прогноз и целевая доля

1. Market Potential рассчитан отдельно от Market Forecast.
2. Market Forecast отделен от потенциальной емкости рынка.
3. Определен прогнозный коридор рынка.
4. Рассчитана текущая рыночная доля компании.
5. Установлена Target Market Share.
6. Абсолютный план продаж согласован с целевой рыночной долей.
7. Определено, за счет роста рынка или перераспределения спроса достигается цель.
8. Зафиксированы допущения и ограничения расчетов.

Максимальная оценка: 16 баллов.

Блок 5. Сценарная модель

1. Определены ключевые факторы неопределенности.
2. Сценарии различаются конструкцией рынка, а не только параметрами бюджета.
3. Для каждого сценария описано поведение клиентов.
4. Учтены изменения конкуренции и заменителей.
5. Рассчитан сценарный Market Forecast.
6. Определены наблюдаемые сигналы сценариев.
7. Для каждого сценария предусмотрены действия.
8. Установлены правила перехода между инвестиционными режимами.

Максимальная оценка: 16 баллов.

Блок 6. Стратегическая сегментация

1. Сегменты сформированы по значимым различиям потребностей и поведения.
2. Для каждого сегмента оценены объем и динамика спроса.
3. Оценена потенциальная прибыльность.
4. Учтена интенсивность конкуренции.

5. Определен повторный и реферальный потенциал.
6. Оценено соответствие способностям компании.
7. Выбраны приоритетные и поддерживающие сегменты.
8. Зафиксированы неприоритетные сегменты.
9. Инвестиции соответствуют сегментным приоритетам.

Максимальная оценка: 18 баллов.

Блок 7. Ценностное предложение и позиционирование

1. Для приоритетных сегментов определена задача клиента.
2. Выявлены барьеры и риски выбора.
3. Определены альтернативы, включая перенос и отказ.
4. Сформулировано отличимое ценностное предложение.
5. Оно подтверждается продуктом или процессом.
6. Сформулировано позиционирование относительно альтернатив.
7. Позиционирование согласовано с возможностями компании.
8. Обещание единообразно представлено в точках контакта.
9. Установлены показатели проверки восприятия.

Максимальная оценка: 18 баллов.

Блок 8. Продуктовый и клиентский портфель

1. Продукты оцениваются по объему и стратегической роли.
2. Выделены продуктовые value pools.
3. Выделены клиентские value pools.
4. Учтены рост, прибыльность и временной горизонт.
5. Определены связи первичной продажи, дополнительных продуктов и сервиса.
6. Учитывается повторный и реферальный спрос.
7. Зафиксированы решения о развитии, поддержании, изменении или прекращении направлений.
8. Портфель согласован с ареной и сегментами.

Максимальная оценка: 16 баллов.

Блок 9. Архитектура спроса

1. Target Sales декомпозирован по источникам спроса.
2. Определен вклад нового спроса, создаваемого при поддержке MVC.
3. Учтен Lead Lake.
4. Учтен повторный спрос.
5. Учтен реферальный спрос.
6. Рассчитан необходимый объем SQL.
7. Рассчитан объем принятых MQL.
8. Определен объем MQL, создаваемый MVC.
9. Проверена мощность LLM и управление продажами.
10. Проведен анализ чувствительности к конверсиям.

Максимальная оценка: 20 баллов.

Блок 10. Стратегическое задание для MVC

1. Для создания бренда задано изменение знания, доверия и предпочтения.
2. Для стимулирования спроса задан формируемый или активируемый спрос.
3. Для коммерческого присутствия заданы требования к точкам выбора.
4. За коммерческое присутствие назначен один владелец.
5. Для привлечения лидов заданы объем и качество MQL.
6. Для каждого уровня установлены стратегические KPI.
7. Требования четырех уровней согласованы.
8. Определены зависимости и ограничения.
9. Задание передано Governance и Operations.
10. Задание не подменяет операционные технологии.

Максимальная оценка: 20 баллов.

Блок 11. Границы MVC и связанных контуров

1. LeadID определён как объект самостоятельной коммерческой потребности, формируемый на выходе контура привлечения лидов; MQL используется как последующее квалификационное состояние.
2. Установлены критерии приемки MQL в LLM.
3. SQL определен как результат LLM.

4. SQL является входом управление продажами.
5. Сделка является результатом управление продажами.
6. После сделки клиент передается управление отношениями с клиентом после покупки.
7. Результаты смежных контуров не приписываются MVC.
8. При отклонении определяется участок потерь.
9. Отчетность отражает Market-to-Owner без смешения границ.

Максимальная оценка: 18 баллов.

Блок 12. Marketing Portfolio

1. Портфель сформирован по стратегическим приоритетам.
2. Инвестиции распределяются между уровнями MVC, а не только каналами.
3. Учтены текущий и долгосрочный горизонты.
4. Предусмотрены инвестиции в способности.
5. Выделен ресурс для экспериментов.
6. Предусмотрен стратегический резерв.
7. Инициативы связаны с сегментом, целью и уровнем MVC.
8. Определены защитный, базовый и интенсивный режимы.
9. Установлены правила прекращения или пересмотра инициатив.
10. Портфель не смещен только в привлечение лидов.

Максимальная оценка: 20 баллов.

Блок 13. Стратегические KPI

1. KPI связаны с целевой рыночной позицией.
2. Контролируется динамика доступного рынка.
3. Измеряется положение в приоритетных сегментах.
4. Определены показатели каждого уровня MVC.
5. Разделены итоговые и опережающие показатели.
6. Установлены показатели проверки допущений.
7. Для KPI определены формула и источник.
8. Для KPI назначен владелец.
9. Установлены цели или диапазоны.

10. Определены пороги и правила реакции.
11. KPI-карта не перегружена операционными метриками.
12. Показатели смежных контуров выделены отдельно.

Максимальная оценка: 24 балла.

Блок 14. Владельцы решений

1. Определен владелец маркетинговой стратегии.
2. Зафиксирована роль собственника и CEO.
3. Установлены полномочия CMO.
4. Определена роль финансовой функции.
5. Определена роль коммерческой функции.
6. Определена роль продуктовой функции.
7. Назначен владелец аналитической методологии.
8. Для кросс-функциональных результатов назначен один ответственный.
9. Установлен порядок разрешения конфликтов целей.
10. Владельцы имеют полномочия и ресурсы.

Максимальная оценка: 20 баллов.

Блок 15. Strategy Review

1. Установлен ежегодный цикл стратегии.
2. Проводится квартальный Strategy Review.
3. Определен состав участников.
4. Установлена структура материалов.
5. Проверяются результаты и допущения.
6. Решения разделяются между Strategy, Governance и Operations.
7. Для решений назначаются владелец и срок.
8. Установлены основания внепланового пересмотра.
9. Протоколы сохраняют логику изменений.
10. Strategy Review не подменяется обсуждением кампаний.

Максимальная оценка: 20 баллов.

Блок 16. Ограничения и адаптивность

1. Зафиксированы ограничения данных.

2. Указаны критические внешние факторы.
3. Определены внутренние ресурсные ограничения.
4. Выявлены дефицитные способности.
5. Учтены временные лаги MVC.
6. Определены зависимости от продукта, цены и наличия.
7. Учтена мощность LLM и управление продажами.
8. Определены условия потери применимости стратегии.
9. Различаются изменение стратегии и операционная корректировка.
10. Предусмотрено обновление допущений по результатам.

Максимальная оценка: 20 баллов.

Интерпретация результата

Максимальная оценка — **282 балла**.

Доля	Уровень	Интерпретация
0–25%	Фрагментарный	стратегия отсутствует или подменена бюджетом и активностями
26–50%	Формирующийся	элементы существуют, но не образуют систему
51–75%	Управляемый	решения формализованы, но сохраняются разрывы
76–90%	Интегрированный	стратегия согласована с бизнесом, MVC и циклом управления
91–100%	Адаптивный	целостная система выбора, проверки допущений и адаптации

Высокий общий балл не компенсирует критический разрыв: отсутствие критериев MQL, владельца коммерческого присутствия или реалистичной архитектуры спроса делает стратегию неисполняемой.

Реестр стратегических разрывов

Таблица · часть 1 из 2

Разрыв	Риск	Приоритет	Решение
		высокий / средний / низкий	

Таблица · часть 2 из 2

Разрыв	Уровень MOS	Владелец	Срок
	Strategy / Governance / Operations		

Критические признаки отсутствия полноценной маркетинговая стратегия

Независимо от балла стратегический контур недостаточен, если рынок определен как «все потенциальные клиенты»; план не связан с Market Forecast и Target Market Share; отсутствует выбор сегментов; ценность построена только на скидке; весь рост ожидается от новых лидов; MQL и SQL смешиваются; маркетинг отвечает за сделку без разграничения контуров; бюджет распределяется только по каналам; создание бренда оценивается только по CPL; нет владельцев кросс-функциональных результатов; сценарии являются тремя бюджетами; Strategy Review отсутствует или обсуждает текущие кампании.

Терминологический словарь главы 5

Architecture of Demand — архитектура спроса. Структура источников и состояний спроса, необходимая для достижения бизнес-цели, и количественные требования к MQL, SQL и связанным этапам.

создание бренда. Первый архитектурный контур MVC, формирующий необходимое знание, доверие, ассоциации и предпочтение.

Business Strategy. Система решений о способе конкуренции, создании экономической ценности и развитии бизнеса.

коммерческое присутствие. Третий архитектурный контур MVC, обеспечивающий полноту, доступность и конкурентоспособность предложения в точках выбора; кросс-функционален, но имеет одного владельца.

Competitive Alternative. Любой вариант решения задачи клиента: аналогичный продукт, заменитель, самостоятельное решение, перенос или отказ.

стимулирование спроса. Второй архитектурный контур MVC, формирующий, актуализирующий или активирующий потребность.

Growth Pool. Зона повышенного потенциала роста спроса, выручки, базы или доли.

Investment Scenario. Режим распределения инвестиций, соответствующий состоянию рынка, риску и ресурсам.

Key Assumption. Предположение, от истинности которого существенно зависит стратегия.

привлечение лидов. Четвертый архитектурный контур MVC, преобразующий сформированный спрос в MQL установленного объема и качества.

Lead Lake. Совокупность ранее созданных лидов, не преобразованных в сделку, но сохраняющих коммерческую ценность.

управление жизненным циклом лида, LLM. Самостоятельный контур, принимающий MQL, управляющий квалификацией и создающий SQL; находится за пределами MVC и MOS.

Leading Indicator. Показатель, позволяющий заранее оценить вероятное направление изменения результата.

Market Forecast. Ожидаемый объем фактически реализуемого спроса в периоде и сценарии.

Market Potential. Предельная оценка возможного спроса; не является прогнозом.

Market Share. Отношение продаж компании к сопоставимому объему рынка.

Market-to-Owner. Сквозная логика: Market → MVC → MQL → LLM → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный спрос.

Marketing Capability. Устойчивая способность выполнять задачу за счет компетенций, процессов, данных, технологий и полномочий.

управление маркетингом. Уровень MOS, преобразующий стратегию в правила, стандарты, полномочия и механизмы контроля.

Marketing Investment. Ресурсы, направляемые на текущий и будущий спрос, MVC и маркетинговые способности.

операционное управление маркетингом. Уровень MOS, обеспечивающий планирование, выполнение, измерение и улучшение маркетинговой деятельности.

MOS, MOS. Система управления маркетинговой функцией: маркетинговая стратегия, управление маркетингом и операционное управление маркетингом.

Marketing Portfolio. Совокупность отобранных инициатив и инвестиций по сегментам, MVC, горизонтам, способностям и сценариям.

Marketing Qualified Lead, MQL. Лид, соответствующий маркетинговым критериям готовности и качества и передаваемый из MVC в LLM.

маркетинговая стратегия. Верхний уровень MOS и система решений об арене, клиентах, ценности, позиции, спросе, MVC, инвестициях, способностях и сценариях.

цепочка создания маркетинговой ценности, MVC. Производственное ядро маркетинга из четырех уровней: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.

управление отношениями с клиентом после покупки. Самостоятельный контур после сделки, управляющий опытом владения, удержанием, повторным и реферальным спросом.

Positioning. Решение о месте компании или предложения в восприятии клиента относительно альтернатив.

Profit Pool. Зона формирования существенной экономической прибыли.

управление продажами. Контур, принимающий SQL и преобразующий коммерческую возможность в сделку.

Sales Qualified Lead, SQL. Лид, квалифицированный в LLM и переданный в управление продажами.

Scenario. Внутренне согласованное описание возможной конструкции будущего; не является числовой версией бюджета.

Strategic Arena. Границы пространства выбора: потребность, категория, сегменты, география, альтернативы и горизонт.

Strategic Assignment for MVC. Авторская конструкция, переводящая маркетинговая стратегия в требования к четырем уровням MVC.

Strategic KPI. Показатель движения к рыночной позиции, состояния способностей или состоятельности допущений.

Strategic Segmentation. Выбор групп клиентов, различающихся потребностями, поведением и экономическим потенциалом.

Strategy Review. Регулярная или событийная проверка результатов, рынка, допущений и актуальности стратегии.

Target Market Share. Доля выбранного рынка, которую компания намерена занять в периоде и сценарии.

Value Pool. Область концентрации значимой клиентской или экономической ценности.

Value Proposition. Обещание значимого результата сегменту, подтверждаемое способностями компании.

Литература к главе 5

Трехуровневая модель маркетинговая стратегия — управление маркетингом — операционное управление маркетингом, архитектура MVC, цепочка Market-to-Owner и стратегическое задание для MVC являются авторскими конструкциями книги.

Русскоязычные источники

1. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. Москва: Юрайт, 2024.
2. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент. Москва: Юрайт, 2026.
3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 11-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2024.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернев А. Маркетинг менеджмент. 16-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2024.
5. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2020.
6. Овсянников А. А. Стратегический и операционный маркетинг. Москва: Юрайт, 2026.

7. Пашкус Н. А., Пашкус В. Ю., Пашкус М. В. Стратегический маркетинг. 2-е изд. Москва: Юрайт, 2026.
8. Реброва Н. П. Стратегический маркетинг. Москва: Юрайт, 2025.
9. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. Санкт-Петербург: Питер, 2026.

Англоязычные источники

1. Abell D. F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Prentice Hall, 1980.
2. Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing. 1994. Vol. 58(4). P. 37–52. https://doi.org/10.1177/002224299405800404
3. Day G. S., Moorman C. Strategy from the Outside In. McGraw-Hill, 2010.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, 1996.
5. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54(2). P. 1–18. https://doi.org/10.1177/002224299005400201
6. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022.
7. Lafley A. G., Martin R. L. Playing to Win. Harvard Business Review Press, 2013.
8. Morgan N. A., Whitler K. A., Feng H., Chari S. Research in маркетинговая стратегия. Journal of the Academy of Marketing Science. 2019. Vol. 47. P. 4–29. https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1
9. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54(4). P. 20–35. https://doi.org/10.1177/002224299005400403
10. Payne A., Frow P., Eggert A. The Customer Value Proposition. Journal of the Academy of Marketing Science. 2017. Vol. 45. P. 467–489. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z
11. Porter M. E. Competitive Strategy. Free Press, 1998.
12. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. Vol. 74(6). P. 61–78.
13. Rumelt R. P. Good Strategy/Bad Strategy. Crown Business, 2011.

14. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity. Journal of Marketing. 2004. Vol. 68(4). P. 76–89. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721

15. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. 1995. Vol. 36(2). P. 25–40.

16. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value. Journal of Marketing. 1998. Vol. 62(1). P. 2–18. https://doi.org/10.1177/002224299806200102

17. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value. Journal of Marketing. 1999. Vol. 63. P. 168–179. https://doi.org/10.1177/00222429990634s116

18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533.

19. Varadarajan R. Strategic Marketing and маркетинговая стратегия. Journal of the Academy of Marketing Science. 2010. Vol. 38(2). P. 119–140. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7

Редакционное завершение главы

Глава 4 определила архитектуру MOS; глава 5 раскрыла маркетинговая стратегия как систему выбора, расчета, распределения инвестиций и проверки допущений. Следующий шаг — управление маркетингом: перевод стратегического задания в права решений, стандарты, методики и правила исполнения.

ГЛАВА 6 /

Система управления маркетингом

НОВАЯ АРХИТЕКТУРА МАРКЕТИНГА

Глава 6

управление маркетингом:
СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОМ

Финальная редакция

Андрей Лапиков, DBA
Иван Куц

Комплексный кейс «АвтоРегион»: от стратегии к работающему Governance

Исходная ситуация

«АвтоРегион» — группа из двенадцати дилерских центров, работающая с шестью OEM-брендами и собственным корпоративным брендом. В главе 5 компания утвердила маркетинговую стратегию: сегменты, ценностное предложение, приоритетные рынки, стратегическое задание для четырёх архитектурных контуров MVC и принципы инвестиций. Через два месяца стратегические приоритеты не стали единым способом действий.

Локальные команды публиковали разные цены и дисклеймеры; маркетинг и продажи спорили о владельце классифайдов; CRM содержала четыре определения «квалифицированного лида»; ИТ считала себя владельцем качества данных; бюджет защищался по каналам и прошлогодним суммам; исключения согласовывались в мессенджерах; Marketing Council обсуждал операционные задачи и не фиксировал решений.

Диагностика

Команда разделила симптомы по уровням MOS. Стратегия была утверждена и не требовала немедленного пересмотра. Основной разрыв находился в Governance: не было прав решений, единственных владельцев, действующих стандартов, stage gates, правил исключений и Decision Log. Операционные команды физически выполняли работу, но действовали в разных рамках.

Карта потока подтвердила границы ответственности: MVC создаёт MQL; управление жизненным циклом лида развивает принятый MQL до SQL; управление продажами создаёт сделку; Управление отношениями с клиентом после покупки начинается после сделки. KPI сделки сохранили как общий коммерческий результат, но исключили из прямой подотчётности маркетинга.

Проектирование системы

1. CEO назначил CMO владельцем управление маркетингом и утвердил мандат Marketing Council.
2. Для пятнадцати критических решений заполнена матрица RAPID; у каждого решения один Decide.

3. Назначены Brand Owner, Owner коммерческое присутствие, Data Owners, Data Stewards, System Owners, Process Owners и владельцы ключевых стандартов.
4. Утверждены стандарты карточки автомобиля, критерия MQL, handoff contract, качества данных и инвестиционного gate.
5. Созданы Decision Log, реестры рисков и исключений, а также единая схема эскалации.
6. Инвестиции перегруппированы по назначению и уровням MVC; выделен управляемый резерв.
7. Ежемесячный Marketing Council получил decision-based повестку; отчётность вынесена в pre-read.

Конфликтное решение

На шестой неделе продажи предложили резко снизить цену в классифайдах по одному бренду. Решение находилось вне утверждённого коридора и могло нарушить OEM-обязательства. Раньше вопрос решался бы перепиской между коммерческим директором и CMO. В новой модели Recommend подготовил коммерческий директор; Brand Owner и финансы дали обязательный Input; OEM-ограничение потребовало Agree; Decide принял CEO по установленному порогу. Исключение действовало десять дней, включало специальный дисклеймер и ежедневную сверку цены. После review решение не стало новым стандартом.

Результат двух циклов

Через 90 дней доля критических решений, принятых в срок, выросла; все действующие стандарты получили владельцев и версии; просроченные исключения были закрыты; расхождения цен сократились. Одновременно первый effectiveness audit выявил, что один контроль создаёт задержку без снижения риска. Его отменили, а право решения делегировали ниже. Этот эпизод стал ключевым признаком работоспособности Governance: система научилась не только добавлять, но и убирать неэффективный контроль.

Вопросы к кейсу

1. Какие исходные проблемы относились к Strategy, Governance и Operations?
2. Почему Owner коммерческое присутствие должен быть один при распределённом исполнении?

3. Какой набор доказательств требовался для решения об отклонении цены?
4. Почему временное исключение не изменило стандарт автоматически?
5. Какие показатели подтвердят не только compliance, но и effectiveness новой системы?

Выводы по главе

1. управление маркетингом превращает разрозненные договоренности в воспроизводимую систему решений.
2. Strategy, Governance и Operations образуют разные, но замкнутые контуры управления.
3. Интенсивность контроля должна соответствовать стоимости, риску и необратимости решения.
4. Органы управления создаются вокруг конкретных прав решений, а не ради совещаний.
5. Ответственность должна быть обеспечена достаточными полномочиями.
6. Политика, стандарт, регламент и инструкция выполняют разные функции.
7. Brand Governance согласует собственный бренд дилера и обязательства перед автомобильными брендами.
8. Распределенное исполнение не отменяет единого владельца стандарта.
9. CRM- и Data Governance создают единые сущности, определения и правила сценариев.
10. Маркетинговый бюджет управляется как портфель создания ценности и способностей.
11. KPI становится инструментом управления только при наличии владельца и правила реакции.
12. Аудит проверяет дизайн правила, соблюдение и фактическую эффективность.
13. Исключение всегда имеет срок, владельца и компенсирующий контроль.
14. Управленческий ритм переводит данные в решения, действия и проверку эффекта.
15. Зрелый governance сокращает потери и риски, не превращаясь в микроменеджмент.

Свод авторских положений

1. **Авторское положение 6.1:** Governance проектируется от критических классов решений.
2. **Авторское положение 6.2:** граница ответственности определяется прямым выходом контура.
3. **Авторское положение 6.3:** зрелость сочетает сокращение ручных согласований и рост доказательности критических решений.
4. **Авторское положение 6.4:** единица архитектуры органа — связка домена решений, мандата, Decide, доказательств и Decision Log.
5. **Авторское положение 6.5:** множественность вкладов совместима только с единственностью итоговой подотчётности.
6. **Авторское положение 6.6:** стандарт образует замкнутую связку «требование — доказательство — порог — реакция — пересмотр».
7. **Авторское положение 6.7:** Brand Governance дилера управляет отношениями корпоративного бренда, OEM-брендов и локальных обещаний.
8. **Авторское положение 6.8:** коммерческое присутствие требует единственного владельца целостности при распределённом исполнении.
9. **Авторское положение 6.9:** Governance накопленного спроса строится вокруг допустимого использования идентифицированного объекта данных.
10. **Авторское положение 6.10:** единица управления инвестициями — проверяемое решение об инвестиции в создание маркетинговой ценности.
11. **Авторское положение 6.11:** KPI становится governance-инструментом только при связи с правом решения и реакцией.
12. **Авторское положение 6.12:** зрелость определяется способностью доказуемо изменять правила после проверки эффекта.
13. **Авторское положение 6.13:** ограниченное и контролируемое исключение служит инструментом адаптации и обучения.
14. **Авторское положение 6.14:** governance-цикл завершается проверкой эффекта, а не проведением встречи.
15. **Авторское положение 6.15:** внедрение подтверждается наблюдаемой работой прав, контроля, реакции и learning loop.

Рабочие гипотезы главы

H6.1. После закрепления единственного Decide для критических классов решений медианное время их принятия снизится не менее чем на 20% за два квартала при неизменном числе критических нарушений.

H6.2. Введение паспортов стандартов с владельцем, версией, доказательством и реакцией снизит долю повторных нарушений того же типа не менее чем на 25% за шесть месяцев.

H6.3. Назначение единственного Owner коммерческое присутствие и общего стандарта повысит CPQ минимум на 15% за два контрольных цикла без роста критических ошибок цены и наличия.

H6.4. Версионирование критерия MQL и handoff contract снизит долю спорных возвратов MQL между MVC и управление жизненным циклом лида не менее чем на 20% за квартал.

H6.5. Применение stage gates увеличит долю остановленных до масштабирования инициатив со слабым доказательством и одновременно повысит среднюю доказательность масштабируемых инициатив.

H6.6. Обязательная дата review в Decision Log увеличит долю решений, для которых фактический эффект сопоставлен с ожидаемым, до уровня не ниже 80% за два квартала.

H6.7. Введение реестра исключений с датой окончания и компенсирующим контролем сократит долю просроченных исключений ниже 10% за шесть месяцев.

H6.8. Разделение design, compliance и effectiveness audit выявит больше неэффективных контролей, чем единая проверка наличия и соблюдения документов, при сопоставимом объёме аудиторской выборки.

Контрольные вопросы

1. Почему маркетингом нельзя устойчиво управлять только через поручения?
2. Как определяется управление маркетингом?
3. Чем Governance отличается от Strategy и Operations?
4. Какие решения требуют более интенсивного контроля?
5. Какие принципы лежат в основе минимально достаточного governance?

6. Какие уровни входят в архитектуру органов управления маркетингом?
7. За какие решения отвечает Marketing Council?
8. Когда целесообразно создавать профильный комитет?
9. Чем RACI отличается от RAPID?
10. От каких факторов зависит уровень согласования решения?
11. Чем политика отличается от стандарта, регламента и инструкции?
12. Какие элементы входят в паспорт стандарта?
13. Как устроен жизненный цикл нормативного документа?
14. Как согласовать бренд дилера и стандарты производителей?
15. Кто отвечает за классифайды при распределенном исполнении?
16. Какие сущности должны различаться в CRM?
17. Чем Data Owner отличается от Data Steward и System Owner?
18. Какие ограничения необходимы для CRM-сценария?
19. Как stage gates применяются к маркетинговым инвестициям?
20. Какие поля должен содержать паспорт KPI?
21. Чем compliance audit отличается от effectiveness audit?
22. Каковы пять уровней зрелости управления маркетингом?
23. Какие условия превращают отклонение в управляемое исключение?
24. Как устроена эскалация маркетингового риска?
25. По каким признакам управление маркетингом считается внедренным?
26. Какие входы и выходы управление маркетингом отличают его от Operations?
27. Почему MQL является выходом MVC, а SQL — выходом управление жизненным циклом лида?
28. Какие права Governance может установить на границе MVC и управление жизненным циклом лида?
29. Почему сделка не является прямым результатом маркетинга?
30. Как обеспечить единственного владельца коммерческого присутствия при распределённом исполнении?
31. Какие параметры определяют интенсивность Governance в формуле (6.1)?
32. В каких случаях комитет следует упразднить или изменить его мандат?
33. Что отличает владельца стандарта от Process Owner?

34. Какие элементы стандарта обеспечивают его проверяемость?
35. Чем Lead Lake Governance отличается от CRM Governance и Data Governance?
36. Почему критические нарушения данных нельзя компенсировать высоким средним DQI?
37. Какие классы инвестиций следует различать в маркетинговом портфеле?
38. Как guardrail metrics ограничивают локальную оптимизацию KPI?
39. Почему выполнение корректирующего действия ещё не означает закрытия CAPA?
40. Что должно произойти после review решения, чтобы learning loop считался замкнутым?

Практические задания: управление маркетингом Blueprint

Задание 6.1. Карта решений

Выберите 15 ключевых маркетинговых решений и оцените стоимость, риск, необратимость и межфункциональность.

Задание 6.2. Архитектура органов

Определите, какие решения относятся к совету директоров, исполнительному комитету, Marketing Council и владельцам.

Задание 6.3. Decision Rights

Для десяти решений заполните RAPID и проверьте наличие единственного Decide.

Задание 6.4. Нормативная система

Создайте реестр политик, стандартов, регламентов и инструкций с владельцами и версиями.

Задание 6.5. Brand Governance

Разделите обязательное ядро бренда, локально адаптируемые и экспериментальные элементы.

Задание 6.6. коммерческое присутствие Governance

Закрепите роли маркетинга, продаж и ИТ для сайта, классифайдов, карт и лидов.

Задание 6.7. CRM-, Lead Lake- и Data Governance

Определите сущности, Data Owners, обязательные поля и пять контрольных правил качества.

Задание 6.8. Investment Governance

Спроектируйте stage gates для маркетинговой инициативы от гипотезы до масштаба.

Задание 6.9. Аудит, риски и исключения

Оцените governance по пяти уровням зрелости и сформируйте план закрытия трех разрывов.

Задание 6.10. Управленческий ритм и внедрение

Создайте календарь daily, weekly, monthly, quarterly и annual review с правами решений.

Диагностический чек-лист зрелости управления маркетингом

Каждый критерий оценивается по шкале: **0** — требование не выполняется; **1** — выполняется частично или нестабильно; **2** — выполняется системно и подтверждается доказательствами. В каждом блоке три критерия, поэтому максимальный балл блока равен 6.

№	Блок	Три оцениваемых критерия	Максимум
1	Статус управление маркетингом	утверждено определение; назначен владелец; определены входы и выходы	6

№	Блок	Три оцениваемых критерия	Максимум
2	Границы Strategy, Governance и Operations	разделены типы решений; исключён микроменеджмент; определены интерфейсы	6
3	Органы управления	есть мандаты; повестки основаны на решениях; устранено дублирование	6
4	Права решений	критические решения перечислены; у каждого один Decide; пороги формализованы	6
5	Владельцы результатов	полномочия соответствуют ответственности; есть владельцы стандартов; у кросс-функциональных результатов один owner	6
6	Политики и стандарты	документы разведены; версии управляются; требования связаны с доказательством и реакцией	6
7	Правила управления брендом	определена архитектура брендов; установлен коридор адаптации; репутационные решения эскалируются	6

№	Блок	Три оцениваемых критерия	Максимум
8	коммерческое присутствие	назначен единый owner; действует общий стандарт точек выбора; критические guardrails контролируются	6
9	CRM Governance	сущности определены; system of record указан; сценарии имеют owner и stop rule	6
10	Lead Lake Governance	определены происхождение и согласие; правила хранения и доступа; допустимые сценарии использования	6
11	Data Governance	назначены Data Owner и Data Steward; измеряется качество; обеспечены безопасность и жизненный цикл	6
12	Управление инвестициями	бюджет описан как портфель; действуют stage gates; резерв имеет правила	6
13	KPI и подотчётность	есть паспорта KPI; guardrails; реакции и review результата	6
14	Аудит	раздельны design/compliance/effectiveness; выборки документированы; CAPA проверяются на эффект	6

№	Блок	Три оцениваемых критерия	Максимум
15	Исключения и риски	ведутся реестры; исключения ограничены сроком; компенсирующие контроли действуют	6
16	Эскалации	установлены уровни; пороги основаны на риске; критические события имеют stop/containment	6
17	Управленческий ритм	циклы разведены; ведётся Decision Log; эффект решений проверяется	6
18	Внедрение и обучение	есть roadmap; владельцы обучены; правила обновляются по данным	6
	Итого	**18 блоков × 3 критерия × 2 балла**	**108**

Суммарная оценка рассчитывается так:

$$MS = \frac{\sum_{k=1}^{54} x_k}{108} \times 100\%, \qquad x_k \in \{0, 1, 2\}, \qquad (37)$$

где MS — процент зрелости; x_k — оценка критерия; 54 — число критериев; 108 — математически проверенный максимум. Формула используется только после проверки критических разрывов: высокий балл не компенсирует отсутствие базового элемента системы.

Интерпретация уровней зрелости

Баллы	Уровень	Интерпретация
0–21	1. Реактивный	решения зависят от поручений и отдельных руководителей
22–43	2. Повторяемый	отдельные практики воспроизводятся, но система фрагментарна
44–65	3. Стандартизированный	права и правила формализованы в основных доменах
66–87	4. Управляемый на данных	контроль и решения опираются на доказательства и реакцию
88–108	5. Адаптивный	effectiveness и learning loop регулярно обновляют систему

При наличии хотя бы одного критического разрыва статус не может быть признан выше уровня 2, даже если сумма соответствует уровню 3–5. Для уровня 4 дополнительно требуется работающий Decision Log и раздельный аудит; для уровня 5 — доказанный learning loop минимум в двух последовательных циклах.

Реестр governance-разрывов

Таблица · часть 1 из 3

ID	Домен	Наблюдаемый разрыв	Риск / последствие
G-01	коммерческое присутствие	пример: нет единого владельца	противоречивые цены и ответственность

Таблица · часть 2 из 3

ID	Критичность	Владелец устранения	Решение
G-01	критический	CMO	назначить owner и утвердить мандат

Таблица · часть 3 из 3

ID	Срок	Доказательство закрытия	Статус
G-01	дата	решение и действующий контроль	открыт

Реестр обновляется в месячном цикле. Разрыв закрывается не после публикации документа, а после появления проверяемого доказательства работоспособности нового механизма.

Критические признаки отсутствия полноценного управление маркетингом

1. Не назначен владелец управления маркетингом.
2. Смешиваются маркетинговая стратегия, Governance и Operations.
3. Нет единственного владельца коммерческого присутствия.
4. Не определены или не версионируются критерии MQL.
5. MQL и SQL используются как взаимозаменяемые понятия.
6. Одному кросс-функциональному результату назначено несколько владельцев.
7. Не существует правил управления исключениями и сроков их действия.
8. Отсутствует Decision Log или в нём нет проверки эффекта.
9. Обязательные стандарты не имеют владельцев и актуальных версий.
10. Бюджет управляется только по каналам и историческим суммам.
11. Отсутствует Data Governance и владельцы доменов данных.
12. Не определены механизмы и пороги эскалации.
13. Governance-комитеты управляют каждой операционной задачей.
14. Сделка или SQL приписываются прямой ответственности маркетинга.

15. Исключения фактически создают бессрочные параллельные стандарты.

Дополнительный разбор: governance автомобильной дилерской группы

Дилерская группа управляет несколькими автомобильными брендами и собственным дилерским брендом. Центральный маркетинг размещает рекламу, дилерские центры меняют цены и объявления, продажи отвечают за классифайды, ИТ поддерживает интеграции, а контакт-центр обрабатывает обращения. Правила различаются, владельцы решений не определены, данные о лидах неполны, а локальные KPI конфликтуют.

Таблица 6.К — Проектирование governance в дилерской группе

Домен	Проблема	Governance-решение
Бренд	Конфликт OEM и дилерской идентичности	Brand Council и co-branding standard
Классифайды	Неактуальные цены и остатки	Разделение standard/content/platform ownership
Передача MQL	Разные статусы и дубли	Единые сущности, handoff contract и владельцы интерфейса MVC/управление жизненным циклом лида
Бюджет	Историческое распределение	Портфель и stage gates
KPI	Локальная оптимизация CPL	Сквозные KPI, GP и guardrails

Задание по кейсу

1. Сформировать карту 12 ключевых решений и конфликтов.
2. Спроектировать Marketing Council и три профильных домена.
3. Назначить роли RAPID для изменения цены и запуска кампании.
4. Разработать паспорт стандарта карточки автомобиля.
5. Разделить роли маркетинга, продаж, ИТ и дилерского центра.
6. Установить CRM/Data Governance для Lead, Person и Opportunity.
7. Создать stage gates для инициативы реактивации Lead Lake.

8. Сформировать набор KPI, guardrails и правила эскалации.
9. Определить аудит-доказательства и уровень зрелости.
10. Подготовить дорожную карту внедрения на 180 дней.

Терминологический словарь

Таблица 6.C — Словарь главы

Термин	Определение
Accountability	обязанность отвечать за результат и объяснять отклонения
Approval Threshold	условие, при котором решение передается на более высокий уровень согласования
Audit Evidence	проверяемое подтверждение соблюдения или эффективности требования
Правила управления брендом	система управления архитектурой, стандартами и рисками бренда
CAPA	корректирующие и предупреждающие действия по результатам нарушения
Compliance Audit	проверка соблюдения обязательных требований
Control Owner	роль, отвечающая за выполнение контрольной процедуры
Журнал решений	реестр принятых решений, оснований, владельцев и результатов
Полномочия по принятию решений	формально закрепленные полномочия принимать определенные решения
Design Audit	проверка достаточности и качества самого правила или контроля
Effectiveness Audit	проверка фактического влияния правила на результат и риск
Escalation	передача вопроса на уровень с необходимыми полномочиями

Термин	Определение
Exception	формально разрешенное временное отклонение от требования
Governance Cadence	регулярный ритм рассмотрения решений, отклонений и рисков
Guardrail Metric	показатель, ограничивающий недопустимые побочные последствия
Lead Lake Governance	правила владения, качества, доступа, согласия, хранения и использования накопленного спроса
управление жизненным циклом лида	контур развития MQL до SQL; единственное значение сокращения LLM в книге
Совет по маркетингу	коллегиальный орган управления ключевыми маркетинговыми решениями
управление маркетингом	система направления, полномочий, правил, контроля и подотчетности маркетинга
операционное управление маркетингом	операционный уровень MOS, обеспечивающий ежедневное производство маркетинговой работы
маркетинговая стратегия	стратегический уровень MOS, определяющий выбор рынков, ценности, целей и способностей
MQL	прямой выход MVC, соответствующий утверждённым маркетинговым критериям передачи
MVC	цепочка создания маркетинговой ценности: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов
Policy	документ, закрепляющий обязательные принципы и ограничения
Ответственный за процесс	владелец результата и развития сквозного процесса
RACI	матрица ролей Responsible, Accountable, Consulted и Informed
RAPID	модель ролей Recommend, Agree, Perform, Input и Decide

Термин	Определение
Risk Owner	руководитель, отвечающий за управление конкретным риском
Standard	набор обязательных и проверяемых требований к результату или процессу
Stage Gate	контрольная точка, определяющая переход инициативы на следующий этап
SQL	квалифицированный результат управления жизненным циклом лида, передаваемый в управление продажами
Working Instruction	пошаговое описание выполнения конкретной операции

Литература

Русскоязычные источники

1. Банк России. **Кодекс корпоративного управления**: письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463. 2014. Официальная публикация.
2. ГОСТ Р ИСО 31000–2019. **Менеджмент риска. Принципы и руководство**. Москва: Стандартинформ, 2020.
3. ГОСТ Р 58771–2019. **Менеджмент риска. Технологии оценки риска**. Москва: Стандартинформ, 2020.
4. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. **Системы менеджмента качества. Требования**. Москва: Стандартинформ, 2015.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. **Менеджмент**. 6-е изд. Москва: Магистр; ИНФРА-М, 2019.
6. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг-менеджмент**. 15-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2018.
7. Каплан Р. С., Нортон Д. П. **Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию**. Москва: Олимп-Бизнес, 2017.
8. Репин В. В. **Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление**. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Русскоязычный список используется для связи главы с корпоративным управлением, риск-менеджментом, процессным управлением, контролем и

маркетинг-менеджментом. Нормативные документы не подменяют авторскую архитектуру MOS и MVC.

Англоязычные источники

1. ISO. **ISO 37000:2021 Governance of organizations — Guidance**. Geneva: International Organization for Standardization, 2021. Official page.
2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal Control—Integrated Framework**. Durham, NC: COSO, 2013. Official framework page.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance**. Durham, NC: COSO, 2017. Official framework page.
4. Rogers, P., Blenko, M. **Who Has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance**. Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, No. 1, pp. 52–61. Publisher page.
5. Cooper, R. G. **Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products**. Business Horizons. 1990. Vol. 33, No. 3, pp. 44–54. DOI: 10.1016/0007-6813(90)90040-I.
6. DAMA International. **DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge**. 2nd ed. Basking Ridge, NJ: Technics Publications, 2017. DAMA resource.
7. Weill, P., Ross, J. W. **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
8. Simons, R. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
9. Kaplan, R. S., Norton, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
10. Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. **Brand Leadership**. New York: Free Press, 2000.
11. Keller, K. L. **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. 4th ed. Harlow: Pearson, 2013.
12. Argyris, C., Schön, D. A. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
13. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7, pp. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

14. Galbraith, J. R. **Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014.

Статус авторских конструкций

RACI, RAPID, stage-gate systems, Data Governance, внутренний контроль, risk management, Balanced Scorecard и организационное обучение являются известными концепциями и не объявляются авторскими. Авторской пересборкой книги являются: место управление маркетингом как среднего уровня трёхуровневой MOS; его интерфейс с четырёхуровневой MVC и прямым выходом MQL; принцип единственного владельца коммерческого присутствия; инвестиционное решение, связанное с уровнями MVC; единая архитектура доказательств, исключений, Decision Log и learning loop применительно к маркетингу автомобильного ритейла. Полного аналога этой интегрированной конструкции в перечисленных источниках нет.

Переход к главе 7

управление маркетингом создает управленческий каркас MOS. Он соединяет стратегию с операционной работой через права решений, нормативные требования, контроль и подотчетность.

В автомобильном ритейле governance особенно важен из-за многобрендовой модели, распределенного исполнения, классифайдов, CRM, контакт-центра и необходимости согласовать интересы маркетинга, продаж, сервиса, ИТ и дилерских центров.

Зрелая система не стремится согласовывать каждое действие. Она делегирует типовые решения внутри стандарта, усиливает контроль по мере роста риска и превращает отклонения в корректирующие действия и организационное обучение.

Следующая глава переводит установленные полномочия и стандарты в операционное управление маркетингом — регулярный производственный контур планирования, исполнения и улучшения маркетинговой работы.

ГЛАВА 7 /

Операционное управление маркетингом

НОВАЯ АРХИТЕКТУРА МАРКЕТИНГА

операционное управление маркетингом
ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА МАРКЕТИНГА

Финальная редакция

Андрей Лапиков, DBA
Иван Куц

Цель главы

Сформировать представление о маркетинге как о производственной системе и показать, как переводить стратегические и коммерческие цели в управляемый поток маркетинговых продуктов, операций и результатов.

Результаты обучения

- переводить коммерческие цели в производственный план MVC;
- формировать Production Mix и портфель каналов;

- рассчитывать мощность, загрузку и WIP;
- выявлять ограничения и управлять SLA;
- организовывать календарь, роли, SOP и циклы решений;
- применять статистический контроль и управляемые эксперименты;
- оценивать зрелость и составлять 90-дневный план внедрения.

Ключевой управленческий вопрос

Как превратить стратегию маркетинга в регулярное производство необходимого коммерческого потока?

Границы, входы и выходы операционное управление маркетингом

Контур	Содержание
Входы	Стратегические приоритеты; политики, стандарты и Decision Rights; коммерческие цели; прогноз потребности в работах; данные о рынке, товаре, марже и мощности смежных контуров
Преобразование	Декомпозиция целей; производственное планирование; Production Mix; backlog; мощность; загрузка; WIP; календарь; SLA; SOP; контроль качества; управление ограничениями и улучшениями
Прямые выходы	Согласованный производственный план MVC; Production Mix; календарь; приоритизированный backlog; управляемый WIP; распределённая мощность; выполненные маркетинговые работы; продукты четырёх архитектурных контуров MVC; MQL; доказательства соблюдения стандартов и SLA
Не входит	Самостоятельное изменение маркетинговая стратегия; установление governance-политик; квалификация MQL в SQL; преобразование SQL в сделку; управление повторным и реферальным спросом

Нормативная сквозная последовательность книги:

Рынок → MVC → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

7.1. От маркетинговой стратегии к ежедневному исполнению

7.1.1. Разрыв стратегии и исполнения

Стратегия определяет рынок, сегменты, ценность и источники роста, но сама не создает спрос. Между стратегическим решением и коммерческим результатом находится операционное управление маркетингом — система, переводящая цели в производственный план, обеспеченный ресурсами, сроками, ответственными и стандартами.

операционное управление маркетингом не является пятым уровнем MVC. Это нижний исполнительный уровень MOS, который организует работу четырёх функциональных уровней цепочки создания маркетинговой ценности: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.

7.1.2. Маркетинг как производство

Маркетинг имеет входящие цели, продукты, операции, мощность, ограничения, нормативы, контроль и измеримый выход. Он производит не рекламу как таковую, а результаты, изменяющие состояние спроса. Прямым выходом MVC является MQL. Преобразование MQL в SQL выполняет управление жизненным циклом лида, а последующее преобразование SQL в сделку относится к управлению продажами.

7.1.3. Место в архитектуре

маркетинговая стратегия задаёт выбор; управление маркетингом устанавливает правила, права решений и контуры контроля; операционное управление маркетингом организует ежедневное исполнение; цепочка создания маркетинговой ценности описывает функциональную логику создания маркетинговой ценности. Смешение этих контуров ведёт либо к декларативным правилам, либо к микроменеджменту.

> **Авторское положение 7.1. Стратегия не исполняет себя сама: без операционного управления маркетингом она не**

превращается в согласованный поток работ, обеспеченный мощностью, стандартами и ответственностью.

7.2. Архитектура операционного управления маркетингом и операционные контуры

7.2.1. Семь контуров

Архитектура объединяет семь контуров: цели и портфель работ; производственный план; мощность и ресурсы; поток и исполнение; качество и SLA; операционный контроль; коррекции и улучшения. Это не семь подразделений, а семь функций замкнутой системы.

7.2.2. Минимальная единица управления

Операция становится управляемой, когда для нее определены результат, владелец, ресурс, срок, стандарт и метрика. Поручение без этих элементов остается предметом субъективной интерпретации.

Result + Owner + Resource + Time + Standard + Metric

7.2.3. Согласованность архитектуры

Система задач без производственного плана лишь упорядочивает случайные поручения; дашборд без владельцев не создает решений; регламент без учета мощности систематически нарушается. Зрелость определяется согласованностью контуров.

Зрелость архитектуры определяется согласованностью всех операционных контуров, а не наличием отдельных инструментов.

Авторское положение 7.2. Ни таск-трекер, ни дашборд, ни регламент по отдельности не создают операционное управление маркетингом; система возникает только при замыкании плана, мощности, потока, качества, контроля и улучшений.

7.3. Производственный план цепочка создания маркетинговой ценности

7.3.1. Обратный расчет

План строится от коммерческой цели назад к требуемому объёму MQL, а затем — к продуктам четырёх архитектурных контуров MVC. При этом коэффициенты MQL → SQL и SQL → сделка не являются результатами операционное управление маркетингом. Это внешние плановые допущения, получаемые от управления жизненным циклом лида и управление продажами.

$$Q_{\mathrm{MQL}}^{\mathrm{plan}} = \frac{Q_{\mathrm{deal}}^{\mathrm{target}}}{c_{\mathrm{MQL}\to\mathrm{SQL}}^{\mathrm{ext}} \cdot c_{\mathrm{SQL}\to\mathrm{deal}}^{\mathrm{ext}}}, \qquad (38)$$

где $Q_{MQL_{ext}}^{plan}$ — плановый объём MQL; Q_{deal}^{target} — целевое число сделок; $c_{MQL\to SQL}^{ext}$ и $c_{SQL\to deal}^{ext}$ — внешние плановые коэффициенты смежных контуров. Формула применима для обратного планирования при сопоставимых определениях MQL и SQL. Она не устанавливает прямую ответственность маркетинга за SQL или сделку.

7.3.2. Четыре измерения

Каждый результат задается одновременно через объем, качество, срок и экономику. Агрегированный план детализируется по территории, бренду, продукту, сегменту, бизнес-модели и источнику спроса.

Плановая единица выпуска должна одновременно иметь четыре определённых характеристики: объём, качество, срок и допустимую экономику.

7.3.3. Баланс потока

Маркетинг не должен производить поток, который контакт-центр и продажи не способны принять. План сопоставляется с товаром, запасом, маржинальностью и коммерческой мощностью; отдельно фиксируются план, прогноз и ранние контрольные точки.

Входящий поток не должен устойчиво превышать эффективную мощность следующего звена; иначе растут очередь, время ожидания и потери качества.

Авторское положение 7.3. Производственный план цепочка создания маркетинговой ценности заканчивается на MQL; SQL и сделка используются в обратном расчёте только как внешние плановые допущения смежных контуров.

7.4. Production Mix: состав маркетингового производства

7.4.1. Состав производства

Production Mix — согласованная комбинация маркетинговых продуктов, операций, каналов, команд, ресурсов и периодичности. Он операционализирует Marketing Mix, но не заменяет его.

7.4.2. Три контура

Базовый контур защищает постоянное присутствие, переменный меняется по коммерческим приоритетам, экспериментальный проверяет новые гипотезы. Пропорции зависят от зрелости и риска; возможная отправная точка — 60/30/10.

Соотношение 60/30/10 может использоваться лишь как стартовая гипотеза распределения мощности, а не как универсальный норматив.

7.4.3. Правила выбора

Элемент включается в Production Mix по стратегической значимости, роли в MVC, эффекту, стоимости, скорости, мощности, управляемости и риску. Привычность канала не является основанием.

Выбор должен быть объяснён стратегическим соответствием, ролью в MVC, доступной мощностью и экономикой.

Авторское положение 7.4. Production Mix описывает состав маркетингового производства, а не структуру бюджета и не набор привычных каналов.

7.5. Каналы как производственные ресурсы

7.5.1. Функция канала

Канал выбирается после определения результата и его места в MVC. Один канал может формировать знание, стимулировать интерес, обеспечивать витрину или захватывать обращение; эффективность всегда оценивается относительно функции.

7.5.2. Мощность и предельная стоимость

Различаются номинальная и эффективная мощность. При масштабировании канал исчерпывает наиболее доступную аудиторию, поэтому предельная стоимость следующего результата обычно растет быстрее средней.

$$MC_{\text{ch}} = \frac{\Delta B_{\text{ch}}}{\Delta Q_{\text{qualified}}}, \qquad (39)$$

где MC_{ch} – предельная стоимость дополнительного квалифицированного результата канала; ΔB_{ch} – прирост полных затрат на канал; $\Delta Q_{qualified}$ – прирост результатов установленного качества. Формула применима для сравнения соседних уровней загрузки одного канала; она не заменяет оценку качества и последующей экономики потока.

7.5.3. Полная ценность

Сравнение каналов внутри операционного управления маркетингом учитывает объём и качество MQL, скорость, управляемость и полные затраты. SQL, сделки, валовая прибыль и LTV могут использоваться для сквозной оценки, но не должны подменять прямой выход MVC.

Авторское положение 7.5. Канал — ограниченный производственный ресурс с определённой функцией, мощностью, стоимостью и предельной отдачей; он не является самостоятельной стратегией или организационной структурой.

7.6. Производственная мощность маркетинга

7.6.1. Эффективная мощность

Номинальный фонд времени уменьшается из-за совещаний, ожидания, переделок, переключений и внеплановой работы. Планирование ведется по эффективной мощности и операционным единицам выпуска.

$$C_{\text{eff}} = C_{\text{nom}} \cdot a \cdot p \cdot q, \qquad (40)$$

где C_{eff} – эффективная мощность в единицах принятого результата за период; C_{nom} – номинальная мощность; a – коэффициент доступности; p – коэффициент операционной производительности; q – доля результатов, принятых без переделки. Все коэффициенты задаются в долях от 0 до 1. Формула требует однородной единицы выпуска и не должна механически применяться к творчески несопоставимым работам.

7.6.2. Загрузка и WIP

Устойчивая загрузка требует резерва; по мере приближения к 100% резко растут чувствительность к вариативности, очереди и риск задержек. Конкретный целевой диапазон загрузки калибруется на данных процесса, а не задаётся универсальным процентом.

$$U = \frac{L}{C_{\text{eff}}}, \qquad (41)$$

где U – загрузка; L – плановая нагрузка в тех же единицах; C_{eff} – эффективная мощность. При U>1 план превышает доступную мощность. Показатель не оценивает полезность работы и не должен поощрять загрузку ради загрузки.

Для стабильного потока связь между незавершённой работой и временем прохождения описывает закон Литтла:

$$LT = \frac{WIP}{TH}, \qquad (42)$$

где LT – среднее полное время от Ready до Done; WIP – средний объём одновременно начатой и незавершённой работы; TH – средняя пропускная способность за единицу времени. Зависимость применима к стабильному потоку при едином определении единицы работы; она не заменяет анализ разброса и приоритетов.

7.6.3. Make, Buy, Automate, Stop

Мощность повышают устранением потерь, стандартами, автоматизацией, развитием компетенций и внешним ресурсом. Для каждой операции выбирается внутреннее производство, подрядчик, автоматизация или прекращение.

Решение Make, Buy, Automate или Stop принимается не по признаку организационной привычки, а по влиянию на ограничение, срок, качество, риск и полную стоимость.

Авторское положение 7.6. Резерв мощности — это не потеря, а условие предсказуемого потока; хроническая полная загрузка делает систему медленной и неустойчивой.

7.7. Ограничения и узкие места операционное управление маркетингом

7.7.1. Системное ограничение

Производительность цепочки определяется наиболее ограниченным критическим звеном. Усиление входа перед узким местом создает очередь, стоимость и потери, но не дополнительный результат.

$$TH_{\text{sys}} \leq \min_{i=1,\ldots,n} \{C_i\}, \qquad (43)$$

где TH_{sys} — устойчивая пропускная способность всего потока; C_i — эффективная мощность i-го критического звена. Оценка применима к сопоставимому потоку; на практике выпуск может быть ниже минимальной мощности из-за потерь на интерфейсах.

7.7.2. Диагностика потока

Для этапов фиксируются работа, ожидание, переделка, очередь, мощность и владелец. Симптомом узкого места служат растущий WIP, нарушение сроков, высокая загрузка одного звена и зависимость от одного человека.

Полное время цикла складывается из времени полезной работы, ожидания и переделки; поэтому локальное ускорение работы может не сократить общий lead time, если ожидание и повторная работа остались без изменения.

7.7.3. Пять шагов

Ограничение находят, максимально используют без новых инвестиций, подчиняют ему остальные процессы и, когда этого недостаточно, расширяют мощность. Затем систему анализируют заново: после устранения одного узкого места ограничивающим может стать другое.

> **Авторское положение 7.7. Узким местом является не любая локальная проблема, а устойчивое ограничение полезного выпуска всей системы.**

7.8. SLA и операционные нормативы маркетинга

7.8.1. Соглашение о результате

Соглашение об уровне сервиса, SLA, определяет результат, заказчика, исполнителя, требования к готовности задания, качество, срок, приоритет, порядок приёмки, передачи и обращения к ответственному руководителю при отклонениях. Такое соглашение нужно не только для подрядчиков: оно закрепляет обязательства маркетинга и внутренних подразделений.

Отсчёт срока начинается, когда задание соответствует согласованным критериям готовности, а не в момент первого неформального запроса.

7.8.2. Встречные обязательства

Заказчик вовремя предоставляет сведения о продукте, цене и запасах, принимает необходимые решения и даёт обратную связь. Исполнитель отвечает за подготовку и передачу результата. Внешнее соглашение об уровне сервиса поддерживается внутренними договорённостями между участниками работы и резервом на колебания нагрузки. Складывать нормативные сроки механически нельзя: часть работ выполняется параллельно, а часть зависит от завершения предыдущих.

7.8.3. Качество и эскалация

Своевременный, но ошибочный результат не считается выполнением обязательства. Поэтому вместе со сроком проверяют качество с первого предъявления, полноту, ошибки и возвраты на доработку. Нарушение запускает разбор причины и исправление.

$$SLA_{\text{ok}} = \frac{N_{\text{due, on time, quality, complete}}}{N_{\text{due}}} \cdot 100\%, \qquad (44)$$

Здесь N_{due} — все работы, для которых согласованный срок исполнения приходится на отчётный период; $N_{due,ontime,quality,complete}$ — работы из этой же группы, выполненные в срок, с заданным качеством и полнотой. Незавершённая к установленному сроку работа остаётся в знаменателе, но не входит в числитель. Сравнение требует одинаковых правил готовности задания, приёмки и учёта согласованных переносов. Если в периоде нет работ с наступившим сроком, показатель не рассчитывается: отсутствие наблюдений не означает 100 % выполнения.

$$R_{\text{rework}} = \frac{N_{\text{rework}}}{N_{\text{completed}}} \cdot 100\%, \qquad (45)$$

где R_{rework} — доля повторной работы; N_{rework} — число завершённых единиц, возвращённых на доработку; $N_{completed}$ — все завершённые единицы за период. Повторная работа должна кодироваться по единым причинам; иначе метрика не поддерживает улучшение.

Авторское положение 7.8. SLA — это взаимное соглашение о результате и интерфейсе: требования к исполнителю действуют только вместе с обязательствами заказчика по готовности входа и своевременной приёмке.

7.9. Операционный календарь: год — квартал — месяц — неделя — день

7.9.1. Скользящее планирование

Год задает направления и ресурсы; квартал — программы; месяц — производственную программу; неделя — обязательства; день — реакцию на критические отклонения. Детализация растет по мере приближения исполнения.

7.9.2. Производственный ритм

Месячная работа начинается до первого числа: условия и постановки завершаются заранее, затем следуют запуск, ранняя проверка, оптимизация и подготовка следующего цикла. Неделя служит базовой единицей обязательств.

Ритм месяца включает подготовку, запуск, раннюю проверку, оптимизацию и закрытие цикла с фиксацией доказательств.

7.9.3. Защита плана

Freeze-зоны ограничивают поздние изменения. Внеплановая задача проходит отдельный поток и сопровождается явным решением, какая ранее согласованная работа переносится или отменяется.

Новая срочная работа принимается только вместе с явным решением о вытеснении или переносе ранее согласованного выпуска.

$$F_{\text{plan}} = \frac{Q_{\text{fact}}}{Q_{\text{plan}}} \cdot 100\%, \qquad (46)$$

где F_{plan} — выполнение плана по однородному виду выпуска; Q_{fact} — фактический принятый объём; Q_{plan} — зафиксированный плановый объём. Показатель не должен рассчитываться без одновременной проверки качества и соблюдения SLA.

Авторское положение 7.9. Чем ближе горизонт исполнения, тем жёстче фиксация плана и выше цена его изменения.

7.10. Роли и организационная модель операционное управление маркетингом

7.10.1. Функциональные и сквозные роли

Руководитель маркетинга отвечает за систему; владелец Operations — за ритм, мощность, WIP и SLA; владельцы MVC — за результат этапа; Campaign Lead объединяет кампанию; content, performance, presence и analytics обеспечивают специализацию.

7.10.2. Центр и локальный уровень

Центр закрепляет стратегию, стандарты, технологии, аналитику, мастер-материалы и ключевые компетенции. Дилерский центр обеспечивает территориальные данные, локальные предложения, витрину, связь с продажами и обратную связь.

Общими должны быть те элементы, от которых зависят целостность, качество и сопоставимость; адаптируются те элементы, которые зависят от локального рынка.

7.10.3. RACI и права решений

Для каждой операции существует один Accountable; Responsible исполняет, Consulted участвует, Informed получает информацию. Ответственность должна сопровождаться полномочиями, иначе владелец остается формальным.

Для каждой критической единицы работы должны быть явно определены: кто принимает решение, кто владеет результатом, кто исполняет работу и кто предоставляет ресурс.

> **Авторское положение 7.10. Роль не равна подразделению или должности: роли могут совмещаться, но ответственность за процесс, выпуск и мощность должна быть явной.**

7.11. Стандартизированные операционные регламенты

7.11.1. SOP как организационный актив

SOP фиксирует назначение, область, владельца, триггер, входы, Ready, операции, SLA, контроль, Done, передачу и метрики. Он стандартизирует неопределенность вокруг творческой работы, а не само творчество.

7.11.2. Ready, Done и чек-листы

Definition of Ready защищает очередь от неполных заданий; Definition of Done подтверждает работоспособность, аналитику и передачу. Чек-листы предотвращают пропуск обязательных действий, шаблоны снижают трудоемкость.

Рабочий поток проходит пять логических шагов: готовность входа, производство, проверка, подтверждение Done и передача результата.

7.11.3. Версии и исключения

Единая актуальная версия имеет владельца и дату пересмотра. Исключения оцениваются по влиянию и разрешаются уполномоченным лицом; повторяющееся исключение становится основанием изменить стандарт.

Исключение проходит оценку, решение и фиксацию; повторяющееся исключение становится основанием для пересмотра, но не новой неформальной нормой.

Авторское положение 7.11. SOP — не файл и не описание идеального процесса, а актуальный воспроизводимый метод работы с владельцем, версией и доказательствами выполнения.

7.12. Статистический контроль операционное управление маркетингом

7.12.1. Вариативность процесса

Общие причины встроены в систему; специальные причины нарушают обычное поведение. Стабильный процесс предсказуем, но может стабильно производить недостаточный результат.

Базовая средняя оценка стабильного процесса рассчитывается по сопоставимой выборке:

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^{n} x_t, \qquad (47)$$

где x_t — наблюдение показателя в периоде t; n — число сопоставимых наблюдений; $\bar{x}$ — выборочное среднее. Для асимметричных распределений среднее сопоставляется с медианой и диапазоном; одна средняя не описывает вариативность.

7.12.2. Границы и коридор

Контрольные границы показывают фактическую вариативность, а целевой коридор — допустимый бизнесом результат. Эти понятия не взаимозаменяемы.

$$UCL = \bar{x} + 3s, \qquad LCL = \bar{x} - 3s, \qquad (48)$$

где UCL и LCL — оценочные верхняя и нижняя контрольные границы; s — выборочное стандартное отклонение стабильного процесса. Формула приведена как упрощённая схема для непрерывного показателя при приблизительно

стабильной дисперсии. Для долей, счётных величин, малых или неравных выборок выбирается соответствующий тип контрольной карты.

7.12.3. Реакция на сигнал

Команда проверяет данные, выборку, технику, продукт, трафик, витрину, обработку и рынок. Решения принимаются по объему, качеству, скорости и экономике, чтобы избежать локальной оптимизации.

Реакция на сигнал включает проверку данных, диагностику причины, решение, изменение и наблюдение за новым состоянием процесса.

> **Авторское положение 7.12. Естественное колебание стабильного процесса не требует локального вмешательства; управленческая реакция начинается с распознавания сигнала, а не с наказания за любое отклонение.**

7.13. Операционные циклы управления и система совещаний

7.13.1. Замкнутый цикл

Совещание является управлением, если превращает факт и отклонение в решение, владельца, срок и проверку. Ежедневный цикл снимает критические блокировки, недельный управляет обязательствами, месячный — программой, квартальный — приоритетами.

7.13.2. Подготовка решения

Данные распространяются заранее. Вопрос содержит факт, норматив, отклонение, влияние, причину, варианты, рекомендацию и требуемое решение. Совещание не используется для совместного чтения отчетов.

Подготовка решения включает формулировку проблемы, варианты, рекомендацию и конкретный вопрос, требующий решения.

7.13.3. Реестр решений

Решение фиксирует действие, владельца, срок, ожидаемый эффект и метрику. Повторяющиеся проблемы переводятся из операционного в системный контур.

Качественное решение фиксирует действие, владельца, срок, метрику, ожидаемый эффект и дату повторной проверки.

Авторское положение 7.13. Совещание не является управленческим циклом, если оно не завершается решением, владельцем, сроком и последующей проверкой эффекта.

7.14. Управление изменениями, экспериментами и корректирующими действиями

7.14.1. Типы операционной реакции

Необходимо различать: исправление текущего отклонения; корректирующее действие, устраняющее коренную причину уже возникшего отклонения; предупреждающее действие по потенциальному риску; локальное улучшение в пределах действующих полномочий; управляемый эксперимент; изменение стандарта; изменение стратегии. Два последних типа не могут быть утверждены внутри операционного управления маркетингом.

7.14.2. Эксперимент

Гипотеза связывает изменение X, сегмент Y, метрику Z, ожидаемый эффект, срок и причинный механизм. Паспорт включает контроль, выборку, бюджет, основную и защитные метрики.

До запуска эксперимента фиксируются baseline, критерий успеха, метод измерения, ограничение риска, бюджет, срок и правило остановки. Это отделяет доказательную проверку от наблюдения за случайными изменениями.

7.14.3. Scale, Iterate, Stop

Подтвержденное решение масштабируется только после проверки воспроизводимости, мощности и влияния на соседние процессы; затем обновляются Production Mix, SOP, системы, обучение и контроль.

Решение Scale требует подтверждённого эффекта, приемлемого риска и воспроизводимости; Iterate — перспективного сигнала при недостаточной силе доказательств; Stop — неподтверждённого эффекта или неприемлемого риска. Изменение стандарта происходит только после управления маркетингом review; вопрос, меняющий цели, выбор рынка или стратегическую логику, передаётся в маркетинговая стратегия.

Авторское положение 7.14. Эксперимент не изменяет стандарт автоматически: новая практика становится ча-

стью системы только после доказательства эффекта и решения на соответствующем уровне полномочий.

7.15. Модель зрелости и внедрение операционное управление маркетингом

7.15.1. Пять уровней

Развитие проходит пять уровней: реактивный, наблюдаемый, управляемый, контролируемый и улучшающийся. Оценивается фактическая способность, а не наличие документов и систем.

7.15.2. Последовательность внедрения

Диагностика ведёт к целевому результату, производственному плану, Production Mix, мощности, ролям, SLA, операционному ритму, показателям и масштабированию. Начинать следует с значимого полного пилотного контура.

Логика внедрения должна быть непрерывной: видимый поток → производственный план → мощность → ограничение WIP → SLA → стандартная работа → контроль → улучшение.

7.15.3. Первые 90 дней

Дни 1–30 дают карту потока и ограничений, единый backlog, владельцев и baseline. Дни 31–60 формируют проект пилота, производственный план, Production Mix, календарь, роли и SLA. Дни 61–90 вводят управление мощностью, лимиты WIP, резерв, контроль качества и корректирующие действия. SOP, статистический контроль и циклы улучшений закрепляются после проверки пилота и переходят в следующий горизонт внедрения.

Авторское положение 7.15. операционное управление маркетингом внедрено не тогда, когда созданы календарь, таск-трекер и регламенты, а тогда, когда изменился ежедневный способ управления потоком, мощностью, качеством и улучшениями.

Итоги главы

1. операционное управление маркетингом переводит стратегию в регулярное производство маркетинговой ценности.
2. Производственный план MVC строится от коммерческой цели и задает объем, качество, срок и экономику.
3. Production Mix объединяет продукты, операции, каналы, ресурсы, команды и ритм.
4. Канал управляется как ограниченный производственный ресурс, а не автономная стратегия.
5. План должен соответствовать эффективной мощности маркетинга и следующих коммерческих звеньев.
6. Узкое место определяет производительность всей системы; усиление потока перед ним увеличивает потери.
7. SLA закрепляет встречные обязательства и обеспечивает предсказуемость передачи результата.
8. Календарь год–квартал–месяц–неделя–день соединяет стратегию и ежедневные действия.
9. Функциональная экспертиза должна сочетаться со сквозной ответственностью владельцев MVC.
10. SOP, Ready, Done и чек-листы превращают опыт в воспроизводимый организационный актив.
11. Статистический контроль отделяет естественную вариативность от значимого сигнала.
12. Операционный цикл замыкается только после проверки эффекта решения.
13. Эксперименты масштабируются через доказательство, стандартизацию и обеспечение мощности.
14. Минимально жизнеспособная операционное управление маркетингом начинается с одного полного управленческого контура.

Свод авторских положений

1. операционное управление маркетингом — нижний исполнительный уровень MOS, а не пятый архитектурный контур MVC.

2. Прямой выход четырёх архитектурных контуров MVC — MQL; SQL и сделка формируются в смежных контурах.
3. Производственный план должен одновременно задавать объём, качество, срок и допустимую экономику.
4. Production Mix — состав маркетингового производства, а не перечень каналов и не структура бюджета.
5. Канал — ограниченный производственный ресурс, а не стратегия и не организационная единица.
6. Планирование ведётся по эффективной, а не номинальной мощности; резерв мощности — часть устойчивой конструкции.
7. Ограничение WIP — один из главных механизмов сокращения lead time и повышения предсказуемости.
8. Узкое место определяется по влиянию на выпуск всей системы, а не по яркости локальной проблемы.
9. SLA действует как взаимное соглашение о результате и интерфейсе, а не как одностороннее требование.
10. Стандартная работа закрепляет лучший известный метод, но не отменяет творчество и улучшение.
11. Контрольные границы описывают поведение процесса и не равны бизнес-целям.
12. Операционный цикл заканчивается не обсуждением, а решением, владельцем, сроком и проверкой эффекта.
13. Эксперимент не изменяет стандарт автоматически; требуются доказательства и решение управление маркетингом.
14. Зрелость определяется наблюдаемым способом работы, а не наличием документов и ИТ-систем.

Рабочие гипотезы главы

- **H7.1.** Введение единого Definition of Ready снизит долю возвратов заданий на уточнение не менее чем на 20% за два производственных цикла.
- **H7.2.** Ограничение WIP на пилотном потоке сократит медианный lead time без снижения полезного выпуска.
- **H7.3.** Планирование по эффективной мощности и с явным резервом увеличит долю выполненных в срок обязательств.

- **H7.4.** Единый приоритизированный backlog снизит число несогласованных срочных вмешательств в зафиксированный недельный план.
- **H7.5.** Введение взаимных SLA на критических интерфейсах повысит одновременно своевременность и полноту передачи результата.
- **H7.6.** Единый владелец операционного потока снизит долю задач, блокируемых на межфункциональных передачах.
- **H7.7.** Стандартизация повторяющихся операций снизит долю rework без снижения качества творческого решения.
- **H7.8.** Отделение естественной вариативности от специальных причин снизит число нерезультативных ручных коррекций.
- **H7.9.** Операционное усиление выявленного системного ограничения повысит выпуск сильнее, чем сопоставимые инвестиции в неограничивающее звено.
- **H7.10.** Заранее заданные критерии Scale, Iterate и Stop снизят долю экспериментов, продолжаемых без доказательства эффекта.

Контрольные вопросы

1. Что такое операционное управление маркетингом и какую функцию она выполняет в MOS?
2. Чем Operations отличается от Governance?
3. Как операционное управление маркетингом связана с цепочка создания маркетинговой ценности?
4. Почему перечень мероприятий не является производственным планом?
5. Как коммерческая цель переводится в план MVC?
6. Какие четыре измерения содержит производственное задание?
7. Что входит в Production Mix?
8. Чем Production Mix отличается от Marketing Mix?
9. Почему канал является производственным ресурсом?
10. Чем номинальная мощность отличается от эффективной?
11. Зачем системе резерв мощности?
12. Что такое WIP и почему его ограничивают?
13. Как выявить системное узкое место?
14. Какие пять шагов используются в теории ограничений?
15. Что входит в SLA?

16. Что означают Definition of Ready и Definition of Done?
17. Зачем нужны встречные обязательства заказчика?
18. Как связаны годовой, квартальный, месячный, недельный и дневной циклы?
19. Для чего используются freeze-зоны?
20. Каковы функции владельца операционного управления маркетингом?
21. Как распределяются campaign, content, performance и analytics?
22. Что целесообразно централизовать в дилерской группе?
23. Для чего применяется RACI?
24. Какие процессы стандартизируются первыми?
25. Чем контрольные границы отличаются от целевого коридора?
26. Что такое общие и специальные причины вариации?
27. Какие элементы замыкают цикл управления?
28. Чем коррекция отличается от корректирующего действия?
29. Что включает паспорт эксперимента?
30. Когда эксперимент становится стандартной операцией?
31. Какие уровни образуют модель зрелости?
32. Что входит в минимально жизнеспособную операционное управление маркетингом?

Практические задания

1. Постройте карту текущего пути типовой кампании и зафиксируйте работу, ожидание, переделки, роли и ограничения.
2. Разложите одну коммерческую цель на сделки, SQL, MQL, обращения, трафик и продукты верхних уровней MVC.
3. Сформируйте Production Mix и разделите его на базовый, переменный и экспериментальный контуры.
4. Разработайте паспорт одного канала: функция, мощность, качество, стоимость, ограничения, Scale/Stop.
5. Рассчитайте номинальную и эффективную мощность команды, загрузку и резерв.
6. Найдите узкое место и предложите действия по пяти шагам Theory of Constraints.

7. Создайте SLA типового продукта с Ready, Done, качеством, приемкой и эскалацией.
8. Сформируйте календарь год–квартал–месяц–неделя и проверьте связь обязательств с целью.
9. Постройте RACI запуска кампании и закрепите единственного Accountable.
10. Разработайте SOP критического процесса и чек-лист контроля.
11. Постройте контрольный ряд выбранного показателя, отделите целевой коридор от контрольных границ.
12. Создайте паспорт эксперимента с основной и защитными метриками и правилами Scale/Iterate/Stop.

Учебный кейс: перегруженный маркетинг дилерской группы

Дилерская группа управляет шестью центрами и восемью брендами. Команда из руководителя, двух performance-специалистов, дизайнера, контент-менеджера и аналитика получает задачи через почту и мессенджеры. Большинство запросов объявляется срочными, единого календаря и стандарта входа нет. За месяц запущено 34 кампании, создано 160 баннеров и 230 публикаций, но план продаж выполнен на 82%.

Факты диагностики

- 27% задач возвращались на доработку;
- 38% кампаний запускались с опозданием;
- 19% карточек содержали неактуальные цены;
- 22% обращений передавались без корректного источника;
- загрузка дизайнера достигала 130%;
- подтверждение предложений дилерскими центрами занимало в среднем четыре дня;
- контакт-центр не справлялся с пиковым потоком;
- бюджет перераспределялся только по итогам месяца.

Задание по кейсу

1. Определите признаки реактивного маркетинга.
2. Найдите вероятное системное ограничение.

3. Укажите показатели активности, создающие ложное ощущение производительности.
4. Выберите процессы для первичной стандартизации.
5. Сформулируйте встречные обязательства дилерских центров.
6. Предложите минимально жизнеспособный контур операционного управления маркетингом.

Чек-лист руководителя операционное управление маркетингом

Оцените каждый критерий: **0** — не выполняется; **1** — выполняется частично или нерегулярно; **2** — выполняется системно и подтверждается наблюдаемыми данными.

Блок	Критерий	Балл, 0–2
А. Архитектура и границы	операционное управление маркетингом определено как исполнительный уровень MOS, а не как пятый архитектурный контур MVC	
	Границы маркетинговой стратегии, управление маркетингом и операционное управление маркетингом явно разведены	
	MVC содержит ровно четыре уровня	
	MQL закреплён как прямой выход MVC; SQL и сделка не приписываются операционное управление маркетингом	
	Определены владелец операционного потока и владельцы четырёх функциональных контуров MVC	
	Максимум блока А	**10**

Блок	Критерий	Балл, 0–2
B. План и состав производства	Есть производственный план MVC по объёму, качеству, сроку и экономике	
	Обратный расчёт MQL использует явные внешние допущения смежных контуров	
	Production Mix разделяет базовую, переменную и экспериментальную работу	
	Единица маркетинговой работы имеет результат, владельца, срок, стандарт, метрику и зависимости	
	Единый backlog приоритизирован и связан с операционным календарём	
	Максимум блока B	**10**
C. Поток, каналы и мощность	Каналы оцениваются по функции, мощности, качеству, стоимости и предельной отдаче	
	Эффективная мощность рассчитана по единицам принятого выпуска	
	Загрузка планируется с резервом, а не выше эффективной мощности	
	Действуют явные WIP limits и правило принятия новой работы	
	Очереди, lead time и блокировки измеряются в динамике	

Блок	Критерий	Балл, 0–2
	Системное ограничение выявляется по влиянию на общий выпуск	
	Максимум блока C	**12**
D. Интерфейсы и стандартная работа	На критических интерфейсах действуют взаимные SLA и правила эскалации	
	Работа принимается только при соблюдении Definition of Ready	
	Результат считается завершённым только при соблюдении Definition of Done	
	Критические SOP имеют владельцев, версии, чек-листы, доказательства и основания пересмотра	
	Центр, локальные подразделения, агентства и подрядчики работают по единому плану и интерфейсам	
	Максимум блока D	**10**
E. Контроль и улучшение	Показатели охватывают объём, качество, скорость, вариативность и экономику	
	Baseline, среднее, медиана, диапазон и контрольные границы рассчитываются по корректной выборке	
	Естественная вариативность отделяется от специальных причин	

Блок	Критерий	Балл, 0–2
	Каждый review завершается решением, владельцем, сроком и проверкой эффекта	
	Эксперименты имеют гипотезу, baseline, защитные метрики и критерии Scale, Iterate, Stop	
	Максимум блока E	**10**
F. Внедрение и обучение	Есть дорожная карта внедрения с наблюдаемыми критериями перехода	
	Пилот охватывает полный управленческий контур, а не отдельный инструмент	
	Изменения закрепляются в ролях, календаре, SOP, обучении и метриках	
	Доказательства улучшений передаются в управление маркетингом, а стратегические вопросы — в маркетинговая стратегия	
	Максимум блока F	**8**
	Итого: 30 критериев	**60**

Индекс зрелости рассчитывается так:

$$M = \frac{100}{2m} \sum_{j=1}^{m} s_j, \qquad (49)$$

где M — индекс зрелости в процентах; m=30 — число критериев; $s_j \in \{0,1,2\}$ — оценка j-го критерия. При 30 критериях максимум равен 60 баллам, а M — 100%. Индекс применим для периодической самооценки при неизменном составе критериев; он не заменяет проверку критических разрывов.

Сумма	Индекс	Уровень
0–12	0–20%	1. Реактивный
13–24	21–40%	2. Наблюдаемый
25–36	41–60%	3. Управляемый
37–48	61–80%	4. Контролируемый
49–60	81–100%	5. Улучшающийся

Критические разрывы

Независимо от суммы баллов система не может быть признана полностью работоспособной и не может получить уровень 4 или 5, если присутствует хотя бы один из разрывов:

- операционное управление маркетингом представлено как пятый архитектурный контур MVC;
- смешаны MQL и SQL или маркетингу приписана прямая ответственность за сделку;
- отсутствуют критерий MQL или единый владелец коммерческого присутствия;
- нет производственного плана MVC или владельца операционного потока;
- хроническая загрузка выше эффективной мощности;
- отсутствуют WIP limits или приоритизированный backlog;
- работа принимается без Definition of Ready или завершается без Definition of Done;
- на критических интерфейсах нет SLA и эскалации;
- нет системного контроля качества и проверки эффекта изменений;
- эксперименты не имеют критериев Scale, Iterate и Stop;
- каналы используются как основа организационной структуры или бюджетного управления.

Словарь

Таблица 7.G — Ключевые термины

Термин	Определение
операционное управление маркетингом	система организации ежедневного исполнения маркетинговой стратегии
Производственный план MVC	план результатов четырёх уровней цепочки создания маркетинговой ценности, заканчивающийся плановым MQL
Production Mix	сочетание продуктов, операций, каналов, ресурсов, команд и ритма
Маркетинговый продукт	завершенный результат с назначением, получателем и критерием качества
Производственная мощность	максимальный устойчивый объем результата установленного качества
Номинальная мощность	теоретический объем ресурса без учета потерь
Эффективная мощность	реально доступный ресурс с учетом загрузки, потерь и качества
Ограничение	фактор, препятствующий достижению результата
Узкое место	звено, ограничивающее производительность всей системы
WIP	объем работы, одновременно находящейся в производстве
SLA	соглашение о сроке, качестве и передаче результата
OLA	внутреннее соглашение, обеспечивающее внешний SLA
Критерии готовности задания	условия принятия задачи в производство
Критерии завершения работы	признаки полного завершения задачи
Полное время прохождения	полное время от Ready до принятого результата
SOP	стандартизированный регламент повторяющегося процесса
RACI	модель ролей Responsible, Accountable, Consulted, Informed

Термин	Определение
Campaign Lead	владелец сквозного управления кампанией
Freeze-зона	период, в котором изменения плана ограничены
Контрольная граница	статистическая граница обычной вариативности
Целевой коридор	допустимый бизнесом диапазон результата
Общая причина вариации	фактор, встроенный в существующую систему
Специальная причина вариации	отдельное событие, нарушающее обычное поведение
CAPA	корректирующие и предупреждающие действия
Change Request	формализованный запрос на изменение
Защитная метрика	показатель защиты от побочного эффекта
Scale	решение масштабировать подтвержденную гипотезу
Iterate	решение доработать гипотезу
Stop	решение прекратить эксперимент

Рекомендуемая библиография

Русскоязычные издания

1. Деминг У. Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами.
2. Голдратт Э. М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования.
3. Голдратт Э. М. Критическая цепь.
4. Шухарт У. А. Экономическое управление качеством промышленной продукции.
5. Уомак Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании.
6. Ротер М., Шук Дж. Учитесь видеть бизнес-процессы: практика построения карт потоков создания ценности.

7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент.
8. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию.

Англоязычные источники и стандарты

1. Little, J. D. C. “A Proof for the Queuing Formula: L=λW.” Operations Research.
2. Reinertsen, D. G. The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development.
3. Anderson, D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business.
4. Ries, E. The Lean Startup.
5. Thomke, S. Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments.
6. ITIL Foundation. ITIL 4 Edition.
7. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide).
8. International Organization for Standardization. ISO 9001: Quality Management Systems — Requirements.

Заключение

операционное управление маркетингом превращает маркетинг из совокупности кампаний, каналов и поручений в управляемую производственную систему. Ее зрелость определяется способностью создавать требуемый результат в необходимом объеме, с заданным качеством, в установленный срок и при допустимой экономике.

В управленческом смысле требуемый результат задаётся одновременно объёмом, качеством, сроком и допустимой экономикой.

управление маркетингом определило правила и полномочия. операционное управление маркетингом превратило их в ежедневный производственный ритм. Следующая глава рассматривает сам объект этого производства — цепочка создания маркетинговой ценности, функциональную логику создания маркетинговой ценности на четырёх уровнях.

ГЛАВА 8 /

Цепочка создания маркетинговой ценности (MVC)

НОВАЯ АРХИТЕКТУРА МАРКЕТИНГА

ЦЕПОЧКА СОЗДАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ЦЕННОСТИ: СИСТЕМА СОЗДАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ЦЕННОСТИ

Единая редакция 1.0

8.1. От фрагментарного управления каналами к цепочке маркетинговой ценности

Канальная модель строится вокруг площадок и инструментов: телевидения, наружной рекламы, поиска, SEO, классифайдов, социальных сетей, видео, email и мероприятий. Она позволяет назначать исполнителей, закупать размещения, контролировать расходы и сравнивать площадки. Однако канал отвечает прежде всего на вопрос, где выполняется действие, но не обязательно объясняет, какой результат должен быть создан.

Один канал может выполнять разные экономические функции. Видеоплатформа используется для формирования узнаваемости, объяснения продукта, демонстрации конкретного автомобиля, получения заявки и повторной ком-

муникации с ранее идентифицированным лидом. Социальная сеть может одновременно участвовать в создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Поэтому канал целесообразно рассматривать как ресурс процесса, а не как верхний уровень архитектуры.

Таблица 1 — Сравнение основных моделей управления

Модель	Основной объект	Сильная сторона	Ограничение
Канальная модель	Инструменты и площадки	Простота бюджетирования и администрирования	Не показывает создаваемую ценность и внутреннего потребителя
Кампанийная модель	Ограниченная во времени программа	Связывает действия с целью и периодом	Не отражает сохранение активов после завершения кампании
Маркетинговая воронка	Сокращение количества объектов	Показывает конверсию и масштаб потока	Не раскрывает владельцев, мощности, качество и причины потерь
Путь клиента	Опыт и действия клиента	Описывает точки контакта и временную логику	Не является производственным планом компании
Цепочка Портера	Виды деятельности всей компании	Связывает деятельность с издержками и конкурентным преимуществом	Не детализирует формирование потенциального спроса
MVC	Процессы и маркетинговые активы	Связывает ценность, ответственность, качество, мощность и экономику	Требует операционализации активов и переходов

Лидоцентричная модель также неполна. привлечение лидов является критически важным, но только одним уровнем создания ценности. До появления лида компания формирует знание, доверие, спрос и качество коммерческого предложения; после появления лида она должна обеспечить квалификацию, развитие и реактивацию. Оценка маркетинга только по количеству обраще-

ний исключает Brand Equity, качество Commercial Presence, накопленный спрос и отложенный эффект.

Маркетинговая воронка показывает, сколько объектов сохраняется при переходе между этапами. MVC дополнительно отвечает, каким процессом создан результат, каким стандартам он соответствует, кто его принимает, сколько стоит единица, какова мощность и почему возникает потеря. Воронка остаётся полезным аналитическим представлением, но не заменяет архитектуру управления процессами.

Customer Journey и MVC рассматривают связанную реальность с разных позиций. Customer Journey концентрируется на опыте и действиях клиента; MVC — на процессах компании, создающих ценность. Одна точка контакта может быть одновременно эпизодом клиентского пути, операцией MVC, объектом Governance и источником данных. Модели дополняют, но не подменяют друг друга (Lemon, Verhoef, 2016).

MVC использует общий принцип декомпозиции взаимосвязанных видов деятельности, лежащий в основе цепочки ценности Портера. При этом объект MVC значительно уже: не вся деятельность компании, а формирование и развитие потенциального спроса. Поэтому MVC нельзя определять как простую маркетинговую часть цепочки Портера.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.1

Маркетинговые каналы являются ресурсами создания и передачи маркетинговой ценности, но не должны использоваться в качестве верхнего уровня архитектуры маркетинга.

8.2. Понятие, объект и назначение цепочка создания маркетинговой ценности

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

цепочка создания маркетинговой ценности — авторская reference model четырёх взаимосвязанных функциональных уровней, которые преобразуют рыночные условия, стратегические приоритеты и управляемое производство в маркетинговую ценность, а её итоговое состояние — в MQL, передаваемый в управление жизненным циклом лида.

MVC представляет систему создания и преобразования маркетинговой ценности через создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и Lead Acquisition. Прямым итоговым выходом является MQL. SQL,

сделка и последующая ценность владельца относятся к управлению жизненным циклом лида, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки и используются MVC только как внешние сигналы обратной связи и параметры обратного планирования. Результат одного уровня формирует вход и условия для следующего процесса, но переходы имеют вероятностный характер и не означают обязательного маршрута каждого клиента.

Объектом управления MVC являются процессы создания, преобразования и передачи ценности, состояния потенциального спроса, качество результатов, временные лаги, владельцы, внутренние потребители, производительность, мощности, стоимость, потери и обратные связи. MVC оценивает не только количество объектов, но и способность организационной системы устойчиво воспроизводить результат.

Назначение MVC

1. Архитектурное: сформировать единое представление о составе процессов создания потенциального спроса.

2. Процессное: определить вход, преобразование, выход, владельца, потребителя, стандарт и SLA каждого уровня.

3. Организационное: разграничить ответственность MOS, LLM и Sales Operations.

4. Аналитическое: связать объём, качество, скорость, стоимость, мощность, стабильность и потери.

5. Инвестиционное: планировать ресурсы по требуемым видам ценности, а не только по каналам.

6. Интеграционное: соединить стратегию, операционное управление маркетингом, LLM, продажи, финансы, данные и аналитику.

Таблица 2 — Базовый паспорт уровня MVC

Элемент	Содержание
Функция	Какое изменение состояния спроса должен обеспечить процесс
Вход	Исходный объект, данные или состояние

Элемент	Содержание
Преобразование	Действия и способности организации
Выход	Созданный качественный результат
Актив	Накопленный или потоковый тип маркетинговой ценности
Владелец	Accountable за результат и совершенствование
Потребитель	Следующий процесс, использующий результат
Показатели	Объём, качество, скорость, стоимость, переход, мощность, стабильность
Точка передачи	Критерии, данные, SLA, приёмка и следующее действие
Потери	Недопроизводство, дефекты, задержки, потеря данных и потенциала

MVC не является организационной структурой: четыре уровня не требуют создания четырёх подразделений. Она не является CRM-воронкой, поскольку включает процессы до идентификации клиента; не является медиапланом или перечнем каналов; не совпадает с Sales Funnel; не описывает всю корпоративную цепочку ценности и не предполагает детерминированного поведения клиента.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.2

цепочка создания маркетинговой ценности является моделью преобразования маркетинговой ценности, а не классификацией каналов, подразделений или коммуникационных инструментов.

8.3. Научные основания и границы авторского вклада

MVC не выводится из одной научной теории. Её архитектура объединяет положения теории цепочки ценности, Business Process Management, market-based assets, marketing capabilities, Brand Equity, Customer Journey, маркетинга взаимодействия, маркетинговой организации, marketing productivity и lead management.

Цепочка ценности и процессная декомпозиция

Модель Портера показывает, что компания может быть представлена как система стратегически значимых и взаимосвязанных видов деятельности, а конкурентный результат зависит не только от отдельных операций, но и от связей между ними (Porter, 1985). Для MVC это означает необходимость разделять функции по создаваемому результату и анализировать переходы, однако маркетинговая цепочка имеет самостоятельный объект и границы.

Business Process Management

BPM предоставляет методологию описания процесса через границы, входы, выходы, действия, владельцев, показатели, анализ, изменение, исполнение и мониторинг (Dumas et al., 2018; Репин, Елиферов, 2013). В MVC уровень не должен оставаться абстрактной стадией воронки: он операционализируется как управляемый процесс.

Рыночные активы и маркетинговая ценность

Концепция market-based assets связывает маркетинговую деятельность с отношениями, знаниями и иными результатами взаимодействия с рынком, способными влиять на будущие денежные потоки (Srivastava, Shervani, Fahey, 1998). Это позволяет рассматривать маркетинг шире текущего числа обращений и включать в анализ бренд, данные, отношения и портфель потенциальных клиентов.

Маркетинговые способности

Marketing capabilities объясняют организационный механизм создания ценности: способность исследовать рынок, формировать предложение, управлять брендом, контентом, каналами, данными, координацией и адаптацией. Исследования показывают связь маркетинговых способностей с рыночной и финансовой результативностью (Morgan, Vorhies, Mason, 2009; Moorman, Day, 2016). В MVC способности выступают механизмом, а активы — результатом.

Customer Journey и нелинейность

Customer Journey подтверждает многоканальность, временную протяжённость и нелинейность поведения. Клиент может возвращаться к предложению, менять модель, пропускать отдельные этапы и входить по рекомендации. Поэтому стрелки MVC отражают основную управленческую логику, но не обязательную причинную траекторию каждого человека (Lemon, Verhoef, 2016).

Маркетинг взаимодействия и портфельная логика

Российская школа маркетинга взаимодействия развивает представления об отношениях, клиентском потенциале и портфелях взаимодействий (Третьяк, 2005; Багиев и др., 2014; Иванов, Юлдашева, 2004). Эти положения создают основание для перехода от потока новых обращений к управлению накопленным потенциальным спросом в последующем контуре Lead Lifecycle Management. Этот контур используется как внешняя граница MVC.

Таблица 3 — Научный статус ключевых элементов MVC

Элемент	Статус
Цепочка взаимосвязанных процессов	Научно поддерживаемый принцип
BPM-паспорт процесса	Развитая управленческая методология
Market-based assets	Развитая научная концепция
Капитал бренда	Устоявшийся научный конструкт
Marketing capabilities	Развитое научное направление
Путь клиента	Развитая научная модель
Четыре уровня MVC	Авторская архитектура
Market Demand как актив уровня	Авторская операционализация
Commercial Intent	Авторское понятие

Элемент	Статус
LeadID как выход захвата потребности; MQL как квалификационное состояние	Авторское нормативное положение
Value Leakage и обратное планирование MVC	Авторские методические конструкции

Теоретический разрыв состоит в том, что литература глубоко раскрывает отдельные элементы — бренд, намерение, клиентский путь, рыночные активы, способности, lead management и процессное управление, — но не формирует единой общепринятой четырёхуровневой архитектуры. Поэтому MVC необходимо позиционировать как авторский синтез, требующий экспертной и эмпирической проверки.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.3

цепочка создания маркетинговой ценности представляет собой авторский синтез теории цепочки ценности, рыночных активов, маркетинговых способностей, процессного управления, клиентского пути и маркетинга взаимодействия.

8.4. Архитектура четырёх уровней цепочки создания маркетинговой ценности

Архитектура основывается на функциональной различимости, преемственности результатов и разделении логики от организационной ответственности. Каждый уровень отвечает на отдельный управленческий вопрос, создаёт самостоятельный результат и имеет собственные критерии качества.

8.4.1. создание бренда

создание бренда отвечает на вопрос, почему потенциальный клиент должен знать, помнить и предпочитать компанию или представляемый ею бренд. Уровень формирует знание, ассоциации, доверие, воспринимаемое качество, репутацию и снижение воспринимаемого риска. В автомобильном ритейле необходимо различать бренд производителя, бренд дилерской группы, репутацию конкретного центра и предыдущий опыт клиента.

Выходом является Brand Equity. Основные показатели: Brand Awareness, Reach, Share of Voice, Top of Mind, Brand Search, Direct Traffic, Brand Preference и Reputation Index. Маркетинг является архитектурным владельцем бренда, но фактическое восприятие формируется также продажами, сервисом и исполнением обещаний.

8.4.2. стимулирование спроса

стимулирование спроса переводит латентную или отложенную потребность в активный интерес. Процессы включают образовательный и экспертный контент, обзоры, сравнения, SEO, видео, социальные сети, тематические рассылки и продуктовые спецпроекты. Выходом является Market Demand — активизированный интерес к категории, бренду, модели или решению, проявляющийся через поисковое и контентное поведение.

Market Demand нельзя отождествлять с общей ёмкостью рынка или любым трафиком. На него одновременно влияют активность производителя, конкуренты, сезонность, ставки кредитования и макроэкономика. Поэтому он требует операционализации через набор показателей, а не одну универсальную единицу.

8.4.3. коммерческое присутствие

коммерческое присутствие отвечает за полноту, актуальность и убедительность конкретного коммерческого предложения. Для дилера это карточки автомобилей, цифровой склад, классифайды, лендинги, цена, наличие, комплектация, кредитные условия, trade-in, фото, видео и способы связи.

Выходом является Commercial Intent — наблюдаемая совокупность действий вокруг конкретного предложения, свидетельствующая о переходе от общего интереса к предметному рассмотрению сделки. Это не доказанное психологическое намерение купить, а управленческая категория поведения: повторный просмотр, сохранение, сравнение, использование калькулятора, просмотр контактов или начало формы.

РАЗГРАНИЧЕНИЕ

коммерческое присутствие — массовое или цифровое представление предложения до либо около идентификации лида. Commercial Showcase — персонализированная презентация после принятия SQL в Sales Operations.

8.4.4. привлечение лидов

привлечение лидов превращает анонимный коммерческий интерес в идентифицированного потенциального клиента. Процессы включают точки конверсии, формы, телефонию, мессенджеры, call tracking, захват источника, дедупликацию, проверку контакта, регистрацию предмета интереса и передачу данных в CRM.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ MQL

MQL — идентифицированный потенциальный клиент, совершивший установленное квалифицирующее действие, соответствующий минимальным критериям маркетинговой квалификации и переданный в LLM с обязательным набором данных.

Итогом уровня является принятый MQL, а не любая техническая запись. Критерии могут включать валидный контакт, предмет интереса, источник, дату, отсутствие необработанного дубля, соответствие территории и допустимость дальнейшей коммуникации.

Таблица 4 — Архитектурный паспорт уровней MVC

Уровень	Функция	Основной выход	Владелец
создание бренда	Создать знание, доверие и предпочтение	Капитал бренда	Маркетинг
стимулирование спроса	Активизировать потребность и интерес	Market Demand	Маркетинг
коммерческое присутствие	Представить конкретное предложение	Commercial Intent	Маркетинг и продажи
привлечение лидов	Идентифицировать потенциального клиента	Принятый MQL	Маркетинг

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.4

MVC включает ровно четыре функциональных уровня. Их согласованная работа преобразует рыночные условия и управляемое производство в

MQL; квалификация MQL, получение SQL и коммерческая работа выполняются последующими контурами.

8.5. Маркетинговые активы как результаты MVC

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Маркетинговый актив — накопленный управляемый результат маркетинговой деятельности, способный повышать вероятность, скорость, качество или экономическую эффективность будущего коммерческого результата.

Термин используется в расширенном управленческом значении и не означает автоматического признания Brand Equity, Market Demand, Commercial Intent или MQL бухгалтерскими активами. Для отнесения результата к активам важны сохраняемость, накопительность, переносимость между процессами, потенциал будущего эффекта, управляемость и подверженность обесценению.

Brand Equity является наиболее научно разработанным активом. Market Demand отражает активизированный интерес, но требует отделения от общей рыночной конъюнктуры. Commercial Intent представляет наблюдаемые события вокруг конкретного предложения. MQL является индивидуальным объектом и одновременно потоковым результатом MVC. Его дальнейшие состояния, включая SQL, управляются за границей MVC.

Таблица 5 — Статус и свойства активов MVC

Актив	Единица анализа	Характер	Главный риск
Капитал бренда	Аудитория, сегмент, бренд	Накопленный	Смешение бренда производителя и дилера
Market Demand	Агрегированное поведение	Потоковый и накопленный	Смешение с общим рыночным спросом
Commercial Intent	Событие взаимодействия	Преимущественно потоковый	Смешение с психологическим намерением
MQL	Идентифицированный объект	Потоковый и портфельный	Разные критерии между компаниями

Активы MVC различаются по природе и не могут механически складываться. Brand Equity измеряется на уровне аудитории, Commercial Intent — через события, а MQL — через индивидуальные объекты. Поэтому единая формула для всей последовательности невозможна без предварительной операционализации.

$$UC_i = \frac{I_i}{Q_i}, \qquad (50)$$

Для измеримых объектных уровней стоимость единицы UC_i рассчитывается как отношение релевантных инвестиций I_i к числу качественных результатов Q_i. Для ранних активов расчёт сложнее из-за неоднородности единиц, временных лагов и внешних воздействий.

Здесь UC_i — стоимость качественной единицы результата уровня i, руб./ед.; I_i — релевантные инвестиции уровня за период, руб.; Q_i — число качественных единиц результата за тот же период, ед. Методологическое основание — процессный unit-cost analysis. Формула применима при едином периоде, устойчивом определении качества и сопоставимой атрибуции затрат; она не доказывает причинного вклада ранних брендовых воздействий. Например, при инвестициях 4,8 млн руб. и 800 принятых MQL стоимость равна 6 000 руб./MQL.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.5

Результаты MVC представляют разные типы маркетинговой ценности и не могут быть сведены к единому показателю количества лидов.

8.6. Логика преобразования и точки передачи

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Точка передачи — формализованный переход результата одного процесса к владельцу следующего процесса с установленными требованиями к качеству, данным, сроку, приёмке и последующему действию.

Необходимо различать создание результата, готовность к передаче, техническую отправку, организационную приёмку и начало следующего действия. Форма на сайте может создать обращение, но MQL возникает только после проверки нормативных критериев привлечение лидов. Передача и приёмка MQL относятся к интерфейсу MVC с управление жизненным циклом лида.

1. Объект или актив создан.

2. Результат соответствует критериям качества.

3. Обязательные данные доступны.

4. Определён получатель.

5. Получатель подтвердил приёмку.

6. Назначено следующее действие.

7. Событие зафиксировано в информационной или управленческой системе.

Переходы Brand Equity → Market Demand и Market Demand → Commercial Intent имеют агрегированный и вероятностный характер. Они оцениваются через динамику показателей, когорты, эксперименты, контрольные регионы, brand lift, assisted conversions и модели временных лагов. После идентификации клиента переходы могут фиксироваться на уровне конкретного объекта.

На границе Commercial Intent → MQL критичны техническая регистрация, валидность контакта, источник, предмет интереса, дедупликация и корректная маршрутизация. На границе MQL → управление жизненным циклом лида MVC передаёт идентификатор, валидный контакт, источник, предмет интереса, квалифицирующее событие, согласие на коммуникацию и временную метку. LLM принимает обязанность контакта, дальнейшей квалификации и назначения статуса. SQL возникает только внутри последующего контура и затем передаётся в управление продажами; эта последовательность описывает внешний интерфейс, но не расширяет MVC.

Таблица 6 — Паспорт точки передачи

Элемент	Требование
Передаваемый результат	Объект, актив или агрегированный показатель
Отправитель и получатель	Владельцы предыдущего и следующего процессов
Критерии качества	Обязательные свойства результата
Данные	Минимальный информационный состав
SLA	Допустимое время передачи и первого действия
Приёмка	Способ подтверждения принятия
Возврат	Классифицированные причины и правила исправления

Элемент	Требование
Следующее действие	Обязательный процесс после приёмки
Эскалация	Порядок решения спорных случаев
Обратная связь	Данные для совершенствования предыдущего уровня

$$c_{i \to i+1} = \frac{A_{i+1}}{Q_i}, \qquad (51)$$

Для сопоставимых объектов коэффициент перехода определяется как отношение объёма, принятого следующим процессом A_{i+1}, к качественному объёму Q_i. Расчёт требует одинакового определения единицы, единого окна времени, учёта дублей и лагов. Формулу нельзя механически применять к ранним активам, измеряемым различными единицами.

Здесь $c_{i \to i+1}$ — коэффициент перехода, доля или %; A_{i+1} — принятый следующим уровнем объём, ед.; Q_i — качественный выход предыдущего уровня, ед. Основание — процессное измерение выхода и приёмки. Формула применима только к сопоставимым объектам одной когорты и периода; для Brand Equity и Market Demand она используется лишь после отдельной операционализации. Например, 720 принятых объектов из 900 дают 80%.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.6

Результат MVC считается созданным для сквозной системы только тогда, когда он соответствует критериям качества и принят следующим процессом.

8.7. Организационные границы и распределение ответственности

MVC включает ровно четыре функциональных уровня. операционное управление маркетингом не является уровнем MVC: это предшествующий управленческий контур, обеспечивающий планирование, ресурсы, процессы, данные и производственную дисциплину. управление жизненным циклом лида начинается с приёмки MQL, а Sales Operations — с принятого SQL. Единая сквозная логика не означает административного подчинения всех функций маркетингу; она требует единых определений, стандартов, данных и переходов.

Прямой результат MVC сформирован, когда MQL зарегистрирован, соответствует критериям и передан в правильную очередь LLM. LLM отвечает за приёмку, назначение владельца, SLA, контакт, квалификацию, scoring, aging, развитие, реактивацию и передачу SQL. управление продажами принимает SQL и отвечает за персонализированное коммерческое действие, договор и продажу.

коммерческое присутствие как совместная зона

Маркетинг отвечает за стандарты, контент, фото и видео, структуру карточек, SEO, аналитику и аудит. Продажи или товарная функция — за наличие, цену, скидки, коммерческие условия и приоритеты продвижения. IT и DMS обеспечивают выгрузки, интеграции и корректность данных. Без декомпозиции ответственности коммерческое присутствие формально принадлежит всем и фактически никому.

Таблица 7 — Верхнеуровневая RACI-модель MVC

Уровень	Accountable	Responsible	Принимающий процесс
создание бренда	CMO	Бренд-маркетинг	стимулирование спроса
стимулирование спроса	CMO	Контент, digital, SEO	коммерческое присутствие
коммерческое присутствие	Согласованный коммерческий владелец	Маркетинг, продажи, IT	привлечение лидов
привлечение лидов	CMO	Performance, digital, аналитика	управление жизненным циклом лида

За нижней границей таблицы начинается ответственность Lead Lifecycle Management. Она не образует дополнительный архитектурный контур MVC.

Функциональные руководители склонны оптимизировать собственные KPI. Маркетинг увеличивает MQL, LLM — число обработанных записей, продажи — конверсию принятых SQL. Локальная эффективность может ухудшать общий поток. Поэтому мотивация и регулярный менеджмент должны включать сквозные показатели приёмки, времени, стоимости SQL, продаж и необъяснимых потерь.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.7

MVC должна быть единой по логике создания ценности, но распределённой по процессной и организационной ответственности.

8.8. Система показателей цепочки создания маркетинговой ценности

Один KPI не способен описать результат уровня. Рост MQL может сопровождаться ухудшением качества, увеличением очереди и снижением MQL-to-SQL. Снижение CPL может быть достигнуто за счёт дешёвого нерелевантного трафика. Поэтому каждый уровень оценивается через совокупность измерений.

Основные измерения

- Объём — сколько качественного результата создано за период.
- Качество — насколько результат соответствует требованиям внутреннего потребителя.
- Скорость — время создания, передачи и первого действия.
- Стоимость — инвестиции на качественную и принятую единицу.
- Переход — доля результата, преобразованного следующим процессом.
- Производительность — результат на единицу ресурса.
- Мощность — максимально устойчивый качественный объём.
- Стабильность — воспроизводимость результата во времени.
- Состояние актива — накопленный запас знания, доверия или активизированного спроса.

$$CPMQL = \frac{I_{LA}}{MQL_{accepted}}, \qquad (52)$$

$$P_i = \frac{Q_i}{R_i}. \qquad (53)$$

Здесь CPMQL — стоимость принятого MQL, руб./MQL; I_{LA} — инвестиции привлечение лидов, руб.; $MQL_{accepted}$ — число MQL, принятых LLM, ед. P_i — производительность уровня, ед./ресурс; Q_i — качественный выход, ед.; R_i — ресурс в выбранной единице, например человеко-часах. Основание обеих формул — процессный учёт unit economics. Требуются единый период, полная атрибу-

ция затрат и неизменные критерии MQL; показатели нельзя сравнивать между подразделениями с разными стандартами качества. Если привлечение лидов потратил 3 млн руб. и LLM принял 600 MQL, CPMQL=5 000 руб.; если создано 600 MQL за 300 человеко-часов, P_i=2 MQL/час.

Таблица 8 — Каркас показателей по уровням MVC

Таблица · часть 1 из 2

Уровень	Объём	Качество	Скорость / стоимость
создание бренда	Reach, целевая аудитория	Brand Lift, Reputation Index	Лаг эффекта, Cost per Quality Reach
стимулирование спроса	Вовлечённая аудитория	Релевантность, глубина	Время активации, Cost per Engaged User
коммерческое присутствие	Просмотры и предложения	Audit Score, актуальность	Время обновления, Cost per Quality View
привлечение лидов	Принятые MQL	Валидность и полнота	Время регистрации, Cost per Accepted MQL

Таблица · часть 2 из 2

Уровень	Переход
создание бренда	Brand Search, Direct Traffic
стимулирование спроса	Переход к предложению
коммерческое присутствие	View-to-Lead
привлечение лидов	MQL Acceptance

Скорость следует анализировать через медиану, процентили и долю выполнения SLA, а не только среднее значение. Стабильность требует сопоставимых наблюдений, учёта сезонности и единой методики. Диагностические по-

казатели не всегда следует включать в мотивацию: их задача может состоять в поиске причин, а не в стимулировании локальной оптимизации.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.8

Результативность уровня MVC должна оцениваться одновременно через объём, качество, скорость, стоимость, переход, мощность и стабильность.

8.9. Производительность, мощность и системные ограничения

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Мощность уровня MVC — максимально устойчивый объём качественного результата, который процесс способен создать и передать за установленный период при существующих ресурсах, технологии, стандартах и ограничениях.

$$U_i = \frac{D_i}{C_i}, \qquad (54)$$

Коэффициент загрузки U_i равен отношению нагрузки D_i к доступной мощности C_i. Значение ниже единицы указывает на резерв; около единицы — на работу у предела; выше единицы — на перегрузку. В процессах с высокой вариативностью опасной может быть и загрузка, формально не достигающая 100%, поскольку пики создают очередь и увеличивают время выполнения.

Здесь U_i — загрузка уровня, доля или %; D_i — фактическая нагрузка, ед./период; C_i — устойчивая мощность, ед./период. Основание — теория потоков и capacity management. Формула предполагает сопоставимые единицы и период; при высокой вариативности безопасный предел ниже 100%. Нагрузка 900 MQL при приёмочной мощности LLM 1 000 MQL даёт внешний коэффициент загрузки 90% и показывает ограничение интерфейса, а не новый архитектурный контур MVC.

Типы мощности

- рыночная — объём спроса, который существует или может быть активизирован;
- коммуникационная — доступный качественный охват при заданных каналах и бюджете;

- контентная — способность создавать и обновлять материалы, карточки и коммуникации;
- технологическая — пропускная способность сайта, CRM, телефонии и интеграций;
- приёмочная мощность LLM — внешний лимит числа MQL, которые следующий контур способен принять с соблюдением SLA;
- коммерческая мощность управления продажами — внешний лимит числа SQL, которые продажи способны принять и провести.

Очередь является индикатором несогласованности мощностей. В MVC она проявляется как неопубликованные предложения, устаревшие цены и необработанные обращения. Очереди MQL в LLM и SQL в управление продажами — внешние сигналы того, что выпуск MVC не согласован с последующими контурами. Среднемесячные показатели могут скрывать повторяющиеся недельные или дневные перегрузки.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Системное ограничение MVC — уровень, ресурс или переход, который в текущей конфигурации определяет максимально достижимый поток всей цепочки.

1. Определить участок основной потери потока.

2. Проверить качество данных и отделить симптом от причины.

3. Оценить мощность, загрузку и очередь.

4. Максимально использовать существующую мощность без дополнительных инвестиций.

5. Согласовать предыдущие уровни с ограничением.

6. При необходимости увеличить мощность.

7. Проверить, не переместилось ли ограничение.

Таблица 9 — Мощности и признаки перегрузки

Уровень	Возможная единица мощности	Типичное ограничение	Признак перегрузки
создание бренда	Качественный охват за период	Бюджет, медиаинвентарь	Рост частоты без прироста охвата

Уровень	Возможная единица мощности	Типичное ограничение	Признак перегрузки
стимулирование спроса	Вовлечённая аудитория	Контент и спрос	Снижение глубины и возвращаемости
коммерческое присутствие	Качественные карточки / просмотры	Данные, товар, контент	Устаревшие цены и неполный склад
привлечение лидов	Принятые MQL	Каналы, сайт, предложение	Рост стоимости и доли дефектов

Локальная оптимизация возникает, когда улучшение одного показателя ухудшает общий поток: снижение CPL повышает стоимость SQL, увеличение MQL перегружает LLM, ускорение квалификации снижает качество, а рост SQL-to-Deal достигается за счёт отказа от части потенциальных клиентов.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.9

Инвестиции в рост отдельного уровня MVC оправданы только тогда, когда последующие процессы обладают достаточной мощностью для принятия и преобразования дополнительного результата.

8.10. Потери и системные дефекты цепочка создания маркетинговой ценности

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Value Leakage — потеря объёма, качества, времени, данных, мощности или экономического потенциала маркетинговой ценности внутри уровня MVC либо при её передаче следующему процессу.

До появления идентифицированного лида применяется общий термин Value Leakage. После возникновения MQL может дополнительно использоваться Lead Leakage. Традиционная конверсия отражает только количественную часть и не показывает качество, задержки, потерю данных или будущего потенциала.

Таблица 10 — Классификатор потерь MVC

Вид	Содержание	Пример
Объёмная	Создано меньше требуемого	Недостаточный объём MQL

Вид	Содержание	Пример
Качественная	Результат не соответствует критериям	Карточка без цены; невалидный контакт
Временная	Ценность снизилась из-за задержки	Первый контакт через несколько часов
Информационная	Отсутствуют данные или история	Неизвестный источник; нет следующего действия
Переходная	Результат не принят или не назначен	MQL передан, но не принят LLM
Мощностная	Поток превышает возможности	Очередь в контакт-центре
Экономическая	Стоимость выше допустимой	Cost per SQL превышает план
Потеря потенциала	Отложенный спрос не развивается	Лид без сценария реактивации
Локальная оптимизация	Локальный KPI улучшен за счёт системы	CPL снижен при росте CPO

$$L_i = Q_i - A_i, \qquad (55)$$

$$LR_i = \frac{Q_i - A_i}{Q_i}, \qquad (56)$$

Для сопоставимых объектов L_i отражает число результатов, не принятых следующим процессом, а LR_i — долю потери. Формулы не объясняют причины и должны дополняться классификатором возвратов, временными характеристиками и качественными показателями.

L_i измеряется в единицах результата, LR_i — в долях или процентах; Q_i — качественный выход, ед., A_i — принятый объём, ед. Основание — баланс потока на интерфейсе. Требуются одна когорта и единое окно времени. При 1 000 MQL и 920 принятых LLM потеря равна 80 MQL, или 8%.

$$CL_i = L_i \cdot EV_i. \qquad (57)$$

Оценочная стоимость потери CL_i может рассчитываться через число потерянных объектов и ожидаемую ценность EV_i. Для MQL ожидаемая ценность определяется вероятностью продажи и маржой. Такая оценка вероятностна и не равна точной упущенной прибыли.

CL_i — ожидаемая стоимость потери, руб.; EV_i — ожидаемая ценность одного объекта, руб./ед. Основание — expected value analysis. Продажная вероятность и маржа являются внешними параметрами последующих контуров; формула применима только как сценарная оценка. При 80 потерянных MQL и ожидаемой ценности 12 000 руб. оценка составляет 960 000 руб.

Особое значение имеет потеря будущего потенциала: клиент не готов купить сейчас, но компания не фиксирует причину, срок, сценарий, активность и следующее действие. В традиционной воронке объект может исчезнуть в нейтральном статусе, хотя экономический потенциал ещё сохраняется.

Системный дефект отличается от единичной ошибки повторяемостью, масштабом и связью с устройством процесса. Управление потерями включает фиксацию, классификацию, оценку, назначение владельца, анализ причины, корректирующее действие и проверку эффекта.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.10

Потери MVC должны измеряться не только как снижение конверсии, но и как утрата качества, времени, данных, мощности и будущего экономического потенциала.

8.11. Обратное планирование цепочки создания маркетинговой ценности

Традиционное планирование начинается с доступного бюджета и распределения по каналам. Обратная логика MVC начинается с рыночной и коммерческой цели, затем определяет требуемые продажи, SQL, MQL, Commercial Intent, параметры спроса, брендовые цели, мощности, ресурсы и инвестиции.

$$S^* = MP \cdot TMS, \qquad (58)$$

Целевой объём продаж S* может определяться через прогнозный потенциал рынка MP и Target Market Share TMS, если компания располагает достоверной рыночной базой. При отсутствии такой базы используются финансовый план, товарное наличие, исторические результаты и сценарии.

S^* — целевые сделки, ед./период; MP — рыночный потенциал, ед./период; TMS — целевая доля рынка, доля или %. Основание — рыночное планирование. Формула применима при совместимых определениях рынка и периода и не приписывает сделки MVC. Например, потенциал 20 000 сделок и доля 5% задают внешний коммерческий ориентир 1 000 сделок.

Декомпозиция источников продаж

$$S^* = S_{new} + S_{LLM} + S_{repeat} + S_{referral} + S_{other}, \qquad (59)$$

Не все продажи формируются новыми MQL текущего периода. План разделяется между новыми обращениями, результатами предыдущих периодов в LLM, повторными покупками, рекомендациями, прямыми и другими источниками. Иначе маркетинг получает завышенное производственное задание.

S_{new}, S_{LLM}, S_{repeat}, $S_{referral}$ и S_{other} — сделки по источникам, ед./период. Основание — декомпозиция коммерческого плана; категории должны быть взаимоисключающими. Все слагаемые находятся вне прямого результата MVC и служат входом обратного расчёта.

$$SQL^* = \frac{S^*_{new}}{k_{SQL \to Deal}}, \qquad (60)$$

$$MQL^* = \frac{SQL^*}{k_{MQL \to SQL}}, \qquad (61)$$

$$MQL^*_{transferred} = \frac{MQL^*}{k_{acceptance}}, \qquad (62)$$

$$CI^* = \frac{MQL^*_{transferred}}{k_{CI \to MQL}}, \qquad (63)$$

Последовательный расчёт применим к объектным уровням при единых определениях, окне конверсии и когортном учёте. Прямой расчёт Market Demand и Brand Equity через одну конверсию методологически ограничен. Для ранних уровней используются исследования, временные ряды, сценарные коэффициенты, контрольные группы, поисковые индексы и медиамоделирование.

Здесь SQL^*, MQL^*, $MQL^*_{transferred}$ и CI^* — требуемые объёмы соответствующих состояний, ед./период. Коэффициенты $k_{SQL \to Deal}$ и $k_{MQL \to SQL}$ являются

внешними параметрами Sales Operations и управление жизненным циклом лида; $k_{acceptance}$ характеризует приёмку на интерфейсе MVC–LLM; $k_{CI \to MQL}$ — внутренний переход Lead Acquisition. Основание — обратное воронкообразное планирование. Требуются когортность, согласованное окно конверсии и сценарии для лагов. При цели 200 новых сделок, $k_{SQL \to Deal}$=25% и $k_{MQL \to SQL}$=40% требуется 800 SQL и 2 000 MQL; это плановая потребность, а не присвоение SQL или сделки контуру MVC.

Проверка мощности и инвестиций

$$Q_i^* \le C_i, \qquad CD_i = \max(0, Q_i^* - C_i), \qquad (64)$$

$$I_i^* = Q_i^* \cdot UC_{i,plan}. \qquad (65)$$

План считается исполнимым только после проверки мощности каждого последующего процесса. Дефицит может устраняться повышением производительности, перераспределением ресурсов, автоматизацией, снижением технических потерь, расширением команды или корректировкой цели. Инвестиции планируются одновременно по уровням MVC, ресурсам и каналам.

Q_i^* и C_i — плановый поток и устойчивая мощность, ед./период; CD_i — дефицит мощности, ед./период; I_i^* — плановые инвестиции, руб.; $UC_{i,plan}$ — плановая стоимость единицы, руб./ед. Основание — capacity planning и unit-cost planning. Формулы не учитывают скачкообразные затраты, экономию масштаба и вариативность очередей; их следует применять с резервом мощности. При плане 1 100 MQL, мощности 1 000 и стоимости 5 000 руб. дефицит равен 100 MQL, а ориентир инвестиций — 5,5 млн руб.

Иллюстративный расчёт

Дилерский холдинг планирует 1 200 продаж. Из них 150 должны обеспечить повторные покупки, 120 — результаты портфеля лидов LLM, 90 — рекомендации и прямые обращения. Продажи из новых MQL составят 840. При SQL-to-Sale 20% требуется 4 200 SQL; при MQL-to-SQL 40% — 10 500 принятых MQL; при Acceptance Rate 92% — около 11 413 переданных обращений; при условной конверсии Commercial Intent в обращение 8% — около 142 663 квалифицированных событий. Значения являются учебными и не представляют отраслевую норму.

Расчёт необходимо дополнить проверкой мощности LLM, продаж и товарного обеспечения. Если LLM может принять только 9 200 MQL, именно она ста-

новится ограничением, а увеличение рекламных расходов создаст очередь и потери.

Таблица 11 — Каркас сценарного планирования

Показатель	Консервативный	Базовый	Интенсивный
SQL-to-Sale	Пониженная конверсия	Исторически вероятная	Улучшение при достаточном товаре
MQL-to-SQL	Сохранение дефектов	Плановые стандарты	Улучшение качества и SLA
MQL Acceptance	Ниже целевого	Целевой уровень	Минимизация технических дефектов
Стоимость MQL	Рост стоимости	Плановое значение	Снижение за счёт качества и оптимизации
Мощность	Без расширения	Перераспределение	Автоматизация и расширение

Временные лаги требуют сочетать календарный и когортный анализ. Brand Creation текущего периода может влиять на спрос и стоимость привлечения в будущем; MQL способен стать SQL спустя месяцы; реактивированный лид — купить в другом отчётном периоде. Поэтому план-факт должен отслеживать как итог, так и исходные предпосылки модели.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.11

Планирование MVC выполняется от коммерческого результата к обеспечивающим его активам с обязательной проверкой качества, мощности, временных лагов и структуры источников продаж.

8.12. Ограничения, применимость и рабочие гипотезы

MVC является авторской интегративной моделью. Теоретические направления поддерживают отдельные элементы, но не доказывают четырёхуровневую конфигурацию в целом. Состав уровней, система активов, Commercial Intent, LeadID как выход захвата потребности; MQL как квалификационное состояние, Value Leakage и обратное планирование подлежат экспертной и эмпирической проверке.

Ключевые ограничения

- Нелинейность: клиент может пропускать уровни, возвращаться и входить по рекомендации.
- Ограниченная причинная атрибуция: на результат одновременно воздействуют бренд производителя, цена, товар, конкуренты и прошлый опыт.
- Неоднородность активов: Brand Equity, события, индивидуальные объекты и портфели имеют разные единицы.
- Операционализация Market Demand и Commercial Intent требует валидированных событий, окон и правил уникализации.
- MQL и SQL не имеют универсальных критериев и должны быть нормативно определены в компании.
- Производственная терминология является управленческой аналогией, а не утверждением полной предсказуемости маркетинга.
- Разные временные горизонты требуют календарного, когортного и накопительного анализа.
- Качество данных и интеграций ограничивает точность всей аналитики.
- Автомобильный результат зависит от наличия, цены, кредита, логистики и требований бренда.

Условия применимости

Модель разработана прежде всего для автомобильного дилера или холдинга с продолжительным циклом покупки, цифровыми коммерческими витринами, контакт-центром, CRM, отделами продаж и накопленным портфелем лидов LLM. В других отраслях сохраняются четыре уровня, но потребуются иная операционализация их продуктов, единиц ценности, организационных интерфейсов и критериев MQL.

Рабочие гипотезы

Таблица 12 — Рабочие гипотезы MVC

Таблица · часть 1 из 2

Код	Причинная связь и изменяемый элемент	Наблюдаемый эффект и показатель	Горизонт / условия
H8.1	Формализация четырёх уровней и интерфейсов уменьшает неопределённость процесса	Снижение доли неклассифицированных потерь, %	3–6 месяцев после стандартизации
H8.2	Рост качества создания бренда повышает эффективность стимулирование спроса	Рост брендового поиска и доли вовлечённой целевой аудитории	6–12 месяцев; контроль медиадавления
H8.3	Повышение релевантности контента стимулирование спроса усиливает переход к предложениям	Рост переходов к коммерческим объектам и глубины просмотра	8–12 недель; когортный анализ
H8.4	Повышение полноты и актуальности коммерческое присутствие увеличивает наблюдаемое действие	Рост View-to-Lead и снижение отказов	4–8 недель; A/B- или квазиэксперимент
H8.5	Сокращение дефектов привлечение лидов повышает долю принятых MQL	Рост MQL Acceptance Rate и снижение Cost per Accepted MQL	4–12 недель
H8.6	Согласование мощностей четырёх уровней повышает выпуск MQL без пропорционального роста бюджета	Рост MQL throughput при стабильном CPMQL	1–2 квартала

Код	Причинная связь и изменяемый элемент	Наблюдаемый эффект и показатель	Горизонт / условия
H8.7	Введение формального интерфейса MVC–LLM снижает переходные потери	Снижение доли непринятых MQL и времени передачи	4–8 недель
H8.8	Обратное планирование от коммерческой цели улучшает баланс инвестиционного портфеля MVC	Снижение дефицитов мощности и отклонения MQL от плана	2 плановых цикла
H8.9	Управление ограничением сильнее влияет на поток, чем равномерное увеличение бюджета	Больший прирост MQL на рубль инвестиций	Сравнение пилотных подразделений за квартал
H8.10	Единая классификация Value Leakage ускоряет улучшение системы	Сокращение повторяемых дефектов и времени устранения	3–6 месяцев
H8.11	Сбалансированность уровней снижает вариативность выпуска MQL	Снижение коэффициента вариации недельного MQL при неизменном среднем бюджете	12–16 недель

Таблица · часть 2 из 2

Код	Ограничение
H8.1	Нужна стабильная система статусов
H8.2	Сильное влияние категории и конкурентов
H8.3	Эффект зависит от сформированного спроса
H8.4	Наличие и цена должны быть сопоставимы

Код	Ограничение
H8.5	Критерии MQL не должны меняться в периоде
H8.6	Нужен учёт внешней мощности LLM
H8.7	Не доказывает рост SQL или сделок
H8.8	Внешние коэффициенты LLM и Sales должны быть валидны
H8.9	Ограничение может переместиться
H8.10	Требуется дисциплина регистрации причин
H8.11	Сезонность должна быть нормализована

Шкала зрелости MVC

Таблица 13 — Рабочая шкала зрелости MVC

Уровень	Характеристика
0. Фрагментарный	Управление каналами; разные определения; отсутствуют владельцы переходов.
1. Описанный	Уровни определены; назначены базовые владельцы; существуют отдельные показатели.
2. Стандартизированный	Утверждены продукты четырёх уровней, критерии MQL, RACI, SLA и правила передачи в LLM.
3. Управляемый	Рассчитываются мощности и потери; используется обратное и когортное планирование.
4. Адаптивный	Ограничения регулярно пересматриваются; инвестиции перераспределяются по создаваемой ценности; модель используется для прогноза и совершенствования.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 8.12

цепочка создания маркетинговой ценности является адаптивной вероятностной моделью создания маркетинговой ценности, а не универсальной линейной последовательностью с детерминированными переходами.

Комплексный учебный кейс

Проектирование MVC регионального дилерского холдинга «АвтоРегион»

СТАТУС КЕЙСА

Название компании, структура, показатели, бюджеты и результаты являются полностью условными и используются только для демонстрации методики.

Исходная ситуация

«АвтоРегион» работает в двух городах и объединяет два мультибрендовых дилерских центра. Маркетинг централизован, контакт-центр обслуживает оба центра, продажи работают локально. Бюджет планируется по каналам, а основными KPI являются расходы, трафик, обращения и CPL.

Таблица 14 — План и факт за квартал

Показатель	План	Факт	Комментарий
Продажи новых автомобилей	900	756	84% плана
Продажи из новых MQL	560	398	71% плана
Продажи из портфеля лидов LLM	110	63	57% плана
Переданные обращения	6 000	6 480	108% плана
Принятые MQL	5 500	4 730	86% плана
SQL	2 200	1 560	71% плана
Принятые SQL	2 050	1 380	67% плана
CPL	4 500 руб.	4 120 руб.	Формально лучше плана
Cost per Accepted MQL	4 900 руб.	5 640 руб.	Хуже плана

Показатель	План	Факт	Комментарий
Время до контакта	15 минут	47 минут	Нарушение SLA
MQL-to-SQL	40%	33%	−7 п. п.
SQL Acceptance Rate	93%	88%	−5 п. п.

Маркетинг формально выполнил план обращений и снизил CPL, но принятые MQL, SQL и продажи существенно отстают. Первичная гипотеза руководства — недостаточная результативность продавцов. MVC-диагностика показывает, что потери распределены по нескольким уровням и переходам.

Диагностика коммерческое присутствие

Таблица 15 — Аудит коммерческого представления

Критерий	Цель	Факт
Карточки с актуальной ценой	98%	82%
Полный комплект фото	95%	74%
Видео	60%	27%
Корректное наличие	98%	86%
Полное описание	90%	63%
Актуальные кредитные условия	90%	69%
Корректная маршрутизация	99%	91%
Выполнение общего стандарта	95%	68%

Основные причины: данные о цене поступают из нескольких систем, фотографии создаются с задержкой, проданные автомобили остаются активны-

ми, а маркетинг и продажи не имеют единого владельца коммерческого объекта. Компания инвестирует в трафик, но часть аудитории попадает на дефектное предложение.

Диагностика привлечение лидов

Таблица 16 — Структура обращений

Категория	Количество	Доля
Принятые MQL	4 730	73,0%
Невалидные контакты	420	6,5%
Технические дубли	510	7,9%
Ошибочная маршрутизация	210	3,2%
Нет предмета интереса	250	3,9%
Служебные записи	110	1,7%
Не классифицировано	250	3,8%

$$CPL = \frac{26\,697\,600}{6\,480} = 4\,120 \text{ руб./обращение}, \qquad (66)$$

$$CPMQL = \frac{26\,697\,600}{4\,730} \approx 5\,644 \text{ руб./MQL}. \qquad (67)$$

Разница между CPL и стоимостью принятого MQL превышает 1 500 руб. на единицу. Традиционный показатель скрывает технические дефекты и неприёмку результата.

В формулах инвестиции измеряются в рублях, обращения и принятые MQL — в единицах за один квартал. Основание — сопоставление технической и качественной единицы результата. Расчёт применим при полной атрибуции затрат; он не включает стоимость последующей работы LLM и управление продажами.

Диагностика мощности LLM

Контакт-центр способен устойчиво обрабатывать 400 MQL в неделю. Средний квартальный поток выглядит допустимым, но отдельные недели достигают 470–590 MQL, то есть 118–148% мощности. Среднее значение скрывает повторяющиеся пиковые перегрузки, увеличивающие Time-to-Contact и долю формальной квалификации.

Состояние портфеля лидов LLM

Таблица 17 — Состояние условного портфеля лидов LLM

Категория	Количество	Доля
Активные лиды со следующим действием	5 700	14,8%
Лиды в развитии	7 900	20,6%
Просроченное следующее действие	8 200	21,4%
Нет следующего действия	9 300	24,2%
Неактуальные данные	4 800	12,5%
Подтверждённое выбытие	2 500	6,5%

Только 35,4% портфеля находится в активном управляемом состоянии. Размер CRM-базы не соответствует ценности портфеля лидов LLM: значительная часть записей просрочена, неактуальна или не имеет следующего действия.

Карта Value Leakage

Таблица 18 — Потери на ключевых переходах

Переход	Исходный объём	Принятый / следующий объём	Основная проблема
Обращение → принятый MQL	6 480	4 730	Технические дефекты, дубли, неполные данные
MQL → SQL	4 730	1 560	Неготовность, невозможность контакта, задержки, качество квалификации
SQL → принятый SQL	1 560	1 380	Возвраты и разные критерии приёмки
Портфель лидов LLM → реактивация	15 800 потенциально активных	1 120 реактивировано	Нет системного развития и актуальных сценариев

Основным текущим операционным ограничением является пиковая мощность LLM. Одновременно необходимы исправление коммерческое присутствие и развитие портфеля лидов LLM. Увеличение рекламного бюджета без этих изменений усилит очередь и Value Leakage.

Обратное планирование целевой модели

На следующий квартал холдинг планирует 960 продаж: 140 повторных, 120 прямых и рекомендательных, 130 из портфеля лидов LLM и 570 из новых MQL. При SQL-to-Sale 30% требуется 1 900 SQL; при MQL-to-SQL 38% — 5 000 принятых MQL; при Acceptance Rate 94% — около 5 319 переданных обращений. Lead Acquisition уже способна обеспечить этот объём, но LLM и Sales Operations имеют дефицит мощности.

Таблица 19 — Целевые показатели пилота

Показатель	Исходное	Цель
Стандарт коммерческое присутствие	68%	92%
Актуальность цены	82%	97%
MQL Acceptance	73%	94%

Показатель	Исходное	Цель
Cost per Accepted MQL	5 640 руб.	≤ 5 200 руб.
Время до контакта	47 минут	≤ 15 минут
MQL-to-SQL	33%	38%
SQL Acceptance	88%	95%
Лиды без следующего действия	24,2%	≤ 8%
Reactivation Rate	7,1%	12%
Продажи из портфеля лидов LLM	63	130
Продажи из новых MQL	398	570

Корректирующие действия

- Утвердить единый стандарт коммерческое присутствие и владельцев цены, наличия, контента и выгрузки.
- Перейти от CPL к Cost per Accepted MQL, внедрить дедупликацию и формальную приёмку.
- Управлять сменами LLM с учётом пиков, приоритизации и SLA по процентилям.
- Сформировать карту состояний портфеля лидов LLM, Lead Aging, temperature и сценарии реактивации.
- Формализовать приёмку SQL, причины возврата и срок нахождения без действия.
- Проводить ежемесячный MVC Review с картой потерь, мощностей и корректирующих действий.

Задание и вопросы к кейсу

1. Разнесите симптомы «АвтоРегиона» по четырём уровням MVC и внешним контурам LLM и управление продажами.

2. Определите прямой выход MVC и объясните, почему SQL и продажи нельзя использовать как его внутренний выпуск.
3. Рассчитайте потери между обращениями и принятыми MQL в единицах и процентах.
4. Сопоставьте CPL и Cost per Accepted MQL; объясните управленческую разницу.
5. Определите ограничение каждого из четырёх уровней.
6. Какие дефекты коммерческое присутствие нельзя компенсировать ростом трафика?
7. Какая часть проблемы находится на интерфейсе MVC–LLM?
8. Какие показатели SQL и сделки допустимы только как внешняя обратная связь?
9. Проверьте обратный расчёт целевых 570 сделок из новых MQL.
10. Составьте 90-дневную программу балансировки MVC с владельцами и SLA.
11. Предложите контрольную группу или квазиэксперимент для проверки влияния качества карточек на View-to-Lead.
12. Сформулируйте три ошибочных вывода, которые руководство могло бы сделать, опираясь только на CPL и число обращений.

ОСНОВНОЙ ВЫВОД КЕЙСА

Проблема «АвтоРегиона» заключалась не в недостатке маркетинговой активности. Компания уже создавала обращения выше плана. Основные потери возникали в качестве коммерческое присутствие, приёмке MQL, пиковых мощностях LLM, передаче SQL и управлении портфелем лидов LLM.

Итоговые выводы по главе 8

1. MVC переводит маркетинг из логики управления каналами в логику управления последовательным созданием ценности.

2. Каналы являются ресурсами и могут одновременно выполнять функции нескольких уровней.

3. MVC отличается от воронки, Customer Journey и цепочки Портера объектом и управленческим назначением.

4. MVC включает ровно четыре функциональных уровня: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.

5. Результатами уровней являются Brand Equity, Market Demand, Commercial Intent и MQL; именно MQL является прямым итоговым выходом MVC.

6. Активы неоднородны и не могут механически складываться или измеряться одной единицей.

7. Brand Equity имеет наиболее развитую научную базу; Market Demand и Commercial Intent требуют операционализации.

8. операционное управление маркетингом предшествует MVC и обеспечивает её управляемое производство; LLM начинается с MQL, а управление продажами — с принятого SQL.

9. коммерческое присутствие является совместной зоной маркетинга, продаж и обеспечивающих функций.

10. Результат считается созданным для сквозной системы только после качественной передачи и приёмки следующим процессом.

11. Уровень MVC оценивается через объём, качество, скорость, стоимость, переход, производительность, мощность и стабильность.

12. Стоимость должна рассчитываться на принятую качественную единицу, а не на любой технически созданный объект.

13. Мощность определяет устойчивый качественный объём, а средние значения могут скрывать пиковую перегрузку.

14. Системное ограничение определяет максимальный поток и может перемещаться между уровнями.

15. Рост привлечение лидов не создаёт эффекта, если LLM, продажи или товарное обеспечение не обладают необходимой мощностью.

16. Value Leakage включает объёмные, качественные, временные, информационные, переходные, мощностные и экономические потери.

17. Обратное планирование начинается с коммерческой цели и учитывает структуру источников продаж, конверсии, мощности, лаги и инвестиции.

18. MVC является вероятностной и нелинейной моделью; она требует экспертной и эмпирической проверки.

ОБОБЩАЮЩИЙ ВЫВОД

Рост маркетингового бюджета и количества лидов создаёт коммерческий эффект только тогда, когда все уровни цепочка создания маркетинговой ценности способны качественно принять, преобразовать и передать созданную ценность.

Свод авторских положений

1. **Авторское положение 8.1.** Канал является ресурсом нескольких функций, поэтому не может служить верхним уровнем архитектуры маркетинга.
2. **Авторское положение 8.2.** MVC управляет преобразованием рыночных состояний в MQL, а не всей коммерческой жизнью лида.
3. **Авторское положение 8.3.** Четырёхуровневая конфигурация MVC является авторским синтезом научно поддержанных, но ранее раздельных конструкций.
4. **Авторское положение 8.4.** Только согласованная работа создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов создаёт воспроизводимый поток MQL.
5. **Авторское положение 8.5.** Маркетинговые продукты и активы разных уровней требуют разных единиц качества и не сводятся к числу лидов.
6. **Авторское положение 8.6.** Межуровневый результат операционализирован только при наличии критериев качества, данных, получателя и правила приёмки.
7. **Авторское положение 8.7.** MVC едина функционально, но распределена по ответственности; операционное управление маркетингом, LLM и управление продажами остаются отдельными контурами.
8. **Авторское положение 8.8.** Каждый уровень должен оцениваться одновременно по объёму, качеству, скорости, стоимости, мощности и стабильности.
9. **Авторское положение 8.9.** Инвестиция в локальный рост оправдана лишь при достаточной мощности следующего уровня и принимающего контура.
10. **Авторское положение 8.10.** Value Leakage включает не только выпадение объектов, но и утрату качества, времени, данных и будущего потенциала.

11. **Авторское положение 8.11.** Обратный план MVC использует SQL и сделку только как внешние параметры и заканчивается плановым выпуском MQL.
12. **Авторское положение 8.12.** MVC является адаптивной вероятностной reference model, эффективность которой проверяется эмпирически.

Контрольные вопросы

1. Что понимается под цепочка создания маркетинговой ценности?

2. Какую проблему решает переход от каналов к MVC?

3. Почему канал не является уровнем архитектуры?

4. Чем MVC отличается от маркетинговой воронки?

5. Чем MVC отличается от Customer Journey?

6. Как соотносятся MVC и цепочка ценности Портера?

7. Какие научные направления составляют основу MVC?

8. Почему MVC является авторской интегративной моделью?

9. Какие четыре уровня входят в MVC?

10. Что создаётся на уровне создание бренда?

11. Как определяется Market Demand в MVC?

12. Что представляет собой коммерческое присутствие?

13. Как определяется Commercial Intent и чем он отличается от purchase intention?

14. Чем коммерческое присутствие отличается от Commercial Showcase?

15. Когда обращение становится MQL?

16. Почему выходом привлечение лидов является принятый MQL?

17. Как определяется SQL?

18. Почему SQL должен быть принят управление продажами?

19. Какие задачи выполняет управление жизненным циклом лида после приёмки MQL?

20. Почему размер портфеля лидов LLM не равен его ценности?

21. Что такое маркетинговый актив в управленческом смысле?

22. Почему активы MVC нельзя механически складывать?

23. Где проходит граница MVC и управление жизненным циклом лида?

24. Почему коммерческое присутствие требует совместной ответственности?

25. Что такое точка передачи и какие элементы она включает?

26. Какие переходы MVC имеют агрегированный характер?

27. Какие показатели входят в многомерный паспорт уровня?

28. Чем CPL отличается от Cost per Accepted MQL?

29. Что понимается под мощностью процесса?

30. Почему средняя загрузка может скрывать перегрузку?

31. Что такое системное ограничение?

32. Что понимается под локальной оптимизацией?

33. Какие виды Value Leakage выделяются?

34. Что такое потеря будущего потенциала?

35. Как рассчитывается коэффициент потери на объектном переходе?

Практические задания

Задание 8.1. Классификация деятельности по уровням MVC

Составьте перечень каналов и инструментов выбранного дилера. Для каждого определите функцию, архитектурный контур MVC, создаваемый результат, KPI, владельца и внутреннего потребителя. Один канал может относиться к нескольким уровням при разных функциях.

Задание 8.2. Паспорт уровня MVC

Выберите один уровень и разработайте паспорт: вход, преобразование, выход, актив, владелец, потребитель, объём, качество, скорость, стоимость, мощность, точка передачи и потери.

Задание 8.3. Аудит коммерческое присутствие

Проведите аудит не менее 30 карточек автомобилей по цене, наличию, фото, видео, описанию, условиям, способам связи и согласованности площадок. Рассчитайте Audit Score, определите типовые дефекты, владельцев и корректирующие действия.

Задание 8.4. Стандарт MQL и SQL

Разработайте критерии MQL, обязательные поля, причины возврата и правила приёмки LLM. Затем определите критерии SQL, контекст передачи, приёмку управление продажами и правила возврата в управление жизненным циклом лида.

Задание 8.5. RACI цепочки

Постройте RACI для четырёх уровней и ключевых переходов. Для каждого действия назначьте одного Accountable и проверьте, не остаются ли совместные зоны без фактического владельца.

Задание 8.6. Анализ мощности LLM

Контакт-центр работает 22 дня в месяц; 8 операторов располагают 5 продуктивными часами в день; трудоёмкость одного MQL — 18 минут; резерв — 15%; поток — 3 200 MQL. Рассчитайте теоретическую и устойчивую мощность, загрузку, дефицит и предложите управленческие решения.

Задание 8.7. Карта Value Leakage

Для цепочки 8 000 обращений → 6 900 качественных → 6 300 принятых MQL → 4 900 контактов → 2 100 SQL → 1 850 принятых SQL → 510 продаж рассчитайте переходы, потери и необходимые данные для объяснения причин.

Задание 8.8. Обратное планирование

Целевые продажи — 1 500 автомобилей; повторные — 180, рекомендации — 150, результаты портфеля лидов LLM — 210. SQL-to-Sale — 24%, MQL-to-SQL — 36%, Acceptance — 92%, Commercial Intent-to-Lead — 7%, стоимость принятого MQL — 5 100 руб. Рассчитайте требуемые SQL, MQL, обращения, Commercial Intent, инвестиции и проверьте мощность LLM 11 000 MQL.

Задание 8.9. Баланс четырёх уровней

Для выбранной компании оцените каждый уровень по шкале 0–4, определите минимальный балл, основное ограничение и действие, которое увеличит поток MQL без пропорционального роста бюджета.

Задание 8.10. План эксперимента

Разработайте квазиэксперимент для проверки влияния одного брендового, контентного или коммерческого актива на показатель следующего уровня. Укажите выборку, период, контроль, метрику и угрозы валидности.

Задание 8.11. Интерфейс MVC–LLM

Составьте паспорт передачи MQL: критерии, обязательные поля, временная метка, SLA приёмки, причины возврата, ответственность и обратная связь. Отдельно обозначьте, какие действия уже относятся к LLM.

Задание 8.12. Сценарный план распределённой компании

Для сети из пяти подразделений разработайте базовый, консервативный и ускоренный сценарии MVC. Проверьте мощности четырёх уровней и внешнюю приёмочную мощность LLM; предложите правила перераспределения инвестиций.

Чек-лист руководителя и индекс качества MVC

Каждый критерий оценивается по шкале: 0 — отсутствует; 1 — выполняется эпизодически; 2 — описан, но нестабилен; 3 — стандартизирован и измеряется; 4 — устойчиво управляется и совершенствуется.

Таблица 20 — Диагностический чек-лист цепочка создания маркетинговой ценности

№	Наблюдаемый критерий	Контур
1	Стратегические приоритеты переведены в производственное задание MVC	операционное управление маркетингом–MVC
№	**Наблюдаемый критерий**	**Контур**
2	Ресурсы, календарь, данные и владельцы обеспечены опера-	операционное управление маркетингом–MVC

№	Наблюдаемый критерий	Контур
	ционное управление маркетингом	
3	MVC явно отделена от операционного управления маркетингом, LLM и управление продажами	Границы
4	В документах закреплены ровно четыре функциональных уровня	Границы
5	MQL закреплён как прямой выход MVC	Границы
6	SQL и сделка не используются как внутренний выпуск MVC	Границы
7	Определены целевые сегменты и архитектура бренда	создание бренда
8	Измеряются знание, предпочтение, доверие и репутационные риски	создание бренда
9	Брендовые активы связаны с задачами следующего уровня	создание бренда
10	Обещание бренда согласовано с фактическим клиентским опытом	создание бренда
11	Определены состояния латентного и активизированного спроса	стимулирование спроса
12	Контент привязан к задачам аудитории, а не только к каналам	стимулирование спроса
13	Измеряются релевантность, вовлечение и переход к предложению	стимулирование спроса

№	Наблюдаемый критерий	Контур
14	Учитываются лаги, сезонность и внешняя рыночная активность	стимулирование спроса
15	Коммерческие объекты имеют единый стандарт полноты и актуальности	коммерческое присутствие
16	Цена, наличие, условия и контент имеют назначенных владельцев	коммерческое присутствие
17	Площадки синхронизированы, а дефекты регулярно аудируются	коммерческое присутствие
18	коммерческое присутствие не сведено к перечню каналов	коммерческое присутствие
19	Квалифицирующее действие и критерии MQL формализованы	привлечение лидов
20	Контакты валидируются, дубли устраняются, источник сохраняется	привлечение лидов
21	Рассчитывается Cost per Accepted MQL, а не только CPL	привлечение лидов
22	Мощность регистрации и маршрутизации соответствует пиковому потоку	привлечение лидов
23	Для каждого межуровневого интерфейса определены вход, выход и качество	Интерфейсы
24	Измеряются объём, качество, скорость, стоимость и стабильность	Показатели
25	Мощность и загрузка оцениваются по периодам и пикам	Поток

№	Наблюдаемый критерий	Контур
26	Value Leakage классифицируется и имеет владельцев устранения	Потери
27	Обратное планирование использует внешние коэффициенты LLM и Sales	Планирование
28	MQL передаётся в LLM с обязательными данными и временной меткой	MVC–LLM
29	LLM подтверждает приёмку и возвращает классифицированную обратную связь	MVC–LLM
30	Критические разрывы рассматриваются отдельно от общей суммы	Управление

$$I_{MVC} = \frac{\sum_{j=1}^{30} s_j}{30 \cdot 4} \cdot 100\%, \qquad (68)$$

где I_{MVC} – итоговый индекс качества MVC, %; s_j – оценка критерия j от 0 до 4, балл. Основание — нормированный экспертный индекс зрелости. Он применяется при одинаковом составе экспертов и наличии подтверждающих данных; сумма не компенсирует критические разрывы. Например, 84 балла из 120 дают индекс 70%.

Интерпретация: менее 40% — фрагментарная система; 40–59% — описанная; 60–74% — стандартизированная; 75–89% — управляемая; 90–100% — адаптивная.

Критические архитектурные разрывы

Независимо от итогового индекса статус MVC признаётся критическим, если выполняется хотя бы одно из условий: модель содержит не четыре уровня; операционное управление маркетингом назван функциональным уровнем MVC; отсутствует операциональное определение MQL; SQL или сделка объявлены прямым выходом MVC; нет владельца коммерческого присутствия; отсутствует регистрация источника или дедупликация; MQL передаются без обязательных данных; LLM не подтверждает приёмку; мощности не проверяются при росте бюджета; причины потерь не классифицируются; внешние коэффициенты конверсии выдаются за внутренние результаты MVC; отсутствует согласие на коммуникацию; цены или наличие систематически неактуальны; критический дефект маскируется средним баллом; изменения критериев MQL не версионируются.

Терминологический словарь главы 8

Таблица 21 — Терминологический словарь

Термин	Определение
цепочка создания маркетинговой ценности	Авторская reference model четырёх функциональных уровней, преобразующих рыночные условия и управляемое производство в MQL.
Маркетинговая ценность	Полезность результата маркетинговой деятельности для последующих процессов формирования и монетизации спроса.
Маркетинговый актив	Накопленный управляемый результат, способный повышать вероятность, скорость, качество или экономическую эффективность будущего результата.
создание бренда	Уровень создания знания, доверия, репутации и предпочтения.
Капитал бренда	Накопленная ценность бренда в восприятии аудитории.
стимулирование спроса	Уровень актуализации потребности и активизации интереса.

Термин	Определение
Market Demand	Активизированный интерес к категории, бренду, модели или решению, наблюдаемый через поисковые и контентные сигналы.
коммерческое присутствие	Актуальное и убедительное представление конкретного коммерческого предложения до либо около идентификации клиента.
Commercial Intent	Наблюдаемое взаимодействие с конкретным предложением, свидетельствующее о предметном рассмотрении сделки.
Commercial Showcase	Персонализированное представление предложения после принятия SQL в управление продажами.
привлечение лидов	Преобразование анонимного коммерческого интереса в идентифицированного потенциального клиента.
Обращение	Технически зарегистрированный контакт, который ещё может не соответствовать критериям MQL.
MQL	Идентифицированный потенциальный клиент, соответствующий критериям маркетинговой квалификации.
Принятый MQL	MQL, приёмку которого подтвердил следующий контур управления жизненным циклом лида.
управление жизненным циклом лида	Внешний по отношению к MVC контур, принимающий MQL и управляющий дальнейшей квалификацией и состояниями лида.
SQL	Выход управления жизненным циклом лида, принятый управление продажами; не является прямым результатом MVC.
управление продажами	Контур персональной коммерческой работы, начинающийся с принятого SQL.
управление отношениями с клиентом после покупки	Контур развития отношений после сделки, формирующий повторный и реферальный спрос.
Оценка лида	Оценка лида по признакам соответствия и вероятности дальнейшего перехода.

Термин	Определение
Lead Temperature	Классификация текущей готовности или активности лида.
Lead Aging	Изменение состояния и ценности лида по мере увеличения времени без значимой активности.
Lead Nurturing	Последовательное развитие интереса и готовности лида.
Lead Reactivation	Возврат неактивного лида в активное состояние.
Точка передачи	Формализованный переход результата между владельцами с критериями, данными, SLA и приёмкой.
Приёмка результата	Подтверждение следующим процессом соответствия результата требованиям и принятия в работу.
Производительность	Объём качественного результата на единицу ресурса.
Мощность	Максимально устойчивый качественный объём процесса за период.
Загрузка	Отношение нагрузки к доступной мощности.
Системное ограничение	Участок, определяющий максимально достижимый поток цепочки.
Value Leakage	Потеря объёма, качества, времени, данных, мощности или потенциала ценности.
Lead Leakage	Потеря ценности после появления идентифицированного лида.
Локальная оптимизация	Улучшение локального KPI, ухудшающее результат всей системы.
Marketing Value Investment	Инвестиции в создание требуемого объёма и качества маркетинговой ценности.
Обратное планирование	Расчёт от коммерческой цели к требуемым активам, мощностям, ресурсам и инвестициям.
Когорта	Группа объектов, объединённых общей датой или условием возникновения.

Термин	Определение
MVC Review	Регулярный межфункциональный цикл анализа результатов, переходов, потерь и ограничений MVC.

Литература

Англоязычные источники и научные статьи

1. Ajzen I. The Theory of Planned Behavior // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1991. Vol. 50, No. 2. P. 179–211. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.

2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018.

3. Homburg C., Jensen O., Krohmer H. Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72, No. 2. P. 133–154.

4. Hopp W. J., Spearman M. L. Factory Physics. 3rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008.

5. Kannan P. K., Reinartz W., Verhoef P. C. The Path to Purchase and Attribution Modeling // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 33, No. 3.

6. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity // Journal of Marketing. 1993. Vol. 57, No. 1. P. 1–22.

7. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96.

8. Moorman C., Day G. S. Organizing for Marketing Excellence // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 6–35.

9. Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance // Strategic Management Journal. 2009. Vol. 30, No. 8. P. 909–920.

10. Ohiomah A., Andreev P., Benyoucef M., Hood D. The Role of Lead Management Systems in Inside Sales Performance // Journal of Business Research. 2019. Vol. 102. P. 163–177.

11. O’Sullivan D., Abela A. V. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance // Journal of Marketing. 2007. Vol. 71, No. 2. P. 79–93.

12. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985.

13. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89.

14. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62, No. 1. P. 2–18.

15. Watson K. J., Blackstone J. H., Gardiner S. C. The Evolution of a Management Philosophy: The Theory of Constraints // Journal of Operations Management. 2007. Vol. 25, No. 2. P. 387–402.

16. Workman J. P., Homburg C., Gruner K. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62, No. 3. P. 21–41.

Русскоязычные издания и научные статьи

17. Багиев Г. Л., Бушуева Л. И., Кущ С. П., Ребязина В. А., Третьяк О. А., Юлдашева О. У. и др. Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. Сыктывкар, 2014.

18. Иванов А. Г., Юлдашева О. У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B. СПб.: СПбГУЭФ, 2004.

19. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008.

20. Клейнер Г. Б. Системная экономика: шаги развития. М.: Научная библиотека, 2021.

21. Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / науч. ред. Г. Л. Багиев, Х. Мефферт. СПб.: СПбГУЭФ, 2009.

22. Ребязина В. А., Кущ С. П. Портфель взаимоотношений компании с партнёрами на промышленных рынках // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2011. № 1. С. 77–104.

23. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

24. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-М, 2005.

25. Третьяк О. А., Климанов Д. Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14, № 1. С. 115–130.

26. Третьяк О. А., Рожков А. Г. Ориентация на клиента: моделирование и диагностика // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2012. № 4. С. 76–84.

Применимые стандарты и профессиональные источники

1. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements.
2. ISO 10004:2018. Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring.
3. ISO 10668:2010. Brand valuation — Requirements for monetary brand valuation.
4. ISO 20671:2019. Brand evaluation — Principles and fundamentals.
5. ISO/IEC 25012:2008. Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model.
6. Object Management Group. Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0.2. 2014.
7. IAB. Digital Advertising Effectiveness Measurement Framework. Industry guidance; применим как профессиональный источник при выборе цифровых метрик.

Заключение и переход к главе 9

цепочка создания маркетинговой ценности задаёт единый язык производства маркетинговой ценности: создание бренда создаёт предпосылки знания и доверия; Demand Stimulation активизирует интерес; коммерческое присутствие делает предложение доступным, полным и убедительным; привлечение лидов преобразует наблюдаемое действие в MQL. На этом граница MVC завершена. MQL передаётся в Lead Lifecycle Management, где может стать SQL; управление продажами преобразует принятый SQL в сделку, а управление отношениями с клиентом после покупки развивает повторный и реферальный спрос.

Глава 9 переходит от интегрированной reference model к первому функциональному уровню — создание бренда. В ней общая архитектура главы 8 будет

развернута в систему брендовых продуктов, активов, процессов и показателей без изменения границ MVC.

Вопросы для научной и отраслевой рецензии

- Проверить конструктивную валидность Market Demand и Commercial Intent.
- Уточнить нормативные критерии MQL и SQL для разных дилерских моделей.
- Разработать эмпирическую методику Value Leakage и проверить её прогностическую валидность.
- Проверить применимость категорий мощности к ранним уровням MVC.
- Сформировать программу множественных кейсов и пилотного внедрения.
- Утвердить окончательный стандарт библиографического описания и внутритекстовых ссылок.
- Разработать издательские версии рисунков и проверить единообразие с главой 4.

ГЛАВА 9 /
Создание бренда

НОВАЯ АРХИТЕКТУРА МАРКЕТИНГА

создание бренда:
СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ БРЕНДОВОГО КАПИТАЛА

Единая редакция 1.0

9.1. создание бренда как первый функциональный архитектурный контур MVC

ОПРЕДЕЛЕНИЕ
создание бренда — первый функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности, преобразующий рыночный, стратегический и опытный контекст в брендовые продукты и активы, формирующие знание, ассоциации, доверие, воспринимаемое качество, предпочтение, репутацию и снижение воспринимаемого риска.

цепочка создания маркетинговой ценности начинается с создание бренда, поскольку до появления активного интереса, конкретного предложения и

идентифицированного лида компания должна сформировать основания для внимания и доверия. Клиент редко начинает выбор с нейтрального сравнения всех продавцов: на его решение уже влияют известность, репутация, предыдущий опыт, рекомендации, ассоциации и воспринимаемый риск.

Сильный бренд не гарантирует продажу, но изменяет вероятность последующих действий. Известному и заслуживающему доверия дилеру проще привлечь внимание к контенту, перевести клиента к изучению коммерческого предложения, получить качественное обращение и сохранить отношения после покупки. Слабое знание или недоверие приходится компенсировать ценой, интенсивностью рекламы, дополнительными контактами и ручной работой продавцов.

9.1.1. создание бренда как управляемый процесс

создание бренда включает исследования, идентичность, позиционирование, Brand Promise, архитектуру брендов, коммуникации, репутационное управление, стандарты точек контакта, Internal Branding, измерение и корректирующие действия. Это не одна кампания, а воспроизводимый управленческий цикл.

Накопительный характер результата отличает создание бренда от временной рекламной активности. Коммуникационная волна заканчивается, но знание, ассоциации и доверие могут сохраняться, переноситься на новые предложения или, напротив, обесцениваться из-за отрицательного опыта.

9.1.2. Два контура создания бренда

Первый контур формирует обещание: исследует аудиторию, определяет позиционирование, создаёт сообщение и обеспечивает присутствие. Второй контур исполняет обещание через сайт, контакт-центр, продажи, trade-in, выдачу, сервис и работу с претензиями. Маркетинг является архитектурным владельцем бренда, но фактический результат производится всей организацией.

Реклама способна заявить прозрачность, скорость или экспертность, однако устойчивый Brand Equity возникает лишь тогда, когда цена понятна, договорённости фиксируются, сотрудник компетентен, сроки соблюдаются, а проблема получает владельца. Несогласованность обещания и опыта не просто снижает удовлетворённость: она формирует отрицательный брендовый сигнал.

9.1.3. Brand Equity как выход уровня

В настоящем пособии Brand Equity рассматривается как накопленная система знаний, ассоциаций, оценок и отношений, изменяющая реакцию целевой аудитории на маркетинговые стимулы и клиентский опыт. Термин «актив» используется в управленческом смысле: результат создаётся инвестициями, может использоваться в будущем, усиливаться, ослабевать и требовать восстановления. Это не означает автоматического признания бренда бухгалтерским активом.

Проявления Brand Equity включают способность бренда быть узнанным и вспомненным, доверие, включение в набор выбора, предпочтение при сопоставимых условиях, готовность оставить контакт, вернуться в сервис, рассмотреть другую марку внутри группы и рекомендовать компанию.

9.1.4. Границы с соседними уровнями MVC

Таблица 22 — Разграничение создание бренда и соседних уровней MVC

Уровень	Основной вопрос	Создаваемый результат	Типичная ошибка
создание бренда	Почему рынок должен знать и доверять бренду?	Капитал бренда	Оценивать только лидами и продажами.
стимулирование спроса	Почему клиент должен активнее изучать категорию или решение?	Market Demand	Смешивать брендовый контент с прямым привлечением.
коммерческое присутствие	Почему конкретное предложение достойно предметного рассмотрения?	Commercial Intent	Подменять бренд актуальностью цены и карточки.
привлечение лидов	Как анонимный интерес превращается в идентифицированное обращение?	Принятый MQL	Считать любое обращение результатом брендинга.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.1

создание бренда следует рассматривать не как совокупность имиджевых коммуникаций, а как управляемый процесс формирования накопленного Brand Equity, результат которого производится маркетинговой функцией совместно со всей организацией.

Управленческое применение положения 9.1

Управляемость начинается с различения брендовых продуктов, активов, состояний и организационных способностей. Продукт представляет завершённый результат работы: бренд-платформу, архитектурную схему, систему идентичности, комплект Proof Points, стандарт точки контакта или исследовательский отчёт. Актив сохраняет способность использоваться повторно и поддерживать узнавание, доверие или доказательность. Состояние Brand Equity существует в восприятии аудитории и не принадлежит компании в том же смысле, что файл или товарный знак. Организационная способность обеспечивает воспроизводство результата через компетенции, процессы, данные, полномочия и производственную мощность.

Такое разделение предупреждает ошибку, при которой количество выпущенных материалов объявляется ростом бренда. Продукт может быть создан, но не распространён; распространён, но неверно интерпретирован; понят, но не подтверждён опытом. Между выпуском актива и изменением Brand Equity всегда существуют аудитория, контекст, механизм передачи сигнала и временной лаг.

Интерфейс с операционное управление маркетингом состоит в постановке производственного задания: создание бренда определяет требуемое изменение восприятия, активы и критерии приёмки, а операционное управление маркетингом планирует мощность, календарь, производство и качество. стимулирование спроса получает готовые смысловые и доказательные активы, сегментные правила, ограничения обещания и данные Brand Health. Потери возникают при дублировании продуктов, конфликтующих версиях и выпуске коммуникации до готовности опыта.

9.2. Научные подходы к Brand Equity и границы авторского синтеза

9.2.1. Потребительская, финансовая и управленческая трактовки

Финансовый подход рассматривает бренд через дополнительную экономическую стоимость: ценовую премию, устойчивость денежных потоков, снижение риска и стоимость лицензирования. Потребительский подход исследует, как знание бренда изменяет восприятие, доверие, выбор и лояльность. Для MVC центральной является потребительско-управленческая трактовка, поскольку она объясняет состояние рынка до возникновения идентифицированного лида.

Модель Д. Аакера структурирует Brand Equity через awareness, associations, perceived quality и loyalty. Подход К. Л. Келлера связывает Customer-Based Brand Equity с различием в реакции потребителя, обусловленным brand knowledge, включающим узнаваемость и образ бренда. Концепция market-based assets позволяет рассматривать бренд как накопленный рыночный результат, влияющий на величину, скорость и риск будущих денежных потоков.

9.2.2. Корпоративный и розничный бренд

Автомобильный дилер является одновременно корпоративным, розничным и сервисным брендом. Клиент оценивает не только автомобиль, но и продавца, физическую и цифровую среду, прозрачность сделки, качество сервиса и способность выполнять обязательства. Поэтому исследования retailer brand equity и corporate reputation дополняют классические продуктовые модели.

Корпоративные ассоциации могут переноситься на продукты и услуги, а опыт взаимодействия — обновлять отношение к компании в целом. Для дилера это означает, что один и тот же автомобиль может восприниматься как более или менее безопасная покупка в зависимости от репутации продавца.

9.2.3. Доверие и опыт

Доверие целесообразно выделять как самостоятельный компонент Dealer Brand Equity. Высокая стоимость, сложность условий, кредитование, trade-in и длительный сервисный цикл усиливают информационную асимметрию. Клиент оценивает честность, компетентность, надёжность и готовность компании учитывать его интересы.

Brand Experience объясняет, как визуальная среда, коммуникации, продукт, сотрудники и сервис формируют сенсорные, эмоциональные, интеллектуальные и поведенческие реакции. Internal Branding связывает внешнее обещание с пониманием бренда сотрудниками, их компетенциями и полномочиями.

9.2.4. Границы научного и авторского знания

Научная литература поддерживает многомерность Brand Equity, роль знания, ассоциаций, доверия, опыта, корпоративной репутации и розничной среды. Однако готовая модель, одновременно разделяющая бренд производителя и дилера, формализующая их совместный эффект и встраивающая создание бренда в MVC, отсутствует. Поэтому глава представляет авторский отраслевой синтез, а не перенос одной классической модели.

Таблица 23 — Научный статус ключевых конструкций

Конструкция	Научная опора	Статус в главе	Требуемая проверка
Капитал бренда	Aaker; Keller; market-based assets	Научно развитый конструкт	Отраслевая адаптация шкал.
Retailer / corporate brand equity	Исследования розничного и корпоративного бренда	Развитое направление	Адаптация к дилерской сделке и сервису.
Dealer Brand Equity	CBBE + retailer equity + trust	Авторская отраслевая модель	Факторная и прогнозная валидность.
Owned / Represented Brand Equity	Brand architecture; corporate associations	Авторское разграничение	Раздельное измерение восприятия.
Combined Market Effect	Co-branding; brand architecture	Авторская модель	Эксперименты и множественные кейсы.
Brand Delivery Gap	Identity–image–experience	Авторская операционализация	Единая шкала обещания и опыта.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.2

Brand Equity автомобильного дилера представляет самостоятельный, но зависимый рыночный актив, формирующийся под совместным влиянием корпоративного бренда дилера, представляемых автомобильных марок и фактического клиентского опыта.

Управленческое применение положения 9.2

Научные подходы отвечают на разные вопросы и не должны механически складываться в перечень компонентов. Customer-Based Brand Equity объясняет, как знание бренда изменяет реакцию человека. Market-based assets связывают накопленные отношения с будущими денежными потоками, не превращая каждую оценку аудитории в финансовую стоимость. Исследования корпоративного и розничного бренда рассматривают организацию, продавца и среду покупки как самостоятельные объекты. Литература о доверии раскрывает механизм снижения неопределённости, а исследования опыта показывают, как взаимодействия обновляют ожидания.

Для MVC эти подходы образуют взаимодополняющие объяснения. Знание создаёт доступность бренда в памяти, но не гарантирует consideration. Доверие снижает риск, но может не создавать отличия. Положительный опыт поддерживает репутацию, однако его ограниченная распространённость не обеспечивает массового знания. Preference зависит от конкурентного контекста, цены, наличия и предложения.

Авторский синтез начинается там, где научные конструкты связываются с функциональной архитектурой книги. Owned и Represented Brand Equity, Brand Delivery Gap и Brand KPI Tree являются методологическими решениями, полезными для диагностики, но требующими эмпирической проверки. Практическое правило: вопрос о знании не измеряет доверие, NPS не заменяет профиль Brand Equity, а продажи отражают совместное влияние множества контуров.

9.3. Многоуровневая брендовая система компании

Автомобильный холдинг действует в среде, где клиент одновременно воспринимает несколько брендовых объектов. Он может доверять автомобильной марке, сомневаться в новом дилере, хорошо знать конкретный центр, но не понимать структуру группы; выбирать used-car продавца по корпоративной гарантии, а сервис — по локальной репутации.

9.3.1. Основные брендовые уровни

Бренд производителя формирует продуктовую философию, дизайн, технологические и статусные ассоциации. Бренд модели может иметь самостоятельную историю и сообщество. Мастер-бренд дилерской группы отвечает за доверие к компании, способ приобретения и долгосрочное сопровождение. Конкретный дилерский центр создаёт локальный опыт. Used-car и сервисное направления имеют собственную логику риска и доказательств.

Таблица 24 — Уровни брендовой системы дилера

Уровень	Объект восприятия	Основной источник капитала	Главный риск
Производитель / OEM	Автомобильная марка	Продукт, история, глобальная репутация	Зависимость дилера от внешнего капитала.
Модель	Конкретный автомобиль или линейка	Характеристики, поколения, обзоры	Короткий жизненный цикл.
Дилерская группа	Компания-продавец и сервисная организация	История, доверие, клиентский опыт	Слабая дифференциация.
Дилерский центр	Локальная точка взаимодействия	Команда, локация, отзывы	Неодинаковое качество внутри сети.
Автомобили с пробегом	Продавец и стандарт проверки	Диагностика, гарантия, прозрачность	Высокий воспринимаемый риск.
Сервис	Обслуживание и ремонт	Компетентность, сроки, ответственность	Разрыв продаж и владения.
Employer Brand	Компания как работодатель	Культура и опыт сотрудников	Несоответствие внутреннего и внешнего обещания.

9.3.2. Перенос и конфликт Brand Equity

Brand Equity переносится между уровнями. Сильная автомобильная марка поддерживает внимание к дилеру; известный дилер снижает риск покупки новой марки; положительный опыт продажи повышает вероятность сервиса; негативная претензия может распространяться на всю группу и даже на производителя. Перенос не является автоматическим и зависит от понятности связи брендов.

9.3.3. Owned и Represented Brand Equity

OWNED BRAND EQUITY
Накопленный капитал собственного бренда дилерской группы, созданный её историей, коммуникациями, клиентским опытом, корпоративной культурой и репутацией.

REPRESENTED BRAND EQUITY
Капитал представляемой автомобильной марки, который дилер использует в коммерческой деятельности, но не создаёт и не контролирует полностью.

Сильный Owned Brand Equity обеспечивает устойчивость при изменении портфеля, поддерживает межбрендовый переход клиента и развитие used-car и сервисных направлений. Represented Brand Equity создаёт продуктовый спрос и доверие к марке, но зависит от политики производителя, модельного ряда, поставок и внешних репутационных событий.

9.3.4. Combined Market Effect

РАБОЧЕЕ ПОНЯТИЕ
Combined Market Effect — совокупный рыночный эффект собственного бренда дилера, автомобильной марки, конкретной модели, дилерского центра, коммерческого предложения и фактического клиентского опыта.

Понятие объясняет, почему продажу или изменение consideration нельзя полностью приписать одному бренду либо одной кампании. Для эмпирической работы совокупный эффект должен раскладываться на наблюдаемые компоненты, а не измеряться как абстрактная сумма.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.3

Автомобильный дилер управляет не единичным брендом, а системой взаимозависимых брендовых объектов, в которой собственный Brand Equity компании взаимодействует с капиталом автомобильных марок, моделей, дилерских центров, сервиса и направления автомобилей с пробегом.

Управленческое применение положения 9.3

Перенос Brand Equity происходит, когда аудитория замечает связь брендов и использует оценку одного объекта для сокращения неопределённости относительно другого. Связь может быть юридической, визуальной, коммуникационной, пространственной или основанной на опыте. Логотип мастер-бренда рядом с новой маркой создаёт возможность переноса, но не гарантирует его: клиент должен понять роль компании и считать исходный бренд заслуживающим доверия.

Усиление возникает, когда уровни выполняют разные, но согласованные функции. Производитель доказывает продуктовую компетентность, мастер-бренд — надёжность компании, локальный центр — доступность, сотрудник — персональную ответственность. Конфликт появляется при несовместимых ожиданиях: премиальное позиционирование может разрушаться локальной коммуникацией, сведённой к скидке. Размывание возникает без открытого конфликта, когда ролей и названий слишком много, а аудитория не связывает сигналы с источником.

Для диагностики используется матрица «аудитория — ситуация — ведущий бренд — поддерживающий бренд — обещание — доказательство — владелец». В сетевой или B2B-компании вместо производителя может выступать франчайзер, технологический вендор или сертифицирующая организация. Сила партнёра ускоряет доверие, но не освобождает компанию от создания собственного основания долгосрочного выбора.

9.4. Архитектура брендов мультибрендовой и распределённой компании

Брендовая архитектура определяет состав портфеля, роли брендов, характер отношений, визуальную и смысловую иерархию, правила endorsement и механизмы переноса доверия. Для дилерского холдинга задача осложняется тем, что OEM-бренды юридически и содержательно самостоятельны, а часть решений определяется договорами и стандартами производителей.

9.4.1. Классические модели и дилерская специфика

Branded house концентрирует капитал в одном мастер-бренде; house of brands развивает самостоятельные бренды; endorsed-архитектура соединяет специализированный бренд с корпоративной гарантией. Мультибрендовый дилер фактически использует гибрид: автомобильные марки сохраняют самостоятельность, а собственные направления могут быть описательными блоками мастер-бренда, суббрендами или endorsed brands.

9.4.2. Подконтрольный и согласуемый контуры

Дилер полностью управляет мастер-брендом, корпоративным позиционированием, used-car и сервисными суббрендами, Employer Brand и локальной репутацией. Работа с автомобильными марками находится в согласуемом контуре: производитель определяет логотип, визуальные стандарты, содержание продуктовых сообщений, оформление центров и допустимые сочетания брендов.

9.4.3. Стратегические функции мастер-бренда

- сохранять знание и доверие при изменении портфеля автомобильных марок;
- переносить клиента между брендами, новыми и подержанными автомобилями, продажами и сервисом;
- задавать единые характеристики опыта независимо от продукта;
- поддерживать запуск новых и менее известных марок;
- объединять корпоративную, партнёрскую и работодательскую репутацию.

9.4.4. Распределение ролей

Таблица 25 — Матрица ролей автомобильного и дилерского брендов

Коммуникационная задача	Ведущий бренд	Поддерживающий бренд	Целевой результат
Запуск модели	Автомобильная марка / модель	Дилер	Знание и интерес к продукту.
Новый автомобильный бренд	Автомобильная марка	Мастер-бренд дилера	Снижение воспринимаемого риска.

Коммуникационная задача	Ведущий бренд	Поддерживающий бренд	Целевой результат
Корпоративная репутация	Дилерская группа	Портфель марок	Доверие к компании.
Конкретное предложение	Модель и марка	Дилер	Commercial Intent.
Автомобили с пробегом	Used-car бренд / дилер	Марки автомобилей	Доверие к состоянию и продавцу.
Сервис	Дилер / сервисный бренд	OEM	Долгосрочная надёжность.
Повторная покупка	Мастер-бренд дилера	Выбранная марка	Удержание клиента внутри группы.
Employer Brand	Дилерская группа	Портфель марок	Привлекательность работодателя.

9.4.5. Brand Portfolio Balance

РАБОЧЕЕ ПОНЯТИЕ

Brand Portfolio Balance — степень согласованности ролей мастер-бренда, представляемых автомобильных марок и собственных направлений дилерского холдинга в коммуникациях и клиентском опыте.

Дисбаланс проявляется двумя способами. При доминировании OEM рынок знает марки, но не запоминает дилера; при чрезмерном доминировании мастер-бренда ослабевает продуктовый сигнал и возникает конфликт со стандартами. Оптимум означает не равный размер логотипов, а функционально обоснованную роль каждого бренда.

9.4.6. Процесс проектирования архитектуры

1. Провести инвентаризацию названий, логотипов, сайтов, страниц, центров и проектов.

2. Определить владельца, аудиторию, обещание и функцию каждого объекта.

3. Измерить текущее знание и понимание связей между брендами.

4. Назначить роли: драйвер выбора, гарант, поддерживающий бренд, специализированное направление.

5. Установить правила endorsement, визуальной иерархии, наименования и цифровой навигации.

6. Проверить клиентскую понятность и требования производителей.

7. Внедрить стандарт и включить его в регулярный аудит.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.4

Эффективная архитектура мультибрендового холдинга должна одновременно использовать Brand Equity автомобильных марок и формировать самостоятельный капитал мастер-бренда дилера, обеспечивающий перенос доверия между брендами, направлениями и жизненными циклами клиента.

Управленческое применение положения 9.4

Портфель нельзя считать сбалансированным только потому, что логотипы размещены в соответствии с брендбуками. Баланс означает, что каждый бренд выполняет понятную функцию, получает соразмерные инвестиции и не разрушает капитал других объектов. Рассматриваются пересечение аудиторий, перенос доверия, степень контроля, стоимость поддержки и последствия возможного выхода бренда из портфеля.

Архитектура должна поддерживать не только текущий бизнес, но и изменения: запуск категории, приобретение сети, потерю контракта, развитие сервиса или собственной марки. Если вся узнаваемость принадлежит производителям, компания не переносит отношения при изменении портфеля. Если мастер-бренд подавляет продуктовые марки, повышается стоимость объяснения предложения.

Единый мастер-бренд имеет смысл только при способности обеспечивать сопоставимый опыт. Если подразделения используют общее обещание, но работают по разным стандартам, архитектура ускоряет распространение отрицательного сигнала. Проектирование завершается картой портфеля, правилами именования, матрицей endorsement, словарём сообщений, перечнем Proof Points, RACI согласований и процедурами изменения архитектуры.

9.5. Структура Dealer Brand Equity и Brand Health Profile

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Dealer Brand Equity — накопленная система знаний, ассоциаций, оценок и отношений к автомобильному дилеру, способная изменять реакцию клиента на его коммуникации, предложения и клиентский опыт.

9.5.1. Компоненты модели

Brand Awareness отражает узнавание и вспоминание мастер-бренда, его связь с автомобильными марками и знание направлений группы. Brand Associations описывают функциональные, эмоциональные, корпоративные и отрицательные характеристики образа. Perceived Quality включает оценку цифровой витрины, консультации, процесса сделки, сервиса и инфраструктуры.

Brand Trust раскрывается через integrity, competence, reliability и benevolence: честность, профессиональную способность, предсказуемость и учёт интересов клиента. Consideration означает готовность включить дилера в набор выбора, а Preference — сравнительное предпочтение при сопоставимых условиях. Loyalty и Advocacy проявляются в сохранении отношений, повторном выборе и рекомендации.

$$DBE = f(AW, AS, PQ, TR, CP, LY). \qquad (69)$$

где DBE — Dealer Brand Equity; AW — awareness; AS — associations; PQ — perceived quality; TR — trust; CP — consideration and preference; LY — loyalty and advocacy. Формула фиксирует концептуальную структуру и не задаёт подтверждённого алгоритма расчёта единого индекса. Компоненты измеряются собственными шкалами, поэтому DBE не имеет единой единицы измерения. Основание — модели Customer-Based Brand Equity и retailer brand equity; применение ограничено многомерным профилем до эмпирической валидации весов. Например, awareness 80% при trust 4,5 из 10 показывает неоднородный профиль, а не «средний» капитал 42,25.

Таблица 26 — Профиль Dealer Brand Equity

Компонент	Основной вопрос	Примеры показателей
Awareness	Знают ли дилера и его портфель?	Aided, unaided, Top of Mind, Portfolio Awareness.

Компонент	Основной вопрос	Примеры показателей
Associations	С чем связывают бренд?	Сила, позитивность, уникальность, соответствие позиционированию.
Perceived Quality	Насколько качественным считают взаимодействие?	Digital, продажи, trade-in, выдача, сервис.
Trust	Можно ли компании доверять?	Integrity, competence, reliability, benevolence.
Consideration	Готовы ли включить в набор выбора?	Consideration Rate, cross-brand consideration.
Preference	Предпочитают ли конкурентам?	First Choice, switching resistance.
Loyalty / Advocacy	Готовы ли вернуться и рекомендовать?	Retention, repeat intention, recommendation.

9.5.2. Brand Equity и репутация

Корпоративная репутация является важной частью восприятия, но не заменяет Brand Equity. Компания может иметь хороший рейтинг среди клиентов и низкое знание на рынке; быть хорошо известной, но не входить в consideration; обладать высоким доверием, но проигрывать из-за цены или наличия. Поэтому рейтинг отзывов, awareness и preference должны анализироваться раздельно.

9.5.3. Профиль вместо преждевременного индекса

Единый индекс удобен для руководства, однако требует валидированной факторной структуры, весов, сопоставимости между городами и прогнозной связи с поведением. На раннем этапе предпочтителен Brand Health Profile, показывающий сильные и слабые компоненты. Одинаковый общий балл может скрывать противоположные ситуации: высокое знание при низком доверии либо низкое знание при сильном опыте действующих клиентов.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.5

Dealer Brand Equity следует рассматривать как многомерный профиль знания, ассоциаций, воспринимаемого качества, доверия, рассмотрения, предпочтения и лояльности, а

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.5

не сводить к одному показателю узнаваемости, рейтингу отзывов или невалидированному интегральному индексу.

Управленческое применение положения 9.5

Brand Health Profile читается не как рейтинг, а как конфигурация ограничений. Высокое знание при низком trust означает, что дополнительный охват может расширять знакомство с проблемой, не повышая выбор. Высокое доверие при низком consideration указывает на недостаточную релевантность категории или неясную связь бренда с нужным решением. Consideration без preference требует анализа отличия, доказательств и конкурентного контекста.

Профиль строится отдельно по аудиториям, территориям, направлениям и брендовым уровням. Среднее по группе способно скрыть, что производитель силён, а дилер неизвестен; корпоративный бренд вызывает доверие у действующих клиентов, но не у новой аудитории; сервис имеет репутацию, не переносимую на продажи. Сопоставимость обеспечивается одинаковыми определениями, шкалами, выборкой и периодом.

Вес компонентов допустим только после проверки измерительной модели и связи с релевантным поведением. До этого управленческое решение принимается по отдельным разрывам. Критически слабое доверие или систематическое неисполнение обещания не компенсируется высокой узнаваемостью. Именно поэтому профиль сохраняет больше информации, чем преждевременный индекс.

9.6. Позиционирование, Brand Promise и Proof Points

Позиционирование определяет желаемое место бренда в восприятии целевой аудитории относительно конкурентов и альтернатив. Для дилера оно должно объяснять не только ассортимент, но и самостоятельную ценность компании как продавца, эксперта, сервисного партнёра и оператора сложной сделки.

9.6.1. Дополнение, а не копирование OEM-позиционирования

Производитель отвечает за продуктовую философию, дизайн, технологичность и статус автомобиля. Дилер — за способ выбора и приобретения, локальную доступность, прозрачность, сопровождение и сервис. Позиции должны дополнять друг друга: автомобильный бренд создаёт желание продукта, дилерский — уверенность в покупке и владении.

9.6.2. Brand Promise

ОПРЕДЕЛЕНИЕ
Brand Promise — значимое для целевой аудитории обязательство бренда относительно ценности и характера опыта, который компания стремится устойчиво обеспечивать.

Brand Promise отличается от слогана наличием конкретного содержания, доказательств, процессов, владельцев и показателей. Формулировки «лучший сервис», «индивидуальный подход» и «выгодные цены» не создают дифференциацию, если конкуренты заявляют то же самое, а клиент не видит механизма исполнения.

Таблица 27 — Паспорт брендового обещания

Элемент	Управленческий вопрос	Требование
Целевая аудитория	Для кого?	Конкретный сегмент и ситуация выбора.
Клиентская задача	Что требуется решить?	Функциональная, эмоциональная или социальная проблема.
Brand Promise	Что обещает компания?	Значимое и понятное обязательство.
Отличие	Почему именно этот дилер?	Релевантное сравнительное преимущество.
Proof Points	Чем подтверждается?	Процессы, технологии, гарантии, факты.
Владелец	Кто исполняет?	Назначенный процессный ответственный.

Элемент	Управленческий вопрос	Требование
KPI	Как проверяется?	Операционный и исследовательский показатель.
Риск	Где возможен разрыв?	Причина Brand Delivery Gap.

9.6.3. Proof Points и операционная обеспеченность

Proof Points могут быть процессными, технологическими, инфраструктурными, компетентностными, клиентскими и гарантийными. Стандарт, SLA, единый коммерческий расчёт, цифровой статус заказа, сертификация, подтверждённые отзывы или гарантия состояния превращают общее обещание в наблюдаемое доказательство.

Перед коммуникацией необходимо проверить наличие процессов, ресурсов, компетенций, данных и полномочий. Обещание скорости без достаточной мощности контакт-центра либо прозрачности без единого расчёта систематически создаёт разрыв между ожиданием и опытом.

9.6.4. Brand Delivery Gap

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Brand Delivery Gap — расхождение между заявленным брендовым обещанием и воспринимаемым клиентом уровнем его фактического исполнения.

$$BDG_j = BP_j - BE_j. \qquad (70)$$

где BP_j — воспринимаемый уровень обещания по характеристике j; BE_j — оценка фактического опыта по той же характеристике и сопоставимой шкале. BDG измеряется в пунктах этой шкалы. Основание — логика сопоставления ожидания и воспринимаемого исполнения; применять формулу можно только для одной аудитории, характеристики и периода. Она не устанавливает причину разрыва. Например, при обещании 8,8 и опыте 6,5 балла BDG=2,3 пункта.

Разрыв может быть коммуникационным, процессным, компетентностным, ресурсным, межфункциональным или локальным. Его измерение должно вести не только к изменению рекламы, но и к корректировке процесса, мощности, обучения, мотивации или полномочий.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.6

Брендовое обещание создаёт Brand Equity только тогда, когда связано с доказуемым отличием, обеспечено операционными процессами и последовательно исполняется во всех значимых точках клиентского опыта.

Управленческое применение положения 9.6

Позиционирование задаёт выбор, а не литературное описание бренда. Оно определяет, для какой аудитории и ситуации компания является релевантной, в какой категории сравнивается, какое отличие предлагает, какую ценность создаёт и чем способна её доказать. Попытка перечислить все преимущества делает позиционирование недифференцированным и затрудняет производство согласованных активов.

Brand Promise переводит стратегический выбор в ожидаемый опыт. Для каждого элемента обещания устанавливаются Proof Points, процессный владелец, требуемая мощность, операционный показатель и способ измерения восприятия. Если доказательств нет, тезис остаётся намерением. Если доказательство существует, но клиент его не замечает, требуется изменить передачу сигнала. Если процесс систематически не исполняется, коммуникацию следует ограничить до устранения причины.

Brand Delivery Gap локализуется по характеристикам и точкам контакта. Разрыв скорости может возникать в контакт-центре, выдаче или сервисе; разрыв прозрачности — в рекламе, расчёте, договоре и объяснении условий. Поэтому общий показатель без декомпозиции недостаточен. Сокращение разрыва достигается изменением обещания, усилением доказательств или операционного исполнения, а не автоматическим увеличением рекламы.

9.7. Коммуникационная система создание бренда

Коммуникации создают присутствие, закрепляют ассоциации, объясняют позиционирование, предъявляют доказательства и поддерживают доверие. Однако их эффект определяется согласованностью с реальными характеристиками компании и прошлым опытом. Высокий медиавес способен увеличить awareness, но не гарантирует consideration и может ускорить распространение негативного опыта.

9.7.1. Планирование от задачи, а не от канала

Первичным объектом планирования является требуемое изменение Brand Equity: повысить спонтанное знание, сформировать ассоциацию с прозрачностью, усилить доверие к used-car направлению, объяснить структуру холдинга или восстановить репутацию. После этого выбираются аудитория, сообщение, Proof Points, формат, охват, частота и методика измерения.

9.7.2. Paid, Owned, Earned и Shared Media

Таблица 28 — Функции медиаресурсов создание бренда

Тип	Основная функция	Примеры	Ключевое ограничение
Paid Media	Управляемый масштаб и частота.	ТВ, ООН, радио, медийная реклама, платные интеграции.	Контакт может быть малоубедительным без доказательств.
Owned Media	Полное раскрытие содержания.	Сайт, социальные страницы, дилерские центры, собственный контент.	Ограничена аудиторией знакомых и заинтересованных.
Earned Media	Независимая достоверность.	СМИ, обзоры, рейтинги, отзывы, экспертные упоминания.	Компания не контролирует содержание полностью.
Shared Media	Социальное распространение.	Репосты, сообщества, клиентский и партнёрский контент.	Высокий риск неконтролируемой интерпретации.

9.7.3. Always-on и кампанийный режим

Always-on обеспечивает постоянную видимость, актуальность информации, репутационный мониторинг и контакт с рынком между покупательскими циклами. Кампании создают интенсивность при запуске модели, нового центра, ребрендинге или изменении позиционирования. Устойчивый эффект требует сочетания обоих режимов.

9.7.4. Канал как ресурс нескольких уровней MVC

Видео, сайт, социальные сети и классифайды могут выполнять разные функции. Видео о корпоративной истории относится к созданию бренда; обзор категории — к стимулированию спроса; карточка автомобиля — к коммерческому присутствию; форма заявки — к привлечению лидов. Поэтому расходы следует классифицировать по задаче и создаваемому результату, а не автоматически по названию канала.

9.7.5. Коммуникационное присутствие

$$SOV = \frac{V_b}{V_c}. \qquad (71)$$

где V_b — объём коммуникационного присутствия бренда, V_c — совокупный объём присутствия выбранной категории. Результат измеряется долей или процентом; основание — профессиональная метрика Share of Voice. В числителе и знаменателе должна использоваться одна база — расходы, показы или иной сопоставимый объём. SOV не измеряет качество сигнала и причинный Brand Lift. Например, 12 млн руб. присутствия бренда при 60 млн руб. по категории дают SOV=20%.

Reach, Frequency и SOV являются показателями присутствия, а не конечной мерой Brand Equity. Дополнительно необходимо оценивать распознавание рекламодателя, понимание сообщения, recall, соответствие позиционированию и влияние на trust или consideration.

9.7.6. PR и кризисная коммуникация

PR формирует корпоративные ассоциации и отношения со стейкхолдерами; его результат нельзя сводить к количеству публикаций. Кризисный контур должен включать выявление сигнала, проверку фактов, владельца, публичную позицию, операционное исправление и анализ влияния на Brand Equity. Ответ без устранения процессной причины усиливает недоверие.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.7

Коммуникации создание бренда должны планироваться от требуемого изменения Brand Equity; их результат определяется не только охватом, но и согласованностью сообщения с Brand Promise, Proof Points и фактическим клиентским опытом.

Управленческое применение положения 9.7

Медиаресурсы различаются степенью контроля, масштабом, убедительностью и скоростью реакции. Paid Media обеспечивает управляемый охват, но аудитория учитывает заинтересованность источника. Owned Media позволяет полностью раскрыть доказательства, но требует самостоятельного привлечения внимания. Earned Media увеличивает независимую достоверность и одновременно снижает контроль содержания. Shared Media ускоряет социальное распространение, включая нежелательные интерпретации.

Always-on поддерживает доступность, актуальность информации и репутационную готовность между покупательскими циклами. Кампания создаёт дополнительную интенсивность при запуске, изменении позиционирования или восстановлении бренда. Кампания без базовой системы быстро теряет эффект; always-on без приоритетов превращается в рутинный выпуск контента. Портфель должен учитывать обе функции и их временные лаги.

Один канал способен обслуживать несколько уровней MVC, но конкретная единица контента должна иметь основной объект преобразования. Корпоративный фильм может формировать доверие, обзор проблемы — активизировать спрос, карточка предложения — создавать Commercial Intent, форма — принимать лид. Классификация по каналу скрывает эти различия и создаёт ложную атрибуцию. Поэтому в задании фиксируются цель, аудитория, сообщение, актив, метрика и граница следующего уровня.

9.8. Опыт и поведение организации как источники Brand Equity

До взаимодействия бренд формирует ожидания; после контакта опыт обновляет Brand Equity. Значимыми точками являются реклама, сайт, первый ответ, консультация, тест-драйв, коммерческий расчёт, trade-in, оформление, выдача, сервис и претензионная работа. Каждая точка создаёт новый сигнал о честности, компетентности и управляемости компании.

9.8.1. Целостное восприятие и распределённая ответственность

Внутри организации клиентский путь разделён между функциями, но клиент воспринимает одну компанию. Несогласованность маркетинга, контакт-центра, продаж, финансовых продуктов и сервиса становится характеристикой мастер-бренда. Поэтому создание бренда требует межфункционального Governance, единого обещания и владельцев конкретных разрывов.

9.8.2. Brand Behavior и Internal Branding

BRAND BEHAVIOR

Наблюдаемые модели поведения сотрудников, посредством которых Brand Promise подтверждается или опровергается в клиентском и партнёрском взаимодействии.

Абстрактные ценности должны переводиться в действия. Прозрачность означает объяснять состав цены и фиксировать договорённости; экспертность — давать точную информацию и признавать границы знания; уважение — учитывать время и избегать давления; ответственность — назначать владельца вопроса и доводить действие до результата.

Internal Branding включает не только внутренние коммуникации, но и адаптацию, обучение, полномочия, мотивацию, обратную связь и участие руководителей. Сотрудник не сможет исполнять обещание, если система управления поощряет противоположное поведение.

9.8.3. Employer Brand и партнёрская репутация

Employer Brand является самостоятельным, но обеспечивающим контуром. Он влияет на способность привлекать и удерживать компетентных сотрудников, а следовательно — на стабильность опыта. Партнёрская репутация перед производителями, банками, страховщиками и поставщиками формируется через финансовую дисциплину, качество данных, выполнение договорённостей и способность решать проблемы.

9.8.4. Цифровая и физическая среда

Сайт, CRM, формы, чат, навигация и актуальность данных являются частью Brand Experience. Позиционирование технологичной компании опровергается медленным сайтом, устаревшей ценой и повторным запросом одной информации. Физическая среда дилерского центра подтверждает статус и организованность, но не компенсирует непрозрачные условия или отсутствие ответственности.

9.8.5. Brand Recovery

Ошибка не всегда разрушает бренд необратимо. Быстрое признание, назначение владельца, исправление, компенсация и устранение процессной причины способны частично восстановить доверие. Формальная отписка без изменения процесса превращает единичный инцидент в системный репутационный дефект.

Таблица 29 — Источники брендового опыта и ответственность

Точка опыта	Что оценивает клиент	Основной владелец	Вклад в Brand Equity
Реклама	Достоверность и понятность обещания	Маркетинг	Awareness, associations.
Сайт и витрина	Актуальность и удобство	Маркетинг, IT, продажи	Perceived quality, trust.
Первый контакт	Скорость и уважение	LLM / контакт-центр	Trust, consideration.
Консультация	Компетентность и честность	Продажи	Quality, trust.
Коммерческий расчёт	Прозрачность условий	Продажи, финансы	Trust, preference.
Trade-in	Справедливость оценки	Trade-in	Trust.
Выдача	Исполнение договорённостей	Продажи, логистика	Perceived quality.
Сервис	Надёжность и поддержка	Сервис	Loyalty, reputation.
Претензия	Ответственность при проблеме	Владелец процесса	Trust, advocacy.
Employee Experience	Способность исполнять обещание	HR и руководство	Стабильность опыта.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.8

Brand Equity дилера создаётся совокупным клиентским, сотрудническим и партнёрским опытом; маркетинг управляет обещанием и стандартами, тогда как фактическое исполнение бренда является распределённой ответственностью всей организации.

Управленческое применение положения 9.8

Аудитория не разделяет организационные функции так, как это делает компания. Ошибка сайта, обещание продавца, срок сервиса и реакция на претензию объединяются в одно представление о бренде. Поэтому владелец создания бренда должен видеть целостный опыт, не присваивая себе процессное управление продажами, сервисом или HR. Его задача — определить критические характеристики обещания, собрать сигналы, показать разрыв и инициировать решение у владельца процесса.

Internal Branding не ограничивается информированием сотрудников о ценностях. Оно связывает обещание с наблюдаемым Brand Behavior, обучением, полномочиями, мотивацией, инструментами и действиями руководителя. Сотрудник не может устойчиво исполнять обещание прозрачности, если информация недоступна, показатели поощряют сокрытие условий или решение требует недоступного согласования.

Партнёры также передают брендовые сигналы. Подрядчик контакт-центра, логистическая компания, франчайзи или финансовый партнёр могут подтверждать либо разрушать обещание. Поэтому совместные стандарты, данные о качестве, порядок эскалации и ответственность включаются в систему. Brand Recovery после сбоя должен не только закрывать претензию, но и восстанавливать ощущение справедливости, компетентности и предсказуемости.

9.9. Система показателей создания бренда и Brand KPI Tree

создание бренда нельзя надёжно оценивать одним показателем. Охват не доказывает запоминание; awareness не означает доверие; рейтинг отзывов не отражает знание рынка; Brand Search может расти из-за акции или кризиса. Система должна показывать последовательность от ресурсов и присутствия к изменениям Brand Equity, поведению и вкладу в MVC.

9.9.1. Группы показателей

Таблица 30 — Система показателей создания бренда

Уровень	Группа	Примеры	Функция
Ресурсы	Инвестиции и мощности	Бюджет, команда, исследования, контент.	Обеспеченность.

Уровень	Группа	Примеры	Функция
Присутствие	Reach, Frequency, SOV	Целевой охват, recall сообщения.	Коммуникационный контакт.
Знание	Awareness	Aided, unaided, Top of Mind, Portfolio Awareness.	Заметность и узнавание.
Восприятие	Associations, Perceived Quality	Сила, позитивность, уникальность, цифровой и сервисный опыт.	Содержание образа.
Доверие	Brand Trust	Integrity, competence, reliability, benevolence.	Снижение риска.
Выбор	Consideration, Preference	First Choice, cross-brand consideration.	Вероятность включения и предпочтения.
Поведение	Прокси	Brand Search, Direct Traffic, прямые обращения.	Наблюдаемое проявление.
Исполнение	Brand Delivery	Standards Compliance, Brand Delivery Gap.	Соответствие обещанию.
Сквозной эффект	Связь с MVC	Commercial Intent, принятые MQL, качество спроса.	Вклад в последующие процессы.

9.9.2. Поведенческие прокси

$$SoS = \frac{BS_b}{\sum_{c=1}^{k} BS_c}. \qquad (72)$$

где BS_b — поисковый спрос по бренду дилера, ΣBS_c — совокупный спрос по выбранному конкурентному набору. Единица измерения — доля или процент. Методологическое основание — профессиональная практика Share of Search. Требуются стабильные правила запросов, территории и конкурентного набора; метрика чувствительна к новостям и не доказывает будущий спрос. На-

пример, 18 тыс. запросов бренда из 90 тыс. категорийных брендовых запросов дают SoS=20%.

Brand Search, Direct Traffic и прямые обращения могут отражать силу бренда, но не являются её чистой мерой. Трафик может включать сервисный поиск, сотрудников и потерянные источники; поисковый всплеск — быть следствием негативного события. Поведенческие данные необходимо сопоставлять с исследовательскими показателями.

9.9.3. Leading и lagging indicators

Ранними индикаторами являются Reach, Message Recall, Brand Standards Compliance, Employee Brand Understanding, динамика ассоциаций, Trust и Consideration. Отложенными — Preference, прямой спрос, retention, advocacy и межбрендовый переход. Управление только коммерческими итогами затрудняет поиск причин и ведёт к запаздывающим решениям.

9.9.4. Brand Health Profile и Brand Review

До валидации интегрального индекса Brand Health Profile должен показывать состояние, динамику, целевой разрыв и управленческий вывод по каждому компоненту. Показатели раскладываются по городам, дилерским центрам, маркам, новым и подержанным автомобилям, сервису и клиентским статусам.

Ежеквартальный Brand Review объединяет анализ Brand Equity, коммуникаций, Brand Delivery Gap, репутации, инвестиционного плана и связи с MVC. В нём участвуют генеральный директор, CMO, коммерческий директор, сервис, HR, руководители центров и аналитика. Итогом являются назначенные корректирующие действия, а не только презентация показателей.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.9

Результативность создание бренда должна оцениваться через взаимосвязанную систему «присутствие → знание → восприятие → доверие → рассмотрение → предпочтение → поведенческие проявления → вклад в MVC»; ни один отдельный KPI не является достаточной мерой Brand Equity.

Управленческое применение положения 9.9

Brand KPI Tree предотвращает два вида подмены. Первый — объявление активности результатом: бюджет, публикации, охват и частота показывают использованные ресурсы и объём контакта, но не изменение капитала. Второй — присвоение конечного результата: продажи и прибыль создаются совместно предложением, ценой, наличием, последующими уровнями MVC, LLM и управление продажами. Между этими точками должны быть измерены качество активов, интерпретация сигналов и состояние Brand Equity.

Показатели группируются по объёму, качеству, скорости, стоимости, устойчивости и вкладу. Объём отражает масштаб производства и контакта; качество — соответствие стандарту и способность передать нужный смысл; скорость — время создания и реакции; стоимость — ресурсоёмкость; устойчивость — сохранение результата и стабильность исполнения; вклад — наблюдаемая связь с последующими состояниями. Для каждого показателя фиксируются владелец, формула, источник, частота, разрез и ограничение.

Связи дерева являются гипотезами до проверки. Рост качественного охвата может предшествовать знанию, знание — consideration, доверие — preference, но каждая связь зависит от контекста. В отчёте необходимо отделять наблюдаемую динамику, статистическую связь и причинный эффект. Такая дисциплина делает KPI Tree инструментом обучения, а не декоративной схемой.

9.10. Исследование и мониторинг Brand Equity

Исследовательский контур соединяет рыночные опросы, клиентский опыт, цифровое поведение, репутационный мониторинг и операционные данные. Его задача — определить текущее состояние, выявить Brand Equity Gap, сформировать гипотезу, проверить изменение после коммуникационного или процессного действия и обеспечить решение Brand Review.

9.10.1. Объекты и уровни измерения

В мультибрендовом холдинге необходимо раздельно измерять автомобильную марку, модель, дилерскую группу, конкретный центр, used-car направление и сервис. Вопросы должны однозначно обозначать объект: доверие к автомобильной марке не следует смешивать с доверием к продавцу.

Архитектура измерения включает рыночное восприятие, восприятие клиентов, поведенческие данные, репутацию и операционное исполнение. Совме-

щение уровней позволяет различить недостаточное знание, неубедительное позиционирование, процессный дефект и техническую ошибку данных.

9.10.2. Baseline и Brand Tracking

Baseline study формирует исходную точку для стратегии и KPI. Brand Tracking повторяет измерение по сопоставимой методике. Для корректной динамики должны сохраняться определения, формулировки, шкалы, способ сбора, структура выборки, география, конкурентный набор и правила расчёта.

9.10.3. Выборка и сегментация

Следует различать общий целевой рынок, активных покупателей, знакомых с брендом, клиентов продаж, сервисных клиентов, потерянных клиентов и сотрудников. Среднее по холдингу может скрывать различия между городами, центрами, марками, направлениями и типами опыта.

9.10.4. Качественные и количественные методы

Глубинные интервью выявляют язык клиентов, реальные основания доверия и причины отказа. Фокус-группы применимы для тестирования позиционирования и архитектуры. Количественные шкалы должны проходить пилот, проверку надёжности, факторной структуры и прогнозной валидности. Заимствованные шкалы требуют перевода и отраслевой адаптации.

9.10.5. Brand Lift и причинность

$$BL_j = M_{post,j} - M_{pre,j}. \qquad (73)$$

где $M_{pre,j}$ и $M_{post,j}$ — значение показателя j до и после воздействия. BL измеряется в единицах исходной шкалы, обычно в процентных пунктах. Основание — дизайн «до–после»; применимость требует сопоставимых выборок и формулировок. Ограничение — внешние события остаются неотделёнными. Например, рост aided awareness с 54 до 61% даёт BL=7 п. п., но ещё не доказывает эффект кампании.

$$BL_{adj} = (M_{post,e} - M_{pre,e}) - (M_{post,c} - M_{pre,c}). \qquad (74)$$

где индексы e и c обозначают экспериментальную и контрольную группы. BL_{adj} измеряется в единицах исходной шкалы. Методологическое основание — difference-in-differences; необходимы сопоставимость групп и отсутствие различающихся внешних воздействий. Формула не устраняет смещение при нарушении параллельных трендов. Если показатель в экспериментальной

группе вырос на 7 п. п., а в контрольной — на 2 п. п., скорректированный lift равен 5 п. п.

9.10.6. Brand Tracking Standard

Таблица 31 — Программа исследования создание бренда

Инструмент	Объект	Периодичность	Основной результат
Baseline study	Рынок и Brand Equity	Перед запуском системы	Исходная точка.
Brand Tracking	Awareness, trust, consideration, preference	Полугодие / год	Сопоставимая динамика.
Brand Lift	Отдельная кампания	До и после воздействия	Изменение брендовых показателей.
Reputation Monitoring	Отзывы и упоминания	Постоянно	Сигналы, инциденты и системные дефекты.
Customer Experience Survey	Фактический опыт	Постоянно / волнами	Исполнение Brand Promise.
Lost Customer Research	Причины выбора конкурента	Ежеквартально	Барьеры consideration и preference.
Employee Brand Survey	Понимание и возможность исполнения	Полугодие / год	Готовность Internal Branding.
Brand Standards Audit	Точки контакта	Ежемесячно / ежеквартально	Стабильность исполнения.

Внутренний Brand Tracking Standard должен фиксировать цели, объекты, генеральную совокупность, выборку, вопросы, шкалы, конкурентный набор, периодичность, правила расчёта, хранения данных, Brand Dashboard и порядок Brand Review.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.10

Brand Equity должно измеряться через повторяемую систему исследований, поведенческих данных, репутационного мониторинга и операционных показателей; достоверное управление брендом невозможно на основании одного источника или одного интегрального показателя.

Управленческое применение положения 9.10

Baseline создаёт исходную точку до масштабного воздействия. Он включает профиль по компонентам, аудиториям, территориям и брендовым уровням, а также описание рынка, конкурентов и существенных внешних факторов. Без baseline любое последующее изменение легко приписать последней кампании, хотя оно могло начаться раньше или быть вызвано продуктом, ценой и событиями категории.

Brand Tracking Standard фиксирует цель, генеральную совокупность, выборку, квоты, размер и способ сбора, формулировки вопросов, порядок предъявления, шкалы, конкурентный набор, сегментацию, периодичность, правила обработки и минимальные требования к отчёту. Изменение одного элемента должно быть документировано; иначе временной ряд теряет сопоставимость. Качественные интервью объясняют содержание ассоциаций и причин, количественное исследование оценивает распространённость, а цифровые сигналы показывают поведение.

Brand Lift требует определения воздействия и контрольной логики. Простое сравнение «до–после» не отделяет кампанию от рынка; тестовая и контрольная группы улучшают дизайн, но также подвержены пересечению аудиторий и внешним событиям. Share of Search рассматривается как прокси, нуждающийся в проверке по категории. Research backlog должен включать не только регулярные показатели, но и вопросы, неопределённость которых способна изменить инвестиционное решение.

9.11. Инвестиционное и обратное планирование создания бренда

Инвестиции в создание бренда отличаются от краткосрочного привлечение лидов по объекту, лагу и форме результата. Они создают знание, доверие, consideration, репутационный запас и способность эффективнее реагировать на будущие предложения. Поэтому сравнение брендового бюджета с CPL без учёта горизонта и создаваемого актива методологически ограничено.

BRAND INVESTMENT

Ресурсы, направленные на целевое и измеримое изменение Brand Equity либо способности организации устойчиво исполнять Brand Promise. Термин используется в управленческом, а не бухгалтерском значении.

9.11.1. Обратное планирование

$$BEG_j = T_j - C_j. \qquad (75)$$

где BEG_j — Brand Equity Gap; T_j — целевое значение компонента; C_j — текущее значение. Единица измерения совпадает со шкалой компонента. Основание — gap analysis; значения должны относиться к одной аудитории, методике и периоду. Разрыв определяет направление работы, но не задаёт линейную связь с бюджетом. Например, цель trust 7,5 при baseline 6,2 даёт BEG=1,3 балла.

Если awareness высок, но trust и consideration низки из-за изменения условий сделки, увеличение охвата не устраняет причину. Инвестиции должны быть направлены на коммерческий процесс, Proof Points, обучение, контроль соответствия рекламы и факта, а затем — на коммуникацию исправленного стандарта.

9.11.2. Инвестиционный портфель

Портфель включает исследования, стратегию и архитектуру, Paid Media, PR, контент, исполнение Brand Promise, репутацию, Internal Branding и аналитику. Он формируется по брендовым объектам, компонентам Brand Equity, процессам, временному горизонту, территории и источникам финансирования.

9.11.3. Совместные бюджеты и собственный капитал

OEM-кампания способна повысить знание марки и модели, не создавая сопоставимого роста мастер-бренда дилера. Поэтому для каждого проекта следует определять, какой бренд получает основной эффект, как измеряется Dealer Recall и сохраняется ли результат при изменении модельного портфеля.

9.11.4. Мощность и готовность

создание бренда ограничивается исследовательской, контентной, медийной, репутационной и организационной мощностью. До крупной кампании необходимо проверить коммерческое присутствие, способность контакт-центра и продаж принять спрос, наличие Proof Points, готовность сервиса и кризисного контура. Коммуникация, опережающая операционную готовность, создаёт Brand Delivery Gap.

9.11.5. Временные лаги и сценарии

$$BE_t = f(I_{t-\tau}, Q_t, E_t, C_t, X_t). \qquad (76)$$

где BE_t — состояние Brand Equity в период t; $I_{t-\tau}$ — инвестиции с лагом τ; Q_t — качество коммуникации и исполнения; E_t — опыт; C_t — конкурентная среда; X_t — внешние факторы. У функции нет общей единицы измерения: она задаёт структуру причинной модели, основанную на исследованиях долгосрочного маркетингового эффекта. Применение требует операционализации переменных и продольных данных; сама запись не оценивает коэффициенты и не доказывает причинность. Например, рост trust после кампании нельзя приписать инвестициям, пока не учтены улучшение сервиса, запуск модели и действия конкурентов.

Для планирования и контроля используются отдельные измеримые показатели, а не декоративный универсальный индекс.

$$BA_u = \frac{R_u}{N} \times 100\%, \qquad (77)$$

где BA_u — unaided awareness, доля респондентов, самостоятельно назвавших бренд; R_u — число таких респондентов; N — размер релевантной выборки. Единица измерения — процент. Основание — стандартная практика исследования знания бренда. Показатель применим при неизменных формулировке вопроса, категории и выборке; он не измеряет доверие или предпочтение. Например, 210 самостоятельных упоминаний в выборке 600 человек дают 35%.

$$BA_a = \frac{R_a}{N} \times 100\%, \qquad (78)$$

где BA_a — aided awareness; R_a — число распознавших бренд после предъявления названия или идентификатора. Единица измерения — процент. Основа-

ние — исследования brand recognition. Условия применения требуют одинакового порядка и способа предъявления; результат чувствителен к подсказке. Если бренд распознали 420 из 600 респондентов, aided awareness составляет 70%.

$$CR = \frac{R_c}{R_{cat}} \times 100\%, \qquad (79)$$

где CR — consideration rate; R_c — число респондентов, включивших бренд в набор рассмотрения; R_{cat} — число респондентов, находящихся в релевантной категории или ситуации выбора. Единица измерения — процент. Основание — CBBE и исследования consideration set. Показатель требует заранее определённого горизонта выбора и не равен намерению купить. Если бренд рассматривают 96 из 240 категорийных респондентов, CR=40%.

$$PR = \frac{R_p}{R_c} \times 100\%, \qquad (80)$$

где PR — preference rate внутри набора рассмотрения; R_p — число предпочитающих бренд; R_c — число рассматривающих его. Единица измерения — процент. Основание — сравнительное измерение предпочтения. Показатель применим при сопоставимых условиях предложения и не является вероятностью сделки. При 48 предпочитающих среди 96 рассматривающих PR=50%.

$$CPQR = \frac{C}{Q}, \qquad (81)$$

где CPQR — cost per qualified reach; C — расходы на распространение брендового воздействия, руб.; Q — число уникальных представителей целевой аудитории, получивших контакт, отвечающий заранее установленному критерию качества. Единица измерения — руб./чел. Методологическое основание — нормирование затрат на качественный, а не валовый охват. Показатель не оценивает изменение Brand Equity. При затратах 1,2 млн руб. и 80 тыс. качественно охваченных представителей аудитории CPQR=15 руб./чел.

$$I_{BC} = I_{own} + I_{joint} + I_{research} + I_{assets} + I_{delivery}, \qquad (82)$$

где I_{BC} — совокупные инвестиции в создание бренда; I_{own} — собственные брендовые инвестиции; I_{joint} — совместные бюджеты с производителями или партнёрами; $I_{research}$ — исследования; I_{assets} — создание активов; $I_{delivery}$ — изменения опыта и организационного поведения. Все величины измеряются в

рублях за один период. Формула является управленческой декомпозицией, а не методом оценки стоимости бренда. Она применима при исключении двойного счёта. Например, 12 + 8 + 2 + 5 + 3 млн руб. дают I_{BC}=30 млн руб.

Таблица 32 — Сценарии Brand Investment

Параметр	Поддерживающий	Развивающий	Трансформационный
Цель	Сохранить текущий Brand Equity.	Изменить отдельные компоненты.	Изменить рыночную позицию и архитектуру.
Исследования	Базовый tracking.	Расширенная диагностика.	Полный baseline и тестирование.
Коммуникации	Always-on.	Always-on и целевые кампании.	Масштабный запуск.
Процессы	Контроль стандартов.	Целевые улучшения Proof Points.	Перепроектирование процессов и культуры.
Горизонт	Краткий–средний.	Средний.	Средний–длинный.
Критерий	Стабильность.	Сокращение Brand Equity Gap.	Формирование новой системы бренда.

9.11.6. Contribution и Attribution

создание бренда может иметь подтверждённый вклад в коммерческий результат без возможности точно приписать ему долю отдельной продажи. Contribution означает участие в создании результата; attribution — количественное отнесение результата к конкретному воздействию. Для оценки используются Brand Lift, контрольные территории, временные ряды, когорты, маркетинговое моделирование и связь с прямыми MQL.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.11

Инвестиции в создание бренда должны планироваться от целевого изменения Brand Equity и способности организации исполнить Brand Promise; медиабюджет является одним из ресурсов, а не самостоятельным доказательством создания брендового капитала.

Управленческое применение положения 9.11

Прямое планирование отвечает на вопрос, какое изменение вероятно при доступных ресурсах и мощности. Обратное начинается с необходимого состояния и определяет Brand Equity Gap, активы, процессы, мощность, сроки и инвестиции. Эти подходы должны встречаться в сценарии: обратный расчёт показывает потребность, прямой — реалистичность её обеспечения.

Портфель включает не только распространение коммуникации. Исследования уменьшают неопределённость; архитектура и платформа задают правила; производство создаёт активы; Internal Branding и операционные проекты обеспечивают обещание; monitoring обнаруживает изменения; резерв поддерживает Brand Recovery. Совместные бюджеты производителя учитываются отдельно, потому что основной эффект может накапливаться в Represented, а не Owned Brand Equity.

Инвестиционный gate проверяет готовность Proof Points, коммерческое присутствие, контактных и сервисных процессов до расширения обещания. Если мощность не соответствует ожидаемому отклику, коммуникация откладывается или ограничивается. Решение оценивается по сценарию, временному лагу и диапазону результата, а не по одной точной цифре. Contribution признаётся там, где механизм и последовательность подтверждены, но строгая attribution невозможна.

9.12. Интегрированная reference model, ограничения и эмпирическая программа

9.12.1. Причинная и измерительная неопределённость

Изменение Brand Equity имеет множество причин: коммуникации дилера и производителя, цены, наличие, продуктовые новинки, клиентский опыт, отзывы, конкуренты и экономическая ситуация. Рост Brand Search не доказывает укрепление бренда, а снижение продаж не означает его ослабление. Модель должна применяться вероятностно.

Клиент не всегда разделяет производителя, марку, модель, дилера и конкретного сотрудника. Это ограничивает точность Owned Brand Equity, Represented Brand Equity и Combined Market Effect. Предложенная структура Dealer Brand Equity требует проверки самостоятельности компонентов, инвариантности между городами и связи с поведением.

9.12.2. Ограничения данных и индексов

Опросы подвержены ошибкам выборки, памяти, формулировок и расхождению намерений с поведением. Цифровые прокси зависят от технической атрибуции и текущих событий. Единый индекс способен скрывать противоположные изменения. Поэтому используются несколько источников, многомерный профиль и прозрачная методика.

9.12.3. Контекстная применимость

Модель ориентирована на автомобильного дилера и холдинг, совмещающий продажи, used cars, сервис и долгосрочные отношения. Небольшой дилер может использовать упрощённый Brand Promise, карту ассоциаций и репутационный мониторинг; региональному холдингу необходимы архитектура, tracking и Brand Review; федеральной группе — стандартизация, локальная адаптация и централизованная аналитика.

9.12.4. Рабочие гипотезы

Таблица 33 — Рабочие гипотезы главы 9

Код	Предполагаемая причинная связь и изменяемый элемент	Наблюдаемый эффект и показатель	Метод, горизонт и ограничение
H9.1	Рост знания и доверия к собственному бренду компании повышает вероятность последующей активизации спроса. Изменяемый элемент — различимые брендовые активы и Proof Points.	Рост consideration, брендового поиска и доли прямого входа в коммерческие интерфейсы.	Продольное tracking-исследование и квазиэксперимент по территориям, 6–12 месяцев. Ограничение: влияние цены, наличия и активности производителя.
Код	**Предполагаемая причинная связь и изменяемый элемент**	**Наблюдаемый эффект и показатель**	**Метод, горизонт и ограничение**
H9.2	Явная совместная маркировка произ-	Рост aided recall дилера, понимания	Эксперимент с вариантами креатива и

Код	Предполагаемая причинная связь и изменяемый элемент	Наблюдаемый эффект и показатель	Метод, горизонт и ограничение
	водителя и дилера переносит часть Represented Brand Equity на собственный бренд компании.	связи брендов и доверия к месту покупки.	последующий опрос, 1–3 месяца. Ограничение: исходная сила и известность обоих брендов.
H9.3	Положительный опыт дилера способен поддерживать доверие к представляемому бренду, а систематический отрицательный опыт — ослаблять его.	Изменение trust к производителю после опыта покупки или сервиса у дилера.	Панельное исследование до и после опыта, 3–12 месяцев. Ограничение: клиент может не разделять ответственность производителя и дилера.
H9.4	Согласованность Brand Promise и фактического опыта повышает предпочтение при прочих равных условиях.	Снижение Brand Delivery Gap и рост preference rate.	Сопоставление подразделений, mediation-анализ, 6–12 месяцев. Ограничение: отсутствие случайного распределения клиентов.
H9.5	Увеличение Brand Delivery Gap ухудшает репутацию и последующий повторный и реферальный спрос.	Рост негативных отзывов, снижение рекомендаций, retention и referral rate.	Когортный анализ клиентов и событий, 12–24 месяца. Ограничение: селективность публикации отзывов.
H9.6	Выраженный мастер-бренд облегчает перенос доверия между направлениями компании.	Рост cross-brand consideration, переходов в сервис и автомобили с пробегом.	Сравнение когорт с разной экспозицией мастер-бренда, 9–18 месяцев. Ограничение: различия продуктового предложения направлений.

Код	Предполагаемая причинная связь и изменяемый элемент	Наблюдаемый эффект и показатель	Метод, горизонт и ограничение
H9.7	Internal Branding повышает стабильность исполнения Brand Promise сотрудниками.	Рост понимания обещания, Brand Behavior Compliance и снижение вариативности опыта.	Поэтапное внедрение по подразделениям, 6–9 месяцев. Ограничение: влияние руководителей и системы мотивации.
H9.8	Более качественные и доказательные брендовые активы повышают эффективность стимулирование спроса.	Более высокий Brand Lift и consideration при сопоставимом качественном охвате.	Контролируемый тест активов, 1–3 месяца. Ограничение: эффект конкретной платформы и креатива.
H9.9	Share of Search содержит опережающий сигнал динамики спроса только после учёта внешних факторов.	Статистически значимая связь с будущим брендовым и категорийным спросом.	Временные ряды с контролем цен, наличия, сезонности и медиаактивности, не менее 24 месяцев. Ограничение: изменение поискового поведения и состава категории.
H9.10	Формальный Brand Tracking Standard повышает качество инвестиционных решений создание бренда.	Снижение доли несопоставимых исследований, более точная привязка проектов к Brand Equity Gap, сокращение непродуктивных расходов.	До–после анализ решений и экспертная оценка, 12–18 месяцев. Ограничение: организационную зрелость трудно отделить от эффекта стандарта.

9.12.5. Программа эмпирической проверки

1. Экспертная валидизация определений и границ авторских конструкций.

2. Качественные интервью с клиентами, потерянными клиентами, сотрудниками, руководителями и партнёрами.

3. Разработка и пилот измерительных шкал Dealer Brand Equity и Brand Delivery Gap.

4. Множественные кейсы разных городов, центров, марок и направлений.

5. Продольное Brand Tracking и сопоставление с цифровым и коммерческим поведением.

6. Статистическая проверка гипотез, экспериментальные и квазиэкспериментальные дизайны.

9.12.6. Уровни зрелости

Рабочая модель зрелости включает пять уровней: 0 — фрагментарный, где бренд сводится к рекламе; 1 — описанный, с позиционированием и отдельными исследованиями; 2 — стандартизированный, с архитектурой, владельцами и Brand Tracking Standard; 3 — управляемый, с Brand KPI Tree, Brand Delivery Gap и инвестициями от разрыва; 4 — адаптивный, с продольными данными, проверкой гипотез и интеграцией с MVC.

АВТОРСКОЕ ПОЛОЖЕНИЕ 9.12

создание бренда автомобильного дилера представляет адаптивную вероятностную систему формирования Brand Equity, результат которой зависит от взаимодействия собственного и представляемых брендов, коммуникаций, клиентского опыта и организационной способности исполнять Brand Promise.

Управленческое применение положения 9.12

Интегрированная reference model используется как карта диагностики. Руководитель последовательно проверяет контекст, управленческое обеспечение, механизм создание бренда, источники сигналов, профиль Brand Equity, систему измерения, инвестиционный цикл и передачу результата. Разрыв на раннем элементе ограничивает последующие: неопределённая архитектура создаёт конфликтующие активы, недоказанное обещание — риск, слабое исполнение — отрицательный опыт, несопоставимое tracking — ошибочное решение.

Зрелость не означает максимальную формализацию. Небольшой B2B-бизнес может иметь компактную архитектуру и редкие исследования, но ясно понимать обещание, доказательства и ключевые отношения. Распределённая сеть нуждается в более строгих стандартах, локальных разрезах и контроле

версий. Применимость определяется сложностью портфеля, числом участников, риском сделки и стоимостью ошибки.

Обратная связь от управления продажами и управление отношениями с клиентом после покупки возвращает наблюдаемый опыт и поведение, но не меняет границы MVC. создание бренда использует эти данные для обновления активов, Promise и Proof Points. Завершённым результатом уровня остаются брендовые продукты и Brand Equity, переданные в стимулирование спроса как условия активизации спроса.

9.12.7. Типовые потери создание бренда

Потери создание бренда возникают не только из-за недостатка бюджета. Значительная их часть создаётся архитектурными и управленческими дефектами. Первый тип — потеря фокуса. Компания одновременно пытается повышать знание, менять ассоциации, укреплять доверие, поддерживать все направления и продвигать каждое предложение. Активы перегружаются сообщениями, а аудитория не понимает основного отличия. Признаком потери является отсутствие одного приоритетного изменения Brand Equity для конкретной аудитории и периода.

Второй тип — потеря собственности на результат. Совместные кампании повышают знание производителя и модели, но не формируют связи с компанией. После изменения портфеля накопленный эффект остаётся у партнёра. Диагностика требует раздельного измерения recall, trust и consideration для обоих брендов, а также проверки заметности endorsement. Решение не состоит в одинаковом размере логотипов; необходимо определить самостоятельную ценность компании и доказать её.

Третий тип — производственная потеря. Стратегические решения не переводятся в стандартизированные задания, версии активов расходятся, локальные подразделения повторно создают контент, согласования запаздывают. Здесь создание бренда зависит от качества операционного управления маркетингом. Требуются единый backlog, критерии приёмки, библиотека активов, права использования, календарь обновления и контроль версии.

Четвёртый тип — потеря сигнала. Актив соответствует платформе, но выбранный формат, контекст или частота не позволяют аудитории распознать бренд и понять сообщение. Валовый охват создаёт иллюзию масштаба, хотя качественный контакт отсутствует. Устранение требует проверки различимости, comprehension, источника атрибуции и связи сообщения с нужным брендовым уровнем.

Пятый тип — потеря доказательности. Компания заявляет ценность общими словами или использует Proof Points, не связанные с обещанием. Наличие сертификата не доказывает простоту процесса, а рейтинг отзывов не подтверждает прозрачность конкретных условий. Доказательство должно быть наблюдаемым, релевантным характеристике, устойчивым и доступным аудитории в момент сомнения.

Шестой тип — Brand Delivery Gap. Коммуникация повышает ожидание быстрее, чем организация улучшает исполнение. Первичный отклик может вырасти, но последующий опыт снижает доверие и создаёт отрицательное распространение. Особенно опасен систематический разрыв, который сотрудники начинают считать нормой. Ограничение кампании в такой ситуации является защитой капитала, а не отказом от маркетинга.

Седьмой тип — измерительная потеря. Методика меняется между волнами, выборки несопоставимы, разные аудитории объединяются, корреляция трактуется как причинность. Руководитель получает точные числа без устойчивого смысла. Brand Tracking Standard, журнал изменений методики и раскрытие доверительных интервалов уменьшают этот риск.

Восьмой тип — инвестиционная инерция. Бюджет распределяется по прошлогодним статьям, каналам и обязательствам производителей, а не по Brand Equity Gap. Проекты продолжаются из-за привычки и политической поддержки. Сценарное планирование, investment gate и post-evaluation возвращают связь между ресурсом и управленческой задачей.

9.12.8. Роли и ответственность

Владелец создания бренда отвечает за целостность объекта: архитектуру, позиционирование, Brand Promise, систему активов, профиль показателей, исследовательский стандарт, инвестиционный портфель и интерфейс передачи в стимулирование спроса. Он не обязан административно руководить всеми подразделениями, исполняющими обещание, но должен иметь право инициировать диагностику, выносить критический разрыв на governance-контур и останавливать распространение заведомо неисполнимого тезиса.

маркетинговая стратегия определяет целевые рынки, аудитории, портфель и основание конкурентного выбора. управление маркетингом утверждает архитектуру, владельцев, права использования, исключения, инвестиционные правила и порядок разрешения конфликтов. операционное управление маркетингом управляет backlog, мощностью, производством, качеством,

календарём, данными и версиями. Эти уровни обеспечивают создание бренда, но не подменяют его функциональный результат.

Руководители бизнеса владеют процессами, создающими опыт. Коммерческий директор отвечает за прозрачность предложения и поведение продаж; сервисный директор — за исполнение долгосрочного сопровождения; HR — за employee experience, обучение и согласование мотивации; IT и product owners — за цифровую среду и достоверность данных; клиентское качество — за претензии и Brand Recovery. В каждом случае ответственность описывается через конкретную характеристику обещания и наблюдаемый стандарт.

Производитель или франчайзер определяет обязательные элементы Represented Brand Equity и договорные ограничения. Компания должна отделять обязательное соблюдение стандартов от собственной ответственности за мастер-бренд. Совместный комитет рассматривает конфликты коммуникаций, co-funding, качество исполнения и влияние локального опыта на обе стороны.

Исследовательская функция отвечает за методику, выборку, качество данных и раскрытие ограничений, но не принимает инвестиционное решение вместо руководителя. Финансы проверяют полноту бюджета, отсутствие двойного счёта и сценарные ограничения, но не определяют Brand Equity исключительно через текущую выручку. Юридическая функция защищает товарные знаки, права и соответствие коммуникаций, не подменяя брендовый выбор.

Интерфейс с стимулирование спроса оформляется как приёмка пакета активов. Получатель подтверждает, что позиционирование, сегменты, Promise, Proof Points, идентичность, ограничения и критерии качества понятны. Если для активизации спроса требуется изменить базовое обещание, решение возвращается владельцу создание бренда, а не принимается на уровне кампании.

9.12.9. Практический цикл внедрения

На первом этапе компания фиксирует границы. Руководство утверждает четырёхуровневую MVC, место операционное управление маркетингом и непосредственный результат создания бренда. Инвентаризируются текущие проекты, каналы и показатели. Каждый объект получает функциональную принадлежность. Уже эта работа обычно обнаруживает, что брендовый бюджет содержит лидогенерацию, а отчёт создание бренда состоит из показов, кликов и продаж.

На втором этапе строится карта брендов. Для производителя, мастер-бренда, подразделений, направлений, партнёров и сотрудников фиксируются аудитория, роль, Promise, источник капитала, права контроля, активы и риск. Исследование проверяет, видит ли рынок те связи, которые компания считает очевидными. Результатом становится не окончательная архитектура, а перечень подтверждённых и спорных связей.

На третьем этапе формируется baseline Brand Health. Компания измеряет знание, ассоциации, trust, perceived quality, consideration, preference, reputation и perceived risk. Профиль разделяется по ключевым аудиториям и брендовым уровням. Параллельно анализируются отзывы, поисковое поведение, цифровые пути, претензии и операционные показатели. Расхождения между источниками становятся темами качественного исследования.

На четвёртом этапе уточняются позиционирование и Brand Promise. Формулировки проходят клиентскую проверку, а владельцы процессов подтверждают исполнимость. Для каждой характеристики создаётся реестр Proof Points. Отсутствующее доказательство превращается в операционный backlog с владельцем, ресурсом и сроком. До завершения критических изменений масштаб коммуникации ограничивается.

На пятом этапе разрабатывается система активов. Определяются отличительные элементы, сообщения, контентные платформы, шаблоны, правила co-branding, требования к физической и цифровой среде. операционное управление маркетингом получает критерии приёмки, календарь и модель мощности. Локальные подразделения понимают, какие элементы обязательны, какие адаптируются и какие требуют согласования.

На шестом этапе внедряется Brand Behavior. Обещание переводится в действия руководителей и сотрудников, сценарии принятия решения, стандарты взаимодействия и Brand Recovery. Обучение дополняется доступом к данным, полномочиями и согласованной мотивацией. Контроль поведения используется для улучшения системы, а не только для наказания отдельных сотрудников.

На седьмом этапе запускается Brand Tracking Standard и Brand KPI Tree. Первая волна не должна немедленно подтверждать эффективность проекта; она создаёт сопоставимую точку. Для ключевых гипотез разрабатываются эксперименты и квазиэксперименты. Brand Review рассматривает не только динамику показателей, но и качество данных, альтернативные объяснения, статус разрывов и решения.

На восьмом этапе формируется инвестиционный портфель. Проекты группируются по Brand Equity Gap, брендовым уровням, типу актива, источнику финансирования, горизонту и мощности. Поддерживающий сценарий защищает накопленный капитал, развивающий изменяет отдельные компоненты, трансформационный перестраивает архитектуру и опыт. Каждый сценарий имеет условия запуска, остановки и пересмотра.

На девятом этапе создаётся интерфейс передачи. стимулирование спроса получает проверенные активы, а создание бренда — данные о том, какие элементы облегчают или ограничивают активизацию спроса. коммерческое присутствие сообщает о соответствии обещания реальному предложению. привлечение лидов и LLM возвращают сигналы качества и ожиданий, не превращая MQL в показатель самого создание бренда.

Первые 180 дней целесообразно завершить не масштабной кампанией, а работающей системой: назначенным владельцем, утверждённой архитектурой, baseline, Promise и Proof Points, перечнем критических разрывов, Brand Tracking Standard, KPI Tree, инвестиционным сценарием и пакетом передачи. Масштабирование после этого становится управляемым решением, а не ставкой на рекламное давление.

9.12.10. Протокол управленческого решения создание бренда

Reference model приобретает практический смысл только тогда, когда изменяет порядок принятия решений. Для этого каждое существенное предложение — новая платформа бренда, изменение архитектуры, крупная кампания, расширение мастер-бренда, запуск направления или восстановление репутации — оформляется как проверяемое управленческое решение. Его паспорт начинается не с перечня каналов, а с указания аудитории, брендового уровня и компонента Brand Equity, который требуется сохранить или изменить. Формулировка «повысить узнаваемость» недостаточна, если не определены тип знания, территория, сегмент, исходное значение и ожидаемая роль знания в последующем выборе.

Второй блок паспорта описывает механизм. Руководитель должен увидеть, какой продукт создание бренда будет создан, какой сигнал получит аудитория, почему этот сигнал способен изменить восприятие и каким доказательством он поддержан. Например, обещание «прозрачный выбор автомобиля» не становится механизмом от повторения слова «прозрачность». Необходимы сопоставимые условия, раскрытие состава цены, понятный протокол оценки trade-in, документированная ответственность и доступный способ

разрешения разногласий. Если связь между активом, сигналом и ожидаемым состоянием не может быть объяснена, проект остаётся производственным заданием без подтверждённой логики создания капитала.

Третий блок фиксирует операционную готовность. Проверяется наличие владельца Proof Points, способность подразделений исполнить обещание, достаточность мощности, корректность данных, готовность цифровой и физической среды, обучение сотрудников и механизм Brand Recovery. Здесь действует принцип асимметричного риска: краткосрочная потеря охвата из-за отсрочки обычно менее опасна, чем масштабное распространение обещания, которое компания систематически нарушает. При критическом Brand Delivery Gap инвестиционное решение переводится из коммуникационного проекта в совместную программу изменения процесса и последующей проверки опыта.

Четвёртый блок определяет границу с другими уровнями MVC. Один проект может включать несколько функциональных продуктов, однако бюджет, владелец результата и показатели разделяются. Формирование знания и доверия относится к созданию бренда; актуализация потребности — к стимулированию спроса; представление доступной комплектации и условий — к коммерческому присутствию; приём идентифицированного обращения — к привлечению лидов. Такое разделение не требует четырёх независимых кампаний. Оно требует четырёх разных критериев качества внутри общей инициативы и запрещает считать лид или продажу непосредственным доказательством изменения Brand Equity.

Пятый блок задаёт измерение до запуска. Фиксируются baseline, целевой диапазон, минимально значимое изменение, метод, выборка, период, лаг и альтернативные объяснения. Для дорогостоящего решения предпочтителен экспериментальный или квазиэкспериментальный дизайн. Если контроль невозможен, заранее определяются временной ряд, сопоставимые территории или когорты и факторы контроля. Решение о продолжении нельзя принимать только по метрике, выбранной после получения результата: такой порядок повышает риск подтверждающего смещения и превращает исследование в оправдание уже понесённых расходов.

Шестой блок раскрывает экономику без преждевременной денежной оценки бренда. Сценарий включает расходы на исследование, разработку, производство, распространение, внутреннее внедрение, операционные изменения, мониторинг и резерв восстановления. Отдельно показываются собственные и совместные инвестиции, а также капитал, в котором вероятнее всего нако-

пится эффект. Коммерческий вклад описывается цепочкой промежуточных состояний и диапазоном, а не обещанием точного количества сделок. Финансовая модель может использовать изменение consideration, preference, прямого спроса, ценовой устойчивости или удержания как входные предпосылки, но обязана отделять наблюдение от допущения.

Седьмой блок устанавливает decision gates. На входном gate проверяются архитектурная согласованность и доказанность обещания. Перед масштабированием — качество активов, операционная готовность и результаты пилота. На промежуточном review — фактическая доставка сигнала, ранние изменения Brand Health и появление отрицательного опыта. На итоговом review — устойчивость эффекта, вклад в последующие уровни, непредвиденные последствия и необходимость обновления стандарта. Для каждого gate заранее задаются варианты: продолжить, скорректировать, ограничить, остановить или перевести ресурс в устранение разрыва.

Восьмой блок обеспечивает организационную память. После review сохраняются версия решения, данные, допущения, фактический результат, интерпретация и принятые изменения. Это предотвращает повторение проектов под новым названием и позволяет отличать устойчивое знание от личного опыта отдельных руководителей. Реестр решений становится частью операционное управление маркетингом: он поддерживает воспроизводимость производства и аналитики, тогда как владелец создания бренда сохраняет ответственность за смысл результата и обновление Brand Equity.

Протокол не должен превращаться в одинаково тяжёлую процедуру для всех задач. Для локальной адаптации достаточно краткой проверки соответствия архитектуре и стандартам. Для изменения мастер-бренда, крупного обещания или инвестиции с высоким репутационным риском требуется полный паспорт и governance-review. Глубина контроля определяется необратимостью решения, масштабом аудитории, стоимостью ошибки и вероятностью переноса отрицательного эффекта между брендовыми уровнями.

Итоговое управленческое решение должно отвечать на девять вопросов: какое состояние меняется; у какой аудитории; для какого бренда; посредством какого актива и сигнала; на основании каких Proof Points; при какой операционной готовности; как будет измерен результат; кто владеет риском; что именно передаётся в стимулирование спроса. Если хотя бы один из первых восьми ответов отсутствует, масштабирование преждевременно. Девятый ответ фиксирует завершение функционального уровня: создание бренда

передаёт не абстрактную «силу бренда», а проверенный пакет активов, ограничений и знаний, пригодный для активизации спроса.

Комплексный учебный кейс. Баланс собственного и представляемых брендов в холдинге «АвтоСфера»

Компания, показатели, бюджеты и результаты кейса являются условными и используются исключительно для иллюстрации методологии.

1. Исходная ситуация

«АвтоСфера» работает в двух городах и объединяет два мультибрендовых дилерских центра, продажи новых и подержанных автомобилей, trade-in, финансовые продукты, сервис и кузовной ремонт. Холдинг представляет три условные автомобильные марки: бренд А — известный массовый бренд; бренд В — развивающуюся марку; бренд С — новый для региона бренд. Собственный мастер-бренд присутствует на корпоративном сайте, в PR и вакансиях, однако большинство клиентских коммуникаций строится вокруг OEM и моделей.

После получения контракта на бренд С руководство ожидало, что репутация холдинга снизит риск и ускорит формирование спроса. Фактически аудитория слабо связывала новую марку с «АвтоСферой», действующие клиенты редко рассматривали переход между брендами, а рекламные материалы запоминались как коммуникация производителя, но не дилера.

2. Текущая архитектура и инвестиции

Бренд А имеет самостоятельный сайт, телефон и медиаплан; бренд В использует неодинаковое совместное обозначение; бренд С продвигается почти без заметной корпоративной подписи. Направление «АвтоСфера Select» не имеет формализованного обещания, а сервис коммуницирует то от имени OEM, то от дилерского центра. Единого владельца Dealer Brand Equity и правил endorsement нет.

Таблица 34 — Текущее распределение годового бюджета создание бренда, млн руб.

Направление	Бюджет	Доля	Комментарий
OEM-кампании и запуски моделей	26,0	54,2%	Основной эффект относится к маркам и моделям.
Мастер-бренд	5,0	10,4%	Нерегулярная корпоративная коммуникация.
Used cars и сервис	6,0	12,5%	Разделённые бюджеты и идентичность.
PR, события, спонсорство	5,0	10,4%	Оцениваются преимущественно публикациями.
Репутация и отзывы	1,5	3,1%	Реактивная работа.
Internal Branding	1,0	2,1%	Финансирование по остаточному принципу.
Исследования	0,5	1,0%	Brand Tracking отсутствует.
Контент и идентичность	3,0	6,3%	Дублирующие материалы.
Итого	48,0	100%	—

3. Baseline Brand Health

Таблица 35 — Исходный Brand Health Profile

Таблица · часть 1 из 2

Показатель	Мастер-бренд	Бренд A	Бренд B
Aided Awareness	62%	94%	78%
Unaided Awareness	17%	61%	36%

Показатель	Мастер-бренд	Бренд A	Бренд B
Consideration	34%	62%	44%
Preference	15%	37%	22%
Trust / 10	6,8	—	—
Portfolio Awareness	21%	—	—
Cross-brand Consideration	14%	—	—

Таблица · часть 2 из 2

Показатель	Бренд C
Aided Awareness	51%
Unaided Awareness	14%
Consideration	23%
Preference	9%
Trust / 10	—
Portfolio Awareness	—
Cross-brand Consideration	—

Среднее скрывает территориальный разрыв. В городе А aided awareness мастер-бренда составляет 74%, trust — 7,4 и consideration — 42%; в городе Б — 49%, 6,1 и 25% соответственно. Только 21% рынка правильно связывают холдинг минимум с двумя марками, а 16% знают принадлежность used-car направления.

4. Ассоциации, доверие и Brand Delivery Gap

Сильными ассоциациями являются «крупная компания» и «много марок»; одновременно заметны «высокие цены» и «навязчивые продажи». Стратегически важная ассоциация «прозрачность» выражена слабо. В структуре trust высоко оцениваются компетентность и устойчивость, ниже — прозрачность условий, учёт интересов и ответственность при проблеме.

Таблица 36 — Brand Delivery Gap «АвтоСферы»

Характеристика	Обещаемый уровень	Фактический опыт	Разрыв
Прозрачность	8,8	6,5	2,3
Экспертность	8,3	7,6	0,7
Скорость	8,5	5,9	2,6
Ответственность	8,7	6,4	2,3
Широта выбора	8,0	7,8	0,2
Среднее	—	—	1,62

Ключевые разрывы имеют операционную природу: рекламная и визуальная часть соответствует стандартам лучше, чем контакт-центр, продажи, trade-in и претензионная работа. Только 47% сотрудников понимают корпоративное Brand Promise, 31% понимают собственную роль, а 28% считают, что обладают полномочиями решить нестандартную проблему.

5. Диагноз

- мастер-бренд известен, но его самостоятельная функция неясна рынку;
- основной Brand Equity создаётся автомобильными марками и лишь частично переносится на дилера;
- позиционирование основано на общих обещаниях без единой системы Proof Points;
- Brand Delivery Gap связан со скоростью, прозрачностью и ответственностью;
- сотрудники не исполняют единый Brand Behavior;

- инвестиции распределяются по статьям и OEM-планам, а не по Brand Equity Gap;
- Brand Tracking и регулярный Brand Review отсутствуют.

6. Целевая модель

ЦЕЛЕВАЯ РОЛЬ МАСТЕР-БРЕНДА

«АвтоСфера» — корпоративная гарантия понятного, ответственного и профессионального взаимодействия на протяжении выбора, покупки и владения автомобилем.

РАБОЧЕЕ BRAND PROMISE

«Понятный выбор. Ответственное сопровождение». Формулировка является учебной и требует клиентского тестирования.

Автомобильные марки сохраняют роль продуктовых драйверов. Мастер-бренд подтверждает локальную доступность, прозрачность и сопровождение. «АвтоСфера Select» становится endorsed-направлением с единым стандартом проверки, а сервис — корпоративным контуром долгосрочной поддержки с учётом требований производителей.

Таблица 37 — Целевые Proof Points и владельцы

Элемент обещания	Proof Point	Владелец	KPI
Понятная цена	Единый формат коммерческого расчёта.	Коммерческий директор	Расхождение рекламы и факта.
Актуальная информация	Синхронизация сайта, DMS и классифайдов.	IT и продажи	Актуальность карточек.
Понятный выбор	Сравнительный инструмент и обученные сотрудники.	Маркетинг и продажи	Perceived Quality, consideration.
Прозрачный trade-in	Документированная оценка.	Руководитель trade-in	Trust, число споров.

Элемент обещания	Proof Point	Владелец	KPI
Ответственное сопровождение	Единый владелец клиентского вопроса.	Владельцы процессов	Ownerless cases, SLA.
Решение проблемы	Стандарт Brand Recovery.	Клиентское качество	Resolution Rate, Trust Recovery.
Единый опыт	Brand Behavior Standard.	HR и руководители	Behavior Compliance.

7. Цели и инвестиционный сценарий

Таблица 38 — Целевой Brand Health Profile на 18 месяцев

Показатель	Текущее	Цель	Основное действие
Aided Awareness мастер-бренда	62%	72%	Корпоративное always-on присутствие.
Unaided Awareness	17%	25%	Последовательное использование мастер-бренда.
Portfolio Awareness	21%	45%	Программа объяснения структуры группы.
Trust	6,8	7,5	Устранение разрывов прозрачности и ответственности.
Consideration	34%	45%	Proof Points и коммуникация исправленного стандарта.
Preference	15%	23%	Дифференциация и стабильный опыт.
Cross-brand Consideration	14%	25%	Межбрендовые клиентские сценарии.

Показатель	Текущее	Цель	Основное действие
Brand Delivery Gap	1,62	≤0,8	Операционные проекты.
Employee Brand Understanding	47%	80%	Internal Branding.
Brand Standards Compliance	63%	90%	Аудит и ответственность.

Общий бюджет сохраняется на уровне 48 млн руб., но часть расходов переносится из дублирующих OEM- и контентных активностей в мастер-бренд, Brand Tracking, Internal Branding и операционные Proof Points. Коммуникационная волна запускается после подтверждения готовности ключевых процессов.

8. Дорожная карта

Таблица 39 — Дорожная карта внедрения

Период	Основная работа	Результат
Месяцы 1–2	Инвентаризация, клиентские и сотруднические исследования.	Карта архитектуры и подтверждённый Brand Equity Gap.
Месяцы 3–4	Проектирование архитектуры и тест Brand Promise.	Brand Architecture Standard и утверждённое обещание.
Месяцы 5–6	Proof Points, Brand Behavior, обучение руководителей.	Связь обещания с процессами.
Месяцы 7–8	Устранение разрывов скорости, прозрачности и ответственности.	Операционная готовность.
Месяцы 9–10	Запуск Internal Branding и корпоративной коммуникации.	Рост Portfolio Awareness.
Месяцы 11–12	Brand Dashboard, повторный аудит и первая волна tracking.	План-факт и решение о масштабировании.

9. Главный вывод кейса

Проблема «АвтоСферы» не сводится к недостаточному объёму корпоративной рекламы. Компания обладает известным названием, но её собственный Brand Equity слабо отделён от капитала автомобильных марок, не связан с единым обещанием и неодинаково исполняется подразделениями. Увеличение медиабюджета без изменения опыта усилило бы Brand Delivery Gap.

Методология создание бренда меняет постановку задачи: необходимо определить самостоятельную ценность мастер-бренда, распределить роли с OEM, перевести Brand Promise в Proof Points и Brand Behavior, а инвестиции планировать от Brand Equity Gap и готовности процессов.

Задания и вопросы к учебному кейсу

Кейс предназначен не для поиска единственного «правильного» слогана, а для принятия системы взаимосвязанных решений. Все расчёты должны сопровождаться указанием допущений, источников данных и ограничений причинной интерпретации.

1. Постройте фактическую карту брендовых объектов «АвтоСферы» и разделите их на принадлежащие компании, представляемые и совместно используемые.
2. Определите, какой Brand Equity получает основную поддержку при текущем распределении бюджета: производителя, модели, локального центра или мастер-бренда группы.
3. Объясните, почему известность названия группы не означает наличия сильного Owned Brand Equity.
4. Выделите аудитории новых автомобилей, автомобилей с пробегом, сервиса, финансовых продуктов и B2B. Какие из них допустимо объединять общим обещанием?
5. Определите текущий тип архитектуры и укажите признаки, по которым он отличается от декларируемой архитектуры.
6. Сравните Branded House, House of Brands, Endorsed Brands и Hybrid Architecture применительно к кейсу.
7. Выберите целевую архитектуру и объясните, какие бренды должны быть ведущими в шести ключевых ситуациях выбора.
8. Сформулируйте роль мастер-бренда, не копирующую продуктовые обещания производителей.

9. Проверьте рабочее Brand Promise «Понятный выбор. Ответственное сопровождение» по значимости, отличию, доказательности и исполнимости.
10. Для каждого элемента обещания назовите минимум два Proof Points и процессного владельца.
11. Какие Proof Points могут быть созданы быстро, а какие требуют изменения процессов и мощности?
12. Рассчитайте Brand Delivery Gap по данным кейса и определите три наиболее критичных разрыва.
13. Какие разрывы следует устранять изменением коммуникации, какие — процесса, а какие — полномочий и мотивации?
14. Нужно ли запускать масштабную корпоративную кампанию до устранения выявленных разрывов? Обоснуйте инвестиционный gate.
15. Постройте Brand Health Profile отдельно для производителя, мастер-бренда, локальных центров и used-car направления.
16. Какие показатели профиля нельзя объединять средним значением и почему?
17. Разработайте baseline-исследование: генеральную совокупность, выборку, квоты, сегменты, шкалы и конкурентный набор.
18. Составьте Brand Tracking Standard и определите периодичность измерений на 18 месяцев.
19. Постройте Brand KPI Tree от инвестиций и активов до Brand Equity и последующего вклада в стимулирование спроса.
20. Какие показатели кейса являются поведенческими прокси и какие альтернативные объяснения их динамики необходимо контролировать?
21. Предложите эксперимент для проверки переноса доверия от мастер-бренда на новую марку C.
22. Определите, какие данные управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки должны возвращаться в создание бренда.
23. Перераспределите бюджет 48 млн руб. между исследованиями, Owned Brand Equity, совместными проектами, активами, Internal Branding и операционным исполнением.
24. Разработайте три сценария — поддерживающий, развивающий и трансформационный — и укажите условия перехода между ними.

25. Подготовьте решение для совета директоров: целевая архитектура, Brand Promise, критические разрывы, показатели, инвестиционный портфель, риски и план первых 180 дней.

Критерии оценки решения по кейсу

Сильное решение сохраняет границы MVC, различает собственный и представляемый капитал, не подменяет бренд рекламой, связывает обещание с процессами и Proof Points, использует профиль вместо произвольного индекса, отделяет вклад от attribution и учитывает временные лаги. Слабое решение предлагает только новый фирменный стиль, перераспределение медиабюджета или единую рекламную кампанию без изменения архитектуры и исполнения.

Итоговые выводы по главе 9

1. создание бренда является первым функциональным уровнем MVC и создаёт Brand Equity — исходный рыночный актив для последующего формирования и монетизации спроса.

2. создание бренда нельзя сводить к рекламе и фирменному стилю: устойчивый результат возникает при согласовании обещания, коммуникаций и фактического опыта.

3. Dealer Brand Equity является самостоятельным, но зависимым активом, взаимодействующим с Brand Equity автомобильных марок.

4. Автомобильный дилер управляет многоуровневой системой брендов, включающей OEM, модели, мастер-бренд, дилерские центры, used cars и сервис.

5. Owned Brand Equity необходимо отделять от Represented Brand Equity; их совместное влияние описывается как Combined Market Effect.

6. Для мультибрендового холдинга наиболее применима гибридная архитектура с функциональным распределением ролей.

7. Мастер-бренд должен обеспечивать корпоративную устойчивость, перенос доверия и удержание клиента между направлениями.

8. Dealer Brand Equity следует оценивать как профиль awareness, associations, quality, trust, consideration, preference и loyalty.

9. Доверие является критическим компонентом из-за сложности, стоимости и длительности автомобильной сделки.

10. Brand Promise создаёт ценность только при наличии Proof Points, владельцев, ресурсов и измеримого исполнения.

11. Brand Delivery Gap позволяет связать брендовый дефект с коммуникационной, процессной, ресурсной или компетентностной причиной.

12. Коммуникации должны планироваться от требуемого изменения Brand Equity, а канал рассматриваться как ресурс.

13. Paid, Owned, Earned и Shared Media дополняют друг друга; always-on присутствие должно сочетаться с кампаниями.

14. Клиентский опыт целостен, хотя организационная ответственность распределена; поэтому создание бренда требует межфункционального Governance.

15. Brand Behavior и Internal Branding переводят абстрактные ценности в наблюдаемые действия сотрудников.

16. Ни один KPI не является достаточной мерой Brand Equity; необходим Brand KPI Tree и многомерный Brand Health Profile.

17. Brand Tracking должен объединять опросы, цифровое поведение, репутацию и операционные данные по единой методике.

18. Brand Investment планируется от Brand Equity Gap и готовности организации исполнить обещание, а не только от медиабюджета.

19. Модель имеет вероятностный характер и не позволяет автоматически атрибутировать каждую продажу конкретному брендовому воздействию.

20. Авторские конструкции главы требуют экспертной, факторной, сравнительной и продольной эмпирической проверки.

Рост знания автомобильных марок создаёт продуктовый спрос, но устойчивый Brand Equity дилерской группы возникает только тогда, когда рынок понимает самостоятельную ценность компании, а единое обещание воспроизводится во всех точках клиентского опыта.

Свод авторских положений

Авторское положение 9.1. создание бренда является отдельным функциональным уровнем MVC, преобразующим рыночный и стратегический контекст в брендовые продукты, активы и Brand Equity; лид и продажа не являются его непосредственными продуктами.

Авторское положение 9.2. Управленческая модель Brand Equity должна сохранять различие потребительской, управленческой и финансовой трактовок: наблюдаемое состояние восприятия нельзя автоматически считать денежной стоимостью или бухгалтерским активом.

Авторское положение 9.3. В распределённой компании Brand Equity формируется как результат взаимодействия нескольких брендовых уровней; поэтому измерение только производителя или только корпоративного бренда систематически упрощает реальный объект управления.

Авторское положение 9.4. Брендовая архитектура является системой распределения ролей, прав контроля и механизмов переноса доверия, а не схемой размещения логотипов; её качество определяется ясностью для аудитории и операционной исполнимостью.

Авторское положение 9.5. До эмпирического подтверждения структуры и весов Brand Equity должен управляться через многомерный Brand Health Profile, сохраняющий самостоятельную диагностическую ценность компонентов.

Авторское положение 9.6. Brand Promise создаёт капитал лишь при наличии Proof Points и устойчивого организационного исполнения; распространение неисполнимого обещания увеличивает Brand Delivery Gap.

Авторское положение 9.7. Коммуникационный канал не имеет постоянной функциональной принадлежности: его место в MVC определяется объектом преобразования и непосредственным результатом использования.

Авторское положение 9.8. Клиентский, сотруднический и партнёрский опыт являются источниками изменения Brand Equity, но организационные системы, создающие этот опыт, сохраняют собственные границы и ответственность.

Авторское положение 9.9. Brand KPI Tree должен связывать ресурсы, продукты, сигналы, состояния Brand Equity и последующий вклад, явно маркируя гипотезы, временные лаги и ограничения причинной интерпретации.

Авторское положение 9.10. Brand Tracking Standard создаёт сопоставимость измерений только при неизменных определениях, выборке, шкалах, сегментации, периодичности и правилах раскрытия методологических ограничений.

Авторское положение 9.11. Инвестиции создание бренда должны планироваться от диагностированного Brand Equity Gap и готовности организации исполнить обещание; медиабюджет является лишь частью требуемого портфеля ресурсов.

Авторское положение 9.12. создание бренда представляет адаптивную вероятностную систему: её решения уточняются через tracking, проверку гипотез и обратную связь последующих контуров, но не присваивают себе результаты управления продажами или управление отношениями с клиентом после покупки.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой создание бренда и какой результат создаётся на первом уровне MVC?

2. Почему создание бренда нельзя оценивать только лидами, продажами или медиапоказателями?

3. Какие научные подходы формируют основу модели Dealer Brand Equity?

4. Чем Dealer Brand Equity отличается от Brand Equity автомобильной марки?

5. Что понимается под Owned Brand Equity и Represented Brand Equity?

6. Какие брендовые объекты образуют многоуровневую систему дилерского холдинга?

7. Почему для мультибрендового дилера наиболее применима гибридная архитектура?

8. Какие функции должен выполнять мастер-бренд дилерской группы?

9. Из каких компонентов состоит предложенный профиль Dealer Brand Equity?

10. Почему Brand Trust выделяется как самостоятельный компонент?

11. Чем awareness, consideration и preference отличаются друг от друга?

12. Что представляет собой Brand Promise и чем оно отличается от слогана?

13. Какие типы Proof Points могут подтверждать брендовый тезис?

14. Что такое Brand Delivery Gap и какие причины могут его создавать?

15. Почему канал является ресурсом, а не результатом создание бренда?

16. Как клиентский и сотруднический опыт участвуют в создании Brand Equity?

17. Какие уровни включает Brand KPI Tree?

18. Почему Brand Search и Direct Traffic являются только поведенческими прокси?

19. Какие требования обеспечивают сопоставимость Brand Tracking?

20. Как Brand Equity Gap используется в инвестиционном планировании?

21. Почему узнаваемость не равна Brand Equity?

22. В каких случаях сильный бренд производителя не заменяет собственный бренд дилера?

23. Как различить создание бренда и использование силы чужого бренда?

24. Какие механизмы переноса доверия возможны между мастер-брендом и направлениями бизнеса?

25. Где возникают конфликты между производителем, корпоративным брендом, локальным подразделением и сотрудником?

26. Чем репутация отличается от Brand Equity и как она входит в его профиль?

27. Почему продажи текущего периода не являются достаточной метрикой бренда?

28. Какие показатели создания бренда относятся к leading, а какие — к lagging indicators?

29. При каких условиях допустим агрегированный индекс Brand Equity?

30. Чем contribution отличается от attribution?

31. Как экспериментальный дизайн помогает оценить Brand Lift?

32. Какие внешние факторы необходимо учитывать при анализе Share of Search?

33. Как Internal Branding влияет на устойчивость исполнения Brand Promise?

34. Какие критические разрывы создание бренда нельзя компенсировать высокой общей оценкой зрелости?

35. Где заканчивается создание бренда и начинается стимулирование спроса?

Практические задания

Задание 9.1. Карта брендовой архитектуры и ответственности

Постройте карту брендов выбранного дилерского холдинга. Для каждого объекта определите роль, целевую аудиторию, источник Brand Equity, степень контроля, владельца и основной риск. Установите текущий тип архитектуры, сформулируйте целевую гибридную модель и подготовьте RACI.

Задание 9.2. Dealer Brand Equity Profile и программа исследования

Разработайте профиль awareness, associations, perceived quality, trust, consideration, preference и loyalty. Для каждого компонента предложите измерительные утверждения, выборку, сегментацию, источник данных, периодичность и ожидаемую связь с поведением. Подготовьте структуру Brand Tracking Standard.

Задание 9.3. Brand Promise, Proof Points и Brand Delivery Gap

Сформулируйте Brand Promise дилера, проверьте его значимость, отличие и операционную выполнимость. Для пяти характеристик разработайте Proof Points, определите владельцев процессов и рассчитайте Brand Delivery Gap по сопоставимой шкале. Разделите корректирующие решения на коммуникационные, процессные, ресурсные и компетентностные.

Задание 9.4. Brand KPI Tree и Brand Review

Постройте систему показателей от ресурсов и коммуникационного присутствия до Brand Equity, поведенческих прокси и вклада в MVC. Для каждого KPI укажите формулу, источник, владельца, частоту, детализацию и ограничения интерпретации. Сформируйте повестку ежеквартального Brand Review.

Задание 9.5. Инвестиционный сценарий создание бренда

Имея годовой бюджет 50 млн руб. и диагностику «высокий aided awareness, низкий trust, слабый Portfolio Awareness, высокий Brand Delivery Gap», разработайте поддерживающий, развивающий и трансформационный сценарии. Определите Brand Equity Gap, направления инвестиций, мощностные ограничения, leading и lagging indicators, временной лаг и условия запуска коммуникаций.

Задание 9.6. Разграничение уровней MVC

Возьмите перечень из двадцати реальных маркетинговых активностей компании и распределите их между создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов и операционное управление маркетингом. Для каждой активности укажите объект преобразования, непосредственный продукт и показатель. Отдельно разберите случаи, когда один канал используется несколькими уровнями.

Задание 9.7. Owned и Represented Brand Equity

Для компании, представляющей сильного производителя или франчайзера, составьте две карты источников капитала. Определите, какие элементы принадлежат компании, какие доступны только в рамках договора и какие риски возникают при изменении партнёрского портфеля.

Задание 9.8. Brand Portfolio Balance

Оцените роли мастер-бренда, продуктовых брендов, локальных подразделений и направлений бизнеса. Выявите дублирование, конфликт обещаний, размывание идентичности и неиспользуемые возможности переноса доверия. Предложите целевую архитектуру и правила endorsement.

Задание 9.9. Проверка позиционирования

Сформулируйте позиционирование по аудитории, категории, отличию, ценности и доказательствам. Проведите пять клиентских интервью и установите, понимает ли аудитория отличие одинаково, считает ли его значимым и связывает ли с конкретным брендом.

Задание 9.10. Аудит Proof Points

Для каждого тезиса Brand Promise найдите не менее двух наблюдаемых доказательств. Разделите их на продуктовые, процессные, компетентностные, инфраструктурные, клиентские и гарантийные. Тезисы без доказательств вынесите в программу операционных изменений.

Задание 9.11. Карта Brand Behavior

Опишите наблюдаемые модели поведения сотрудников в пяти критических точках опыта. Для каждой установите стандарт, право принятия решения, источник данных, показатель исполнения и процедуру восстановления доверия.

Задание 9.12. Проект Brand Lift

Разработайте эксперимент с контрольной и тестовой группами. Определите единицу воздействия, целевой показатель, минимальный горизонт, способ контроля пересечения аудиторий и правило, по которому результат не будет интерпретироваться как доказательство влияния на продажи.

Задание 9.13. Проверка Share of Search

Соберите временной ряд брендовых запросов компании и конкурентов. Зафиксируйте категорию, сезонность, изменение цен, наличие, медиаактивность и продуктовые запуски. Проверьте, имеет ли показатель опережающую связь со спросом, не выдавая корреляцию за причинность.

Задание 9.14. Brand Review

Подготовьте повестку ежеквартального Brand Review: изменения профиля, результаты исследований, Brand Delivery Gap, состояние активов, риски портфеля, инвестиционный план, гипотезы и решения. Для каждого решения назначьте владельца и дату повторной проверки.

Задание 9.15. Передача в стимулирование спроса

Составьте пакет передачи брендовых активов на следующий функциональный архитектурный контур MVC. Включите позиционирование, Brand Promise, Proof Points, сегментные различия, правила использования идентичности, ограничения обещания, Brand Health Profile и критерии качества актива.

Чек-лист руководителя создание бренда

Каждый критерий оценивается по шкале 0–4: **0** — отсутствует; **1** — выполняется фрагментарно; **2** — описан, но нестабилен; **3** — стандартизирован и регулярно контролируется; **4** — измеряется, улучшается и адаптируется на основе данных.

№	Наблюдаемый критерий	Оценка 0–4	Критический
1	создание бренда формально отделён от стимулирования спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов.		да
2	операционное управление маркетингом рассматривается как предшествующий управленческий контур, а не архитектурный контур MVC.		да
3	Назначен владелец создания бренда с определёнными полномочиями.		да
4	Определены входы, продукты, активы и непосредственный результат уровня.		
5	Реклама и медиапоказатели не используются как полное определение бренда.		да
№	**Наблюдаемый критерий**	**Оценка 0–4**	**Критический**
6	Инвентаризированы производитель, ма-		

№	Наблюдаемый критерий	Оценка 0–4	Критический
	стер-бренд, корпоративные, локальные и направленческие бренды.		
7	Разделены Owned Brand Equity и Represented Brand Equity.		да
8	Зафиксированы права контроля и согласования по каждому брендовому уровню.		
9	Выбран и обоснован тип брендовой архитектуры.		
10	Определены механизмы переноса доверия и риски его размывания.		
11	Аудитории разных брендов и направлений не смешиваются без основания.		да
12	Роль мастер-бренда понятна клиентам и сотрудникам.		
13	Позиционирование определяет аудиторию, категорию, отличие, ценность и доказательства.		да
14	Позиционирование не копирует обещание производителя.		

№	Наблюдаемый критерий	Оценка 0–4	Критический
15	Brand Promise сформулировано как содержательное обязательство.		
16	Brand Promise признаётся операционно исполнимым владельцами процессов.		да
17	Для каждого тезиса обещания существуют наблюдаемые Proof Points.		да
18	Обещание и доказательства проверены на целевой аудитории.		
19	Измеряется Brand Delivery Gap по сопоставимой шкале.		да
20	Систематические разрывы приводят к изменению процесса, а не только коммуникации.		
21	Клиентский опыт включён в систему обратной связи создание бренда.		
22	Сотрудники понимают Brand Promise и ожидаемое Brand Behavior.		

№	Наблюдаемый критерий	Оценка 0–4	Критический
23	Полномочия и мотивация позволяют сотрудникам исполнять обещание.		
24	Партнёрский опыт и соблюдение совместных стандартов регулярно оцениваются.		
25	Физическая и цифровая среда передают согласованные брендовые сигналы.		
26	Существует процедура Brand Recovery после существенного сбоя.		
27	Paid, Owned, Earned и Shared Media имеют определённые роли.		
28	Каналы планируются от задачи изменения Brand Equity.		
29	Always-on и кампанийный режим согласованы между собой.		
30	Коммуникация не запускается до подтверждения операционной готовности.		да

№	Наблюдаемый критерий	Оценка 0–4	Критический
31	Brand KPI Tree отделяет ресурсы, продукты, сигналы, состояния и вклад.		
32	Продажи текущего периода не являются единственной метрикой бренда.		да
33	Используется многомерный Brand Health Profile.		
34	Агрегированные индексы не строятся на произвольных весах.		да
35	Проведено базовое исследование Brand Equity.		да
36	Утверждён Brand Tracking Standard с единой выборкой, шкалами и периодичностью.		
37	Brand Lift и Share of Search интерпретируются с указанием ограничений причинности.		
38	Инвестиции планируются от Brand Equity Gap и сценариев.		

№	Наблюдаемый критерий	Оценка 0–4	Критический
39	Совместные бюджеты производителя не вытесняют развитие собственного бренда.		
40	Утверждён пакет передачи брендовых активов в стимулирование спроса.		да

Итоговый индекс качества создания бренда рассчитывается только как обзорный показатель исполнения наблюдаемых критериев:

$$BCQI = \frac{\sum_{i=1}^{N} s_i}{4N} \times 100\%, \qquad (83)$$

где s_i — оценка критерия i от 0 до 4; N — количество применимых критериев. Единица измерения — процент от максимально возможной оценки. Формула основана на нормировании балльного чек-листа и не является индексом Brand Equity. Она применима для внутренней диагностики зрелости при неизменном составе критериев; субъективность экспертной оценки и разная значимость критериев ограничивают сравнение компаний. Например, 112 баллов по 40 критериям дают BCQI=112/160×100%=70%.

Критический шлюз рассчитывается отдельно:

$$CG = \min(s_j), \qquad j \in C, \qquad (84)$$

где C — множество критических критериев; s_j — оценка критического критерия. Единица измерения — балл шкалы 0–4. Основание — ограничивающий управленческий gate, а не статистический индекс. Если CG<2, общий балл не может служить основанием для признания системы управляемой: высокий результат по второстепенным критериям не компенсирует архитектурный разрыв. Например, при критических оценках 3, 2, 4 и 1 значение CG=1, поэтому система не проходит шлюз независимо от BCQI.

Интерпретация зрелости

BCQI	Уровень	Управленческая характеристика
0–20%	0. Фрагментарный	Бренд сводится к визуальной идентичности, рекламе или отдельным инициативам.
21–40%	1. Описанный	Существуют отдельные элементы платформы и исследований, но нет воспроизводимого процесса.
41–60%	2. Стандартизированный	Определены архитектура, владелец, обещание, базовые показатели и интерфейсы.
61–80%	3. Управляемый	Работают tracking, Brand KPI Tree, Brand Delivery Gap и планирование от разрыва.
81–100%	4. Адаптивный	Система использует продольные данные, эксперименты, сценарии и регулярное обучение.

К критическим разрывам относятся отсутствие владельца создания бренда; смешение бренда и рекламы; зависимость только от бренда производителя; противоречивое позиционирование; неисполнимое Brand Promise; отсутствие Proof Points; систематический Brand Delivery Gap; отсутствие baseline; смешение аудиторий и брендовых уровней; продажи как единственная метрика; произвольный агрегированный индекс; отсутствие границы с стимулирование спроса. Каждый из этих разрывов требует отдельного решения независимо от общего BCQI.

Терминологический словарь

создание бренда — Первый функциональный архитектурный контур MVC, формирующий знание, ассоциации, доверие, репутацию и предпочтение.

Brand Equity — Накопленная система знаний и отношений, изменяющая реакцию аудитории на бренд.

Dealer Brand Equity — Отраслевая модель Brand Equity автомобильного дилера.

Owned Brand Equity — Капитал собственного мастер-бренда дилерской группы.

Represented Brand Equity — Капитал автомобильной марки, используемый дилером, но не контролируемый им полностью.

Combined Market Effect — Совместный эффект дилерского, автомобильного, модельного и локального брендов, предложения и опыта.

Брендовая архитектура — Система ролей, отношений и правил совместного использования брендов.

Мастер-бренд — Основной корпоративный бренд, объединяющий направления и выступающий источником общего доверия.

Brand Portfolio Balance — Согласованность ролей мастер-бренда, OEM и собственных направлений.

Brand Awareness — Способность распознавать и вспоминать бренд.

Portfolio Awareness — Понимание состава марок и направлений, входящих в группу.

Brand Associations — Характеристики и образы, связываемые аудиторией с брендом.

Perceived Quality — Субъективная оценка качества предложения и взаимодействия.

Brand Trust — Уверенность в честности, компетентности, надёжности и учёте интересов клиента.

Consideration — Готовность включить бренд в набор рассматриваемых вариантов.

Preference — Сравнительное предпочтение бренда конкурентам.

Brand Promise — Содержательное обязательство относительно ценности и характера опыта.

Proof Points — Наблюдаемые доказательства способности исполнить Brand Promise.

Brand Delivery Gap — Разрыв между обещанием и воспринимаемым фактическим опытом.

Brand Experience — Реакции, возникающие при контакте человека с брендом и его точками взаимодействия.

Brand Behavior — Наблюдаемые модели поведения сотрудников, подтверждающие или опровергающие обещание.

Internal Branding — Система внутренних коммуникаций, обучения, полномочий и стандартов исполнения бренда.

Brand Consistency — Согласованность бренда между каналами, подразделениями, точками контакта и периодами.

Brand Governance — Система ответственности, правил и управленческих циклов развития бренда.

Brand KPI Tree — Иерархия показателей от ресурсов и присутствия до Brand Equity и вклада в MVC.

Brand Health Profile — Многомерный профиль состояния компонентов Brand Equity.

Brand Tracking — Регулярное повторяемое измерение Brand Equity по единой методике.

Brand Lift — Изменение брендового показателя после воздействия; без контроля не доказывает причинность.

Brand Investment — Ресурсы, направленные на изменение Brand Equity или способности исполнять Brand Promise.

Brand Equity Gap — Разница между целевым и текущим состоянием компонента Brand Equity.

Библиография

Русскоязычные издания

1. Багиев Г. Л., Бушуева Л. И., Кущ С. П., Ребязина В. А., Третьяк О. А., Юлдашева О. У. и др. Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий. Сыктывкар, 2014.

2. Старов С. А., Гладких И. В., Муравский Д. В. Исследование бренд-ассоциаций для построения стратегических карт бренда // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2019. № 2. С. 116–130.

3. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-М, 2005.

4. Третьяк О. А. Маркетинг: траектории развития и контуры новой парадигмы // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23, № 2. С. 153–167.

Англоязычные монографии

5. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, 1991.

6. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York: Free Press, 1996.

7. De Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006.

8. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. London: Kogan Page, 2012.

9. Keller K. L. Strategic Brand Management. Upper Saddle River: Pearson, 2013.

Научные статьи

10. Aaker D. A., Joachimsthaler E. The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge // California Management Review. 2000. Vol. 42, No. 4. P. 8–23.

11. Aaker D. A., Keller K. L. Consumer Evaluations of Brand Extensions // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54, No. 1. P. 27–41.

12. Ailawadi K. L., Lehmann D. R., Neslin S. A. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity // Journal of Marketing. 2003. Vol. 67, No. 4. P. 1–17.

13. Anselmsson J., Burt S., Tunca B. An Integrated Retailer Image and Brand Equity Framework // Journal of Retailing and Consumer Services. 2017. Vol. 38. P. 194–203.

14. Ataman M. B., Van Heerde H. J., Mela C. F. The Long-Term Effect of маркетинговая стратегия on Brand Sales // Journal of Marketing Research. 2010. Vol. 47, No. 5. P. 866–882.

15. Beristain J. J., Zorrilla P. The Relationship Between Store Image and Store Brand Equity // Journal of Retailing and Consumer Services. 2011. Vol. 18, No. 6. P. 562–574.

16. Brakus J. J., Schmitt B. H., Zarantonello L. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? // Journal of Marketing. 2009. Vol. 73, No. 3. P. 52–68.

17. Brown T. J., Dacin P. A. The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses // Journal of Marketing. 1997. Vol. 61, No. 1. P. 68–84.

18. Brown T. J., Dacin P. A., Pratt M. G., Whetten D. A. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation // Journal of the Academy of Marketing Science. 2006. Vol. 34, No. 2. P. 99–106.

19. Chaudhuri A., Holbrook M. B. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance // Journal of Marketing. 2001. Vol. 65, No. 2. P. 81–93.

20. Erdem T., Swait J. Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice // Journal of Consumer Research. 2004. Vol. 31, No. 1. P. 191–198.

21. Foster C., Punjaisri K., Cheng R. Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding // Journal of Product & Brand Management. 2010. Vol. 19, No. 6. P. 401–409.

22. Hartman K. B., Spiro R. L. Recapturing Store Image in Customer-Based Store Equity // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58, No. 8. P. 1112–1120.

23. Hatch M. J., Schultz M. Bringing the Corporation into Corporate Branding // European Journal of Marketing. 2003. Vol. 37, No. 7/8. P. 1041–1064.

24. Joshi A., Hanssens D. M. The Direct and Indirect Effects of Advertising Spending on Firm Value // Journal of Marketing. 2010. Vol. 74, No. 1. P. 20–33.

25. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity // Journal of Marketing. 1993. Vol. 57, No. 1. P. 1–22.

26. Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance // Strategic Management Journal. 2009. Vol. 30, No. 8. P. 909–920.

27. Pauwels K., Hanssens D. M., Siddarth S. The Long-Term Effects of Price Promotions // Journal of Marketing Research. 2002. Vol. 39, No. 4. P. 421–439.

28. Schultz M., Hatch M. J. The Cycles of Corporate Branding: The Case of the LEGO Company // California Management Review. 2003. Vol. 46, No. 1. P. 6–26.

29. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62, No. 1. P. 2–18.

30. Verhoef P. C. et al. Understanding Brand and Dealer Retention in the New Car Market // Journal of Retailing. 2007. Vol. 83, No. 1. P. 97–113.

Стандарты и профессиональные источники

31. International Organization for Standardization. ISO 10668:2010. Brand valuation — Requirements for monetary brand valuation. Geneva: ISO, 2010. Стандарт применяется только к отдельной задаче денежной оценки бренда и не превращает Brand Health Profile в финансовую стоимость.

32. International Organization for Standardization. ISO 20671-1:2021. Brand evaluation — Part 1: Principles and fundamentals. Geneva: ISO, 2021. Документ задаёт принципы оценки, входные элементы, измерения результата и примеры показателей, но не предписывает авторские конструкции главы.

33. International Organization for Standardization. ISO 20671-2:2023. Brand evaluation — Part 2: Implementation and reporting. Geneva: ISO, 2023. Используется как основание требований к организации оценки и раскрытию методики.

34. International Organization for Standardization. ISO 20252:2019. Market, opinion and social research, including insights and data analytics — Vocabulary and service requirements. Geneva: ISO, 2019. Поддерживает требования к заданию, выборке, сбору, обработке и отчётности Brand Tracking.

35. International Organization for Standardization. ISO 19731:2017. Digital analytics and web analyses for purposes of market, opinion and social research — Vocabulary and service requirements. Geneva: ISO, 2017. Применяется к исследовательскому использованию цифровых и веб-данных.

36. International Chamber of Commerce; ESOMAR. ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics. Amsterdam; Paris: ESOMAR; ICC, 2016. Кодекс закрепляет нормы законности, прозрачности, ответственности и защиты участников.

37. ESOMAR; Global Research Business Network. Guideline for Researchers and Clients Involved in Primary Data Collection. Amsterdam: ESOMAR. Руководство

конкретизирует ответственность заказчика и исследователя при сборе первичных данных.

38. IFRS Foundation. IAS 38 Intangible Assets. London: IFRS Foundation. Стандарт используется для разграничения управленческого Brand Equity и признания нематериальных активов: внутренне созданный бренд не признаётся активом только на основании затрат и внутренней оценки.

39. International Valuation Standards Council. International Valuation Standards, effective 31 January 2025. London: IVSC, 2024. Раздел IVS 210 Intangible Assets применяется к профессиональной оценке нематериальных активов и не заменяет потребительский Brand Tracking.

40. Marketing Accountability Standards Board. Marketing Metric Accountability Protocol. MASB, 2009. Протокол связывает маркетинговые действия, промежуточные результаты, факторы денежных потоков и требования к валидации метрик.

41. Marketing Accountability Standards Board. Marketing Metrics: 10 Ideal Characteristics. MASB, 2023. Материал используется при аудите релевантности, надёжности, чувствительности и прогностической способности показателей.

42. Google. About Brand Lift. Google Ads Help. Платформенный инструмент описывает экспериментальное измерение изменения рекламного воспоминания, awareness, consideration и других опросных показателей; результат не является полной оценкой Brand Equity.

43. Google. About Search Lift. Google Ads Help. Метод оценивает прирост поискового поведения после контакта с рекламой и не тождествен Share of Search.

44. Google. About certainty of lift. Google Ads Help. Документ раскрывает платформенную оценку статистической уверенности lift-исследований и не заменяет раскрытия полного экспериментального дизайна.

45. Binet L. Share of Search as a Predictive Measure. Institute of Practitioners in Advertising, EffWorks Global, 2020. Показатель используется как профессиональная диагностическая гипотеза, требующая проверки по категории, а не как универсальный причинный закон.

46. Institute of Practitioners in Advertising. Share of Search. IPA Effectiveness Research and Analysis. Подборка объединяет исходное изложение и последующие материалы о возможностях и ограничениях метрики.

Стандарты ISO 20671 поддерживают системную оценку бренда, но не валидируют автоматически Dealer Brand Equity, Owned и Represented Brand Equity или Brand Delivery Gap. ISO 10668, IAS 38 и IVS 210 относятся к денежной оценке и финансовому учёту и не должны смешиваться с потребительским Brand Equity. Платформенные lift-инструменты и Share of Search являются профессиональными методами с контекстными ограничениями; их применение требует раскрытия дизайна, выборки, внешних факторов и статистической неопределённости.

Ограничения доказательной базы и направления дальнейших исследований

Научные источники подтверждают самостоятельное значение знания, ассоциаций, доверия, воспринимаемого качества, опыта и рыночных активов, однако не валидируют автоматически всю авторскую архитектуру главы. Конструкции Dealer Brand Equity, Owned Brand Equity, Represented Brand Equity, Combined Market Effect, Brand Portfolio Balance и Brand Delivery Gap являются методологическим синтезом. Их измерительные шкалы, различительная валидность и прогностическая способность должны проверяться на данных конкретных категорий.

Первая исследовательская задача состоит в проверке того, действительно ли респонденты различают капитал производителя и компании-представителя. Для этого нужны качественные интервью, задания на атрибуцию опыта и количественные модели, сопоставляющие дилеров одной марки и разные марки внутри одного холдинга. Вторая задача — определить, образуют ли компоненты Dealer Brand Equity устойчивую структуру между территориями, сегментами и этапами клиентского пути либо должны сохраняться только как диагностический профиль без общего индекса.

Третье направление связано с Brand Delivery Gap. Необходимо отделить разрыв обещания от общего неудовлетворительного опыта, проверить чувствительность шкалы и установить, какие характеристики сильнее изменяют доверие, предпочтение, повторный выбор и рекомендации. Четвёртое направление — оценка переноса доверия через мастер-бренд. Cross-brand consideration и Portfolio Awareness следует сопоставлять с фактическими пе-

реходами между направлениями при контроле цены, наличия, продукта и предыдущего опыта.

Наконец, требуется продольная проверка связи Brand Health с стимулирование спроса и последующими контурами. Корреляция с поиском, MQL или продажами не доказывает причинность. Предпочтительны поэтапное внедрение, сопоставимые территории, экспериментальные воздействия и модели временных рядов. Публикация отрицательных и нулевых результатов так же важна, как подтверждение гипотез: она позволяет уточнять границы применимости и не превращать reference model в закрытую нормативную догму.

Заключение и переход к стимулированию спроса

создание бренда открывает функциональную часть цепочка создания маркетинговой ценности, но не начинает маркетинговую деятельность компании с нуля. Ему предшествуют маркетинговая стратегия, управление маркетингом и операционное управление маркетингом. Стратегия определяет направление выбора, governance устанавливает правила и ответственность, operations обеспечивает ресурсы, данные, стандарты, календарь и управляемое производство. Только после этого начинается функциональное преобразование рынка.

В архитектуре книги бренд не является логотипом, рекламной кампанией, медиаприсутствием или совокупностью визуальных элементов. Он представляет устойчивую систему ожиданий и значений, связанных с компанией, её продуктами, подразделениями, сотрудниками и партнёрами. Эта система существует не только в документах организации, но прежде всего в восприятии и поведении аудиторий.

Поэтому непосредственным результатом создание бренда является не выполненный медиаплан и не объём рекламного охвата. Результат уровня составляют брендовые продукты и активы, способные формировать и поддерживать Brand Equity: знание, релевантные ассоциации, доверие, воспринимаемое качество, consideration, preference, репутацию и снижение воспринимаемого риска.

Brand Equity нельзя свести к одному числу без потери управленческого смысла. Высокая узнаваемость может сочетаться с низким доверием. Сильная репутация производителя — с отсутствием самостоятельного образа дилера. Высокое заявленное качество — с отрицательным опытом. Широкое присутствие — с неспособностью аудитории объяснить, почему следует выбрать

компанию. Поэтому Brand Health Profile показывает не абстрактную силу, а состояние отдельных компонентов по аудиториям, сегментам, территориям, направлениям и брендовым уровням.

В распределённой компании капитал возникает одновременно на нескольких уровнях. Клиент воспринимает производителя, корпоративный бренд, мастер-бренд, подразделение, направление и сотрудника. Эти уровни взаимодействуют, усиливают друг друга или конфликтуют. Owned Brand Equity создаётся самой компанией и может сохраняться при изменении продуктового портфеля. Represented Brand Equity доступен благодаря отношениям с производителем, франчайзером или партнёром. Совместный эффект не отменяет различия прав контроля и источников капитала.

Если компания полностью зависит от Represented Brand Equity, она уязвима перед изменением портфеля, расторжением договора и репутационными событиями производителя. Если она игнорирует силу представляемого бренда, то теряет уже созданное знание и доверие. Управленческая задача состоит в проектировании продуктивного взаимодействия: производитель создаёт продуктовый смысл, компания — доверие к способу выбора, приобретения, обслуживания и долгосрочных отношений.

Позиционирование становится источником Brand Equity, когда соединяет значимую ценность с понятным отличием и доказательствами. Brand Promise фиксирует ожидаемый результат отношений, Proof Points объясняют, почему обещанию можно доверять. Однако коммуникационная убедительность не компенсирует операционную несостоятельность. Если организация заявляет простоту, но создаёт сложный путь; обещает прозрачность, но меняет условия; говорит о заботе, но не решает проблему, возникает Brand Delivery Gap.

Этот разрыв снижает trust, preference и готовность к повторному взаимодействию даже при высоком рекламном давлении. Чем сильнее обещание и шире его распространение, тем выше ущерб от систематического неисполнения. Поэтому создание бренда не заканчивается выпуском коммуникации. Оно продолжается в поведении сотрудников, клиентских процессах, цифровой и физической среде, партнёрских отношениях и механизмах восстановления доверия.

Клиентский, сотруднический и партнёрский опыт одновременно выступает входом и источником обратной связи. Сформированный бренд влияет на ожидания участников, а последующий опыт изменяет капитал. Такая связь не превращает управление продажами, управление отношениями с клиентом

после покупки, сервис или HR в части создание бренда. Эти системы имеют собственные объекты и результаты, но создают опыт, который возвращается в виде отзывов, обращений, поведения, повторного выбора и иных сигналов.

Brand KPI Tree связывает ресурсы и действия с качеством активов, изменением восприятия, поведением аудитории и последующим вкладом. Но связь представляет управленческую гипотезу, пока не проверен механизм. Share of Search может сопровождать рыночную динамику, но зависит от категории, сезонности, цены, наличия и конкурентов. Продажи могут увеличиться вследствие скидки или дефицита, не отражая улучшения Brand Equity. Поэтому tracking сочетается с качественными исследованиями, цифровыми данными, Brand Lift, контрольными территориями, продольными рядами и раскрытием альтернативных объяснений.

Инвестиционное планирование начинается не с выбора медиаканала, а с определения целевого состояния и Brand Equity Gap. Если бренд неизвестен, нужны различимые идентификаторы и знание. Если известен, но не рассматривается, требуется работа с релевантностью. Если рассматривается, но ему не доверяют, дополнительный охват не решает проблему без Proof Points и изменения опыта. Если promise не исполняется, приоритетом становятся операционные изменения.

Брендовые инвестиции нельзя оценивать исключительно продажами текущего периода. Их результат проявляется через снижение риска, рост рассмотрения, повышение эффективности активизации спроса, устойчивость к конкурентному давлению, перенос доверия, повторный выбор и рекомендации. Долгосрочный характер не освобождает от измерения, а требует учитывать промежуточные состояния, лаги и накопительный эффект.

Завершённая reference model выглядит как цикл. Рынок, стратегия, архитектура бизнеса и опыт образуют входы. операционное управление маркетингом обеспечивает производство. создание бренда проектирует архитектуру, позиционирование, promise, proofs и активы. Коммуникации, опыт и Brand Behavior передают сигналы. Аудитория формирует состояние Brand Equity. Tracking обнаруживает разрыв, инвестиционный цикл обновляет решения, а внешняя обратная связь возвращает результаты опыта. Созданные активы передаются следующему уровню.

Создание Brand Equity ещё не означает, что потенциальный покупатель перешёл к активному спросу. Человек может знать бренд, доверять ему и считать подходящим, но не иметь текущей потребности или основания на-

чать действие. Здесь заканчивается непосредственная задача создание бренда и начинается стимулирование спроса.

создание бренда отвечает на вопрос: что должно быть создано и накоплено в восприятии аудитории, чтобы бренд был известен, понятен, заслуживал доверия, входил в рассмотрение и снижал риск выбора? стимулирование спроса отвечает на другой вопрос: как, используя созданные активы и потенциал рынка, перевести латентную или отложенную потребность в активизированное состояние спроса?

Граница определяется не каналом. Реклама, PR, социальные сети, события, контент и цифровые площадки используются на обоих уровнях. Если воздействие формирует знание, доверие, ассоциации и preference, оно работает на создание бренда. Если актуализирует потребность, усиливает мотив или приближает аудиторию к коммерческому поиску, оно относится к стимулированию спроса.

Следующий уровень получает узнаваемые идентификаторы, позиционирование, Brand Promise, Proof Points, смысловые и контентные активы, накопленное доверие, сегментные различия и правила использования собственного и представляемого капитала. Эти активы становятся условиями более эффективной активизации спроса, но не гарантируют её автоматически.

Полная последовательность сохраняется неизменной:

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

создание бренда создаёт основание выбора. стимулирование спроса превращает это основание в актуальную мотивацию. Именно механизму такого преобразования посвящена следующая глава.

ГЛАВА 10 /
Стимулирование спроса

НОВАЯ АРХИТЕКТУРА МАРКЕТИНГА

**стимулирование спроса:
АКТИВИЗАЦИЯ И РАЗВИТИЕ СПРОСА
**

10.1. стимулирование спроса как второй уровень цепочки создания маркетинговой ценности

10.1.1. Назначение и границы уровня

На первом уровне MVC компания формирует Brand Equity: знание, доверие, ассоциации и предпочтение. Однако известность бренда ещё не означает, что человек осознал потребность, начал изучать рынок или готов перейти к конкретному предложению. Между создание бренда и коммерческое присутствие существует самостоятельная область маркетинговой деятельности, где рынок переводит общее знание и латентную потребность в направленное исследовательское поведение.

стимулирование спроса — уровень цепочки создания маркетинговой ценности, объединяющий процессы активизации, развития и структурирования интереса целевой аудитории к категории, бренду, продукту, технологии, способу приобретения или владения до перехода к изучению конкретного коммерческого предложения.

В расширенной трактовке стимулирование спроса представляет собой управляемую систему информационных, образовательных, поисковых, коммуникационных и вовлекающих воздействий, посредством которых латентная или потенциальная потребность преобразуется в наблюдаемое исследовательское поведение и активизированный спрос.

> **стимулирование спроса —** уровень цепочки создания маркетинговой ценности, объединяющий процессы активизации, развития и структурирования интереса целевой аудитории к категории, бренду, продукту, технологии или способу владения до перехода к изучению конкретного коммерческого предложения.

Исследования рекламных эффектов показывают, что коммуникация способна изменять знания, отношение и поведение, но не поддерживают универсальную жёсткую иерархию от контакта к покупке (Vakratsas, Ambler, 1999). Современная логика customer journey также рассматривает путь как распределённую во времени систему контактов, часть которых не контролируется компанией (Lemon, Verhoef, 2016). Это подтверждает необходимость самостоятельного управления промежуточным исследовательским результатом.

10.1.2. Почему Stimulation, а не Generation

Термин стимулирование спроса предпочтительнее буквального Demand Generation. Потребность в замене автомобиля может быть вызвана износом, изменением семьи, дохода, характера поездок, аварией, окончанием гарантии или лизинга. Маркетинг способен актуализировать проблему, показать варианты, снизить неопределённость и ускорить поиск, но не может гарантированно создать доход, наличие товара, приемлемую ставку и фактическую готовность к покупке.

Маркетинг способен актуализировать проблему, снижать стоимость поиска, расширять знание альтернатив и повышать заметность отдельного решения. Он не контролирует полностью доход, объективную необходимость замены автомобиля, доступность финансирования и рыночное предложение. Термин

Stimulation поэтому фиксирует управляемое повышение вероятности проявления спроса, а не детерминированное производство потребности.

> **Методологический вывод.** Маркетинговая функция не создаёт потребность и платёжеспособный спрос из ничего, но способна активизировать, развивать и структурировать существующую или формирующуюся потребность, повышая вероятность её перехода в наблюдаемое исследовательское поведение.

10.1.3. Входы, процессы и выход

К входам уровня относятся Brand Equity, потребности и жизненные обстоятельства, предшествующее знание, воспринимаемый риск, рыночные и продуктовые события, предыдущий клиентский опыт. На уровне выполняются выявление информационного спроса, проектирование контентной архитектуры, создание и актуализация содержания, обеспечение обнаружимости, поддержание повторного взаимодействия и измерение активизированный спрос.

Основным выходом уровня является активизированный спрос — наблюдаемый совокупный интерес целевой аудитории к категории, бренду, модели, технологии или способу владения, выраженный в поисковом, контентном, сравнительном и повторном поведении, но ещё не обязательно приведший к идентификации клиента или выбору конкретного коммерческого предложения.

К входам стимулирование спроса относятся Brand Equity, жизненные обстоятельства, предыдущий опыт, воспринимаемый риск, продуктовые события и внешняя среда. Процесс включает исследование информационного спроса, контентную архитектуру, создание и актуализацию содержания, поисковую обнаружимость, дистрибуцию, повторное взаимодействие и измерение результата.

Таблица 40 — Разграничение первых четырёх архитектурных контуров MVC

Уровень	Основной вопрос	Результат
создание бренда	Почему бренду следует доверять и помнить его?	Капитал бренда

Уровень	Основной вопрос	Результат
стимулирование спроса	Почему следует начать или продолжить изучение категории и решения?	активизированный спрос
коммерческое присутствие	Какое конкретное предложение доступно?	доступное для оценки коммерческое присутствие
привлечение лидов	Как идентифицировать и принять заинтересованного клиента?	Принятый MQL

Источник: авторская разработка.

Методологический вывод. стимулирование спроса является самостоятельным уровнем MVC, выходом которого выступает активизированный спрос, а не лид: уровень завершается развитием наблюдаемого интереса и подготовкой перехода к конкретному коммерческому предложению.

10.1.4. Операционная модель и интерфейсы

Объектом управления на данном уровне является не медиаконтакт и не отдельная аудитория, а вероятность перехода релевантных людей и организаций из неактивного либо недостаточно активного состояния спроса в состояние, при котором они замечают проблему, актуализируют потребность и начинают осмысленное исследование решения. Поэтому стимулирование спроса нельзя описывать перечнем каналов. Один и тот же канал способен поддерживать создание бренда, предъявлять коммерческое предложение или принимать лид; функциональная принадлежность определяется тем, какое состояние меняется и какой результат принимается следующим уровнем.

Вход уровня образуют семь взаимосвязанных групп. Первая — состояние рынка: размер категории, динамика, сезонность, конкуренция, регулирование и доступность финансирования. Вторая — стратегические приоритеты и целевые сегменты. Третья — Brand Equity и созданные создание бренда брендовые продукты: узнаваемые коды, смысл, обещание, доказательства и накопленное доверие. Четвёртая — потребности, барьеры, ситуации выбора и временные горизонты аудитории. Пятая — продуктовый портфель и архитектура бизнеса. Шестая — управляемое производство операционное управление маркетингом: бюджет, компетенции, процессы, данные, календарь, стан-

дарты и аналитика. Седьмая — обратная связь от коммерческого присутствия, привлечение лидов, управление жизненным циклом лида, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки.

Преобразование включает диагностику исходного состояния, выбор требуемого перехода, создание стимулирующего механизма, обеспечение контактов требуемого качества, наблюдение за сигналами и корректировку программы. Продуктами уровня служат не только сообщения и материалы, но и карты спроса, сегменты ситуаций выбора, стимулирующие концепции, образовательные программы, сценарии контактов, экспериментальные дизайны и правила передачи в коммерческое присутствие. Непосредственным выходом остаётся активизированное состояние спроса. Просмотр, клик или посещение могут быть сигналами; лид, MQL и продажа принадлежат последующим контурам.

Таблица 40а — Границы стимулирования спроса

Смежная функция	Её объект	Граница стимулирование спроса
создание бренда	основание памяти, доверия и выбора	использует Brand Equity как вход, но не присваивает создание бренда
операционное управление маркетингом	управляемое производство маркетинга	получает ресурсы и стандарты, но не становится операционным контуром
коммерческое присутствие	доступное для оценки предложение	передаёт активизированный спрос до предъявления цены, наличия и условий
привлечение лидов	идентифицированный отклик и MQL	не принимает контакт и не квалифицирует лид
управление продажами	коммерческое взаимодействие и сделка	использует обратную связь, но не отвечает за продажу

Для дилерской группы это различие особенно существенно. Объяснение того, почему переход на электромобиль стал практичным для городского режима, может активизировать категорийный спрос. Страница с конкретным автомобилем, ценой и наличием относится к коммерческому присутствию. Форма бронирования и стандарт принятия контакта относятся к привлече-

нию лидов. Работа менеджера по согласованию сделки относится к управлению продажами. Совместное присутствие этих элементов на одном сайте не отменяет функциональных границ.

Авторское положение 10.1. стимулирование спроса следует считать результативным лишь тогда, когда определён и измерим переход состояния спроса; объём произведённой коммуникации и downstream-результаты сами по себе не заменяют результата уровня.

10.2. Научные подходы к спросу и границы авторского синтеза

10.2.1. Потребность, интерес, намерение и поведение

В управленческой практике понятия «потребность», «интерес», «намерение», «спрос», «обращение» и «лид» нередко смешиваются. Это приводит к ошибкам: информационный интерес принимается за готовность купить, высокий трафик — за сформированный спрос, а отсутствие лидов — за отсутствие потребности.

Потребность — объективно существующее или субъективно воспринимаемое несоответствие между текущим и желаемым состоянием. Она может быть функциональной, экономической, эмоциональной или социальной. Потребность способна существовать, не будучи осознанной, приоритетной, обеспеченной ресурсами или связанной с автомобильной покупкой.

Интерес — направленное внимание к теме, категории, бренду или решению, проявляющееся в информационном поведении. Намерение — субъективная готовность совершить определённое действие в будущем. Даже сформированное намерение не гарантирует действие, поскольку реализация зависит от финансовых ограничений, наличия, социальных норм и воспринимаемого контроля (Ajzen, 1991).

Theory of Planned Behavior разграничивает намерение и фактическое действие: даже сильное намерение реализуется в зависимости от воспринимаемого и фактического контроля, социальных норм и доступных ресурсов (Ajzen, 1991). Для MVC это означает, что просмотр, подписка или расчёт не должны автоматически интерпретироваться как готовность купить.

10.2.2. Экономическое и операционное понимание спроса

В экономической теории спрос связывается с количеством товара, которое рынок готов и способен приобрести при определённых ценах и условиях. Для операционного управления MVC этого недостаточно, поскольку до покупки человек проходит более ранние состояния: осознание, поиск, обучение, сравнение и формирование набора вариантов.

активизированный спрос в MVC — авторская операциональная категория, описывающая наблюдаемую и частично управляемую готовность рынка исследовать категорию, бренд, модель или решение. Она не заменяет экономическое понятие платёжеспособного спроса, не является прогнозом продаж и не подтверждает бюджет клиента.

> **активизированный спрос —** наблюдаемый совокупный интерес целевой аудитории к категории, бренду, модели, технологии или способу владения, выраженный в поисковом, контентном, сравнительном и повторном поведении, но ещё не обязательно приведший к выбору конкретного предложения или идентификации клиента.

Экономика информации рассматривает поиск как деятельность, связанную с затратами и ожидаемой выгодой (Stigler, 1961). В операционной логике стимулирование спроса компания управляет не конечной покупкой, а условиями, при которых рынок способен обнаружить тему, понять варианты, сократить неопределённость и продолжить исследование.

Таблица 41 — Факторы формирования активизированный спрос

Группа факторов	Примеры	Управляемость маркетингом
Потребностные	износ автомобиля, изменение семьи, новая задача	низкая
Экономические	доход, цена, ставка, стоимость владения	низкая–средняя
Продуктовые	модельный ряд, характеристики, технология	средняя
Информационные	доступность, понятность и доказательность	высокая
Брендовые	знание, доверие, ассоциации	средняя–высокая

Группа факторов	Примеры	Управляемость маркетингом
Социальные	семья, окружение, сообщества, отзывы	низкая–средняя
Коммерческие	наличие, условия, trade-in, кредит	средняя
Операционные	сайт, навигация, скорость, аналитика	высокая внутри компании

Методологический вывод. Активизированный спрос представляет не экономический объём гарантированных покупок, а наблюдаемую и частично управляемую готовность рынка исследовать категорию, бренд, модель или решение; он должен быть отделён от потребности, общего внимания и идентифицированного лида.

10.2.3. Три исследовательские оптики

Экономическая теория связывает спрос с количеством блага, которое покупатели готовы и способны приобрести при определённых ценах и прочих условиях. Такая трактовка необходима для анализа рынка, но слишком агрегирована для управления переходами до покупки. Маркетинговая оптика рассматривает формирование знания, предпочтения, consideration set и намерения. Поведенческая оптика объясняет ограниченную рациональность, мотивацию, вовлечённость, воспринимаемый риск, поиск информации, влияние контекста и социального окружения. Каждая перспектива описывает часть механизма, но ни одна не даёт готовой функциональной модели стимулирование спроса.

Таблица 41а — Научные подходы и их границы

Подход	Что объясняет	Что нельзя автоматически заключить
Экономический спрос	реакцию объёма на цену, доход и предложение	внутреннее состояние конкретной аудитории
Consumer behavior	мотивацию, риск, поиск и выбор	причинный эффект отдельной программы без дизайна исследования

Подход	Что объясняет	Что нельзя автоматически заключить
Advertising response	эффекты контакта, частоты, памяти и отношения	универсальную линейную лестницу до покупки
Путь клиента	распределённые последовательности контактов	единственную правильную траекторию
Mental availability	вероятность вспоминания бренда в ситуации покупки	факт актуализации потребности здесь и сейчас
Marketing productivity	связь инвестиций с промежуточными и финансовыми результатами	атрибуцию конкретного лида одному воздействию

Внутреннее состояние спроса латентно: его нельзя наблюдать непосредственно. Исследователь фиксирует ответы в опросах и цифровые либо физические следы поведения. Опрос подвержен ошибкам памяти и социально желательным ответам; цифровой след неполон, зависит от разметки и не раскрывает мотив. Поэтому активизированный спрос определяется через согласованный набор признаков, а не через один показатель. Рост поиска способен означать развитие категории, скандал, дефицит или сезонный всплеск. Рост трафика может быть следствием медиавеса, технических ботов или изменения аналитики. Рост продаж способен отражать скидку, перенос будущей покупки либо улучшение наличия.

Hierarchy-of-effects полезна как язык возможных промежуточных эффектов, однако эмпирические обзоры не подтверждают единую обязательную последовательность «знание — отношение — намерение — действие». В реальной покупке этапы повторяются, меняются местами и зависят от предыдущего опыта. Авторская дискретная карта состояний далее используется как управленческая аппроксимация, а не как утверждение о единственной психологической траектории.

10.2.4. Статус авторской модели

Научно подтверждёнными основаниями главы являются существование информационного поиска и воспринимаемого риска, роль вовлечённости и предыдущего знания, нелинейность рекламного отклика, carryover, saturation, краткосрочные эффекты ценовых промоций и необходимость причинных дизайнов. Авторским синтезом являются границы стимулирования спроса в четырёхуровневой MVC, понятие активизированного состояния спроса, Demand KPI Tree, Demand Health Profile и протокол передачи в коммерческое присутствие. Рабочие гипотезы H10.1–H10.12 не объявляются доказанными до проверки в конкретной категории.

Авторское положение 10.2. Активизированный спрос является операциональным конструктом: его допустимо выводить только из согласованной совокупности мотивационных, исследовательских и поведенческих признаков с явным описанием ошибок измерения.

10.3. Состояния спроса и механизм их преобразования

10.3.1. Нелинейная карта состояний

В автомобильном ритейле спрос нельзя описывать бинарно как «есть» или «отсутствует». Клиент может начать исследование и остановиться, изменить бюджет, перейти от нового автомобиля к подержанному, выбрать ремонт вместо замены, отложить решение или вернуться после периода владения. Поэтому в главе используется авторская классификация состояний активизированный спрос.

Классические модели consumer decision making и consideration set поддерживают различие между осведомлённостью, оценкой альтернатив, включением в ограниченный набор выбора и фактическим действием (Punj, Stewart, 1983; Hauser, Wernerfelt, 1990). Авторская классификация главы переводит эти различия в операционную карту автомобильного спроса.

Таблица 42 — Состояния активизированный спрос

Состояние	Характеристика	Типичное поведение	Следующий переход
Латентный	основание для изменения существует, но не осознано	направленные сигналы отсутствуют	потенциальный

Состояние	Характеристика	Типичное поведение	Следующий переход
Потенциальный	изменение допускается в будущем	эпизодический общий интерес	формирующийся
Формирующийся	уточняются проблема и критерии	изучение категорий и принципов	активный
Активный исследовательский	сравнивается ограниченный набор	повторный поиск, сравнение, расчёты	Commercial Intent
Отложенный	интерес сохраняется, действие приостановлено	мониторинг и возвраты	повторная активация
Замещающий	сравниваются разные способы решения	переходы между категориями	новая траектория
Повторный	начинается новый цикл владельца	замена, trade-in, новая технология	новый цикл MVC

Источник: авторская разработка.

10.3.2. Латентный, потенциальный, формирующийся и активный спрос

Латентный спрос практически не наблюдается по цифровым данным; его можно оценивать через состояние автопарка, срок владения, сервисную историю и исследования. Потенциальный спрос характеризуется признанием возможной будущей потребности без сформированного сценария. Формирующийся спрос выражается в систематическом изучении проблемы и критериев. Активный исследовательский спрос связан с повторным сравнением и формированием consideration set.

Латентное состояние практически не выводится из единичных цифровых событий и требует исследований, данных о сроке владения, сервисной истории и изменении жизненных обстоятельств. Активный исследовательский спрос, напротив, проявляется через повторное тематическое сужение, сравнение, финансовую и эксплуатационную проработку.

10.3.3. Отложенный, замещающий и повторный спрос

Отложенный спрос не равен потерянному. До идентификации он управляется через стимулирование спроса; после появления принятого контакта — преимущественно через управление жизненным циклом лида. Замещающий спрос особенно важен для холдинга, поскольку клиент может переходить между новыми автомобилями, автомобилями с пробегом, ремонтом, кредитом и лизингом. Повторный спрос возвращает действующего владельца из управление отношениями с клиентом после покупки в новый цикл MVC.

Один клиент может одновременно иметь активный категорийный интерес, отложенный срок покупки, замещающий финансовый сценарий и неопределённое отношение к дилеру. Поэтому статус должен относиться к объекту и задаче, а не присваиваться человеку как универсальная характеристика.

> **Методологический вывод.** Спрос в автомобильном ритейле следует рассматривать как нелинейную систему изменяющихся состояний, переходы между которыми должны определяться по совокупности исследовательских сигналов, а не по единичному просмотру или формальному этапу воронки.

10.3.4. Переходы, возвраты и временные лаги

Для управленческой диагностики выделяются шесть базовых состояний. Отсутствующий спрос означает отсутствие релевантной потребности или невозможность её реализации в рассматриваемом горизонте. Латентный спрос соответствует объективной либо субъективной проблеме, которая ещё не стала предметом внимания. Отложенный спрос возникает, когда потребность признана, но действие заблокировано временем, бюджетом, риском или событием. Формирующийся спрос проявляется в эпизодическом изучении проблемы и категории. Активизированный спрос характеризуется устойчивым вниманием, мотивацией и исследованием решения. Активный коммерческий спрос означает готовность рассматривать конкретные предложения; с этого момента ведущую роль принимает коммерческое присутствие.

Переходы не являются однонаправленными. Человек может перейти от активизированного к отложенному спросу после роста ставки, от формирующегося к латентному после изменения приоритетов или сразу начать коммерческое рассмотрение при аварии и срочной замене автомобиля. Инерция зависит от вовлечённости, риска и длины цикла. В B2B один участник buying center может находиться в активном состоянии, тогда как финансовый ди-

ректор ещё не признаёт приоритет задачи. Поэтому состояние следует определять для единицы решения, а не механически для cookie или контакта.

Переход можно представить матрицей вероятностей:

$$\mathbf{s}_{t+1} = \mathbf{s}_t \mathbf{P}_t + \boldsymbol{\varepsilon}_t, \qquad (85)$$

где s_t — вектор долей релевантной аудитории по состояниям в период t; P_t — матрица вероятностей перехода; ε_t — влияние внешних шоков и ошибки измерения. Доли измеряются в процентах аудитории, вероятности — от 0 до 1. Основание — марковское представление состояний; оно применимо для когорт при сопоставимых периодах. Ограничение состоит в том, что память и неоднородность аудитории нарушают простое марковское предположение.

Например, из 10 000 представителей отложенного спроса за месяц 8% могут перейти в формирующийся, 3% — в активизированный, 84% остаться отложенными и 5% вернуться к латентному состоянию. Коммуникационная программа оценивается не по числу контактов, а по изменению этих переходов относительно baseline или контроля.

Таблица 42a — Диагностические признаки состояний

Состояние	Наблюдаемая картина	Главный риск интерпретации	Следующая задача
Отсутствующий	нет релевантной задачи в горизонте	считать всех неохваченных латентными	не инвестировать без основания
Латентный	проблема не актуализирована	принять знание бренда за спрос	сделать проблему заметной
Отложенный	задача признана, но есть блокирующее условие	стимулировать скидкой слишком рано	поддержать актуальность до триггера
Формирующийся	эпизодический поиск категории	принять любопытство за готовность	структурировать критерии
Активизированный	устойчивый поиск и сравнение решения	объявить лидом анонимного исследователя	обеспечить переход к предложению

Состояние	Наблюдаемая картина	Главный риск интерпретации	Следующая задача
Активный коммерческий	рассмотрение цены, наличия и условий	присвоить результат стимулирования спроса	передать в коммерческое присутствие

Авторское положение 10.3. Состояние спроса должно определяться на заданном горизонте и для конкретной ситуации выбора; переход считается результатом только при заранее установленном наборе признаков и допустимой альтернативной интерпретации.

10.4. Потенциал спроса, аудитории и ситуации выбора

10.4.1. Специфика высокововлекаемой покупки

Приобретение автомобиля связано с высокой стоимостью, редкой частотой, воспринимаемым риском и длительными последствиями владения. Поэтому информационный поиск является самостоятельной частью выбора. Покупатель оценивает не только продукт, но и финансирование, эксплуатационные расходы, надёжность, безопасность, ликвидность, сервис и гарантию.

Исследования покупателей автомобилей связывают внешний поиск с воспринимаемым риском, ожидаемой выгодой, опытом и знаниями (Punj, Staelin, 1983; Srinivasan, Ratchford, 1991; Moorthy, Ratchford, Talukdar, 1997). Высокая стоимость ошибки делает информационную инфраструктуру существенным элементом маркетинговой ценности.

10.4.2. Внутренний и внешний поиск

Внутренний поиск основан на памяти, предыдущем опыте и сложившихся представлениях. Внешний поиск включает поисковые системы, сайты производителей и дилеров, классифайды, видео, отзывы, сообщества, консультации и посещения дилерских центров. Предшествующее знание влияет не только на количество поиска, но и на эффективность обработки новой информации (Brucks, 1985).

Поиск требует времени, внимания и когнитивных усилий. В классической экономике информации он продолжается до тех пор, пока ожидаемая выгода дополнительной информации оправдывает её стоимость (Stigler, 1961). стимулирование спроса может снижать стоимость поиска через понятную

структуру, сопоставимые данные, единый словарь, расчёты и логичную навигацию.

Предшествующее знание помогает организовать новую информацию, но объективное знание и субъективная уверенность не тождественны (Brucks, 1985). Вовлечённость повышает готовность тратить усилия на сравнение, а при высокой вовлечённости возрастает значение содержательных аргументов (Zaichkowsky, 1985; Petty, Cacioppo, Schumann, 1983).

10.4.3. Многоканальный и социальный путь

Автомобильный путь многоканален и нелинеен. Интернет-источники встроены в общий поиск и частично заменяют время у дилера и использование печатных источников, но не устраняют роль независимых обзоров, межличностного влияния и офлайн-контактов (Ratchford, Talukdar, Lee, 2007).

Интернет не отменяет другие источники, а изменяет их распределение. Исследования автомобильного поиска показывают интеграцию онлайн-источников с дилерскими, независимыми и межличностными источниками, а также частичное замещение времени, проводимого у дилера (Klein, Ford, 2003; Ratchford, Talukdar, Lee, 2007).

Таблица 43 — Информационное поведение по состояниям спроса

Состояние	Главный вопрос	Поведение	Информационная функция
Латентный	существует ли проблема	случайное внимание	актуализация
Потенциальный	какие решения существуют	эпизодический поиск	объяснение категории
Формирующийся	какие критерии важны	изучение нескольких тем	структурирование
Активный	какой вариант лучше	сравнение, расчёты, возвраты	снижение неопределённости
Отложенный	что изменилось и когда вернуться	мониторинг	сохранение актуальности

Состояние	Главный вопрос	Поведение	Информационная функция
Замещающий	какой способ решения предпочтительнее	переход между категориями	сопоставление альтернатив
Повторный	имеет ли смысл новый цикл	изучение изменений	реактивация

Источник: авторская разработка.

Методологический вывод. Информационное поведение автомобильного покупателя следует рассматривать как многоканальный и нелинейный процесс сокращения неопределённости, в котором содержание, последовательность, глубина и повторяемость взаимодействий важнее единичного посещения или формального источника трафика.

10.4.4. Категорийный и брендовый спрос

Категорийный спрос выражает готовность исследовать класс решений; брендовый спрос — интерес к конкретному бренду внутри или рядом с категорией. Их динамика может расходиться. Образовательная программа дилера способна расширить интерес к электромобилям, но часть эффекта достанется конкурентам. Сильный бренд может перераспределить активный спрос в свою пользу без роста категории. Управленческая ошибка возникает, когда рост брендовых запросов автоматически объявляется созданием нового спроса.

Релевантная аудитория определяется не только демографией. Она строится как пересечение доступного рынка, ситуации выбора, состояния спроса, роли в решении, географии, временного горизонта и ограничений реализуемости:

$$A_{rel} = A_{mkt} \times p_{sit} \times p_{state} \times p_{reach} \times p_{elig}, \qquad (86)$$

где A_{rel} — численность релевантной аудитории, человек или организаций; A_{mkt} — доступный рынок; p_{sit} — доля находящихся в целевой ситуации; p_{state} — доля в требуемом состоянии; p_{reach} — достижимая доля; p_{elig} — доля, соответствующая продуктовым и экономическим ограничениям. Формула служит декомпозицией планирования, а не точным прогнозом: множители

должны оцениваться независимыми или согласованными источниками, иначе ошибки перемножаются.

Если в зоне дилерской группы 300 000 домохозяйств, 12% входят в ситуацию замены автомобиля в течение года, 35% находятся в латентном или формирующемся состоянии, 70% достижимы выбранными средствами, а 60% соответствуют ценовому диапазону, ориентир составит 300000×0,12×0,35×0,70×0,60=5292 домохозяйства.

Buying situations описывают обстоятельства, при которых категория становится релевантной. Category Entry Points фиксируют ассоциативные точки входа в память категории; Jobs-to-be-Done помогает описывать прогресс, которого покупатель пытается достичь. Эти подходы совместимы, но не тождественны. В автомобильном ритейле ситуациями могут быть рождение ребёнка, окончание гарантии, рост стоимости ремонта, смена места работы, сезон путешествий или обновление корпоративного парка. Для B2B добавляются роли инициатора, пользователя, технического эксперта, закупщика, финансового согласующего и лица, принимающего решение.

Таблица 43а — Архитектура аудиторий и ситуаций

Измерение	Пример в дилерской группе	Управленческое следствие
Ситуация выбора	окончание лизинга через 3–6 месяцев	программа отложенной актуализации
Состояние	формирующийся категорийный спрос	образовательное сравнение классов
Роль	водитель, владелец бюджета, член семьи	разные доказательства и барьеры
Статус клиента	владелец марки, ушедший клиент, новый рынок	различная база доверия и данных
Горизонт	неделя, квартал, год	различная срочность и частота
География	город, зона филиала, распределённый B2B	локальная доступность и контроль

Базовый спрос — ожидаемый объём интереса без рассматриваемой программы. Органический спрос наблюдается без оплаченного стимулирования, но не обязательно независим от прошлых инвестиций. Инкрементальн-

ный спрос — причинно обусловленная разница относительно контрфактического сценария. Эти понятия нельзя смешивать: прямой или органический визит может быть отложенным эффектом рекламы, а рост после кампании — следствием сезонности.

Авторское положение 10.4. Единицей проектирования стимулирование спроса является сочетание аудитории, ситуации выбора, состояния и временного горизонта; сегмент без ситуации и состояния недостаточен для выбора механизма активизации.

10.5. Драйверы, барьеры и триггеры активизации спроса

10.5.1. Функция важнее канала

Инструмент относится к стимулированию спроса не по формату, а по функции. Видео может создавать Brand Equity, объяснять категорию, демонстрировать конкретный автомобиль или сопровождать идентифицированного клиента. Критериями классификации являются объект воздействия, состояние спроса, создаваемый результат и следующий переход.

Цифровая среда объединяет взаимодействия consumer–firm, firm–consumer и consumer–consumer; один канал может выполнять разные роли на разных стадиях пути (Yadav, Pavlou, 2014; Kannan, Li, 2017). Поэтому принадлежность к уровню определяется объектом воздействия и создаваемым результатом.

10.5.2. Поиск, экспертный контент, видео и социальные медиа

SEO должно начинаться с карты информационного спроса: проблемных, категорийных, сравнительных, финансовых, эксплуатационных и модельных запросов. Экспертный контент снижает неопределённость через объяснение, сравнение и доказательство. Видео позволяет показать пространство, эргономику, функции и сценарии использования. Социальные медиа служат не только каналом дистрибуции, но и источником вопросов, возражений и Content Gap.

Digital Content Marketing способен поддерживать вовлечённость, доверие и воспринимаемую ценность до прямой покупки (Hollebeek, Macky, 2019). eWOM и отзывы являются внешним источником информации, но их мотивы, содержание и репрезентативность неоднородны (Hennig-Thurau et al., 2004; Chevalier, Mayzlin, 2006).

10.5.3. Подписка, мероприятия, интерактивные инструменты и лид-магниты

Email и подписка поддерживают добровольное информационное сопровождение, но наличие адреса ещё не означает MQL. Вебинары и мероприятия могут обучать категорию или демонстрировать технологии. Интерактивные инструменты переводят абстрактный интерес в персонализированное исследование. Лид-магнит находится на границе стимулирование спроса и привлечение лидов: материал относится к развитию спроса, а идентификация и принятие контакта — к следующему уровню.

Получение адреса электронной почты или регистрация на образовательное событие не должны автоматически создавать MQL. Переход в привлечение лидов начинается после появления коммерчески релевантного интереса и выполнения стандарта приёма контакта.

Таблица 44 — Инструменты и функции стимулирование спроса

Инструмент	Ведущая функция	Граница перехода
SEO	обнаружение информационной потребности	модельная или коммерческая страница
Экспертный материал	снижение неопределённости	конкретная модель
Сравнение	формирование consideration set	каталог или коммерческое присутствие
Видео	объяснение категории и сценария	конкретный автомобиль
Калькулятор	экономическая проработка	персонализированный расчёт
Вебинар	образование и доверие	коммерческая регистрация
Подписка	поддержание интереса	идентифицированный коммерческий контакт

Источник: авторская разработка.

Методологический вывод. Инструмент относится к стимулированию спроса не по формату или каналу, а по функции: он должен уменьшать неопределённость, структурировать исследование и подготавливать

естественный переход от интереса к конкретному коммерческому предложению.

10.5.4. Механика активизации

Мотив задаёт желаемое изменение состояния; барьер удерживает аудиторию от движения; триггер изменяет субъективную срочность или заметность задачи. Функциональные мотивы связаны с полезностью решения, экономические — с совокупной стоимостью и доступностью, эмоциональные — с безопасностью и самоощущением, социальные — с нормами и признанием, ситуационные — с конкретным событием. Для сложных покупок мотивы редко действуют изолированно.

Воспринимаемый риск включает финансовую, функциональную, временную, социальную и психологическую компоненты. Proof Points — проверяемые доказательства — снижают риск только тогда, когда соответствуют конкретному сомнению. Гарантия отвечает на риск отказа, расчёт стоимости владения — на экономическую неопределённость, независимый тест — на сомнение в характеристиках, кейс клиента — на применимость. Простое увеличение числа обещаний способно, напротив, повышать недоверие.

Таблица 44а — Потребности, мотивы, барьеры и триггеры

Элемент	Диагностический вопрос	Пример	Механизм
Потребность	какое неблагополучие или возможность существует?	автомобиль стал дорог в ремонте	создаёт потенциальную релевантность
Мотив	какого прогресса хочет достичь аудитория?	предсказуемые расходы	направляет исследование
Барьер	что удерживает от начала или продолжения?	неопределённость остаточной стоимости	тормозит переход
Триггер	что меняет срочность?	окончание гарантии	актуализирует задачу
Доказательство	что уменьшает конкретный риск?	данные по стоимости владения	поддерживает мотивацию

Триггеры бывают событийными, календарными, информационными и социальными. Событие может возникнуть независимо от маркетинга; задача компании — распознать его и предоставить релевантную рамку. Искусственное создание срочности допустимо лишь при достоверном ограничении. Ложный дефицит и постоянный обратный отсчёт разрушают доверие и переводят систему в зависимость от стимулирования.

Скидка не тождественна созданию спроса. Она способна активировать чувствительную к цене аудиторию, перераспределить существующий спрос между брендами, каннибализировать более маржинальную модель или перенести будущую покупку в текущий период. Чтобы различить эффекты, следует наблюдать категорию, бренд, когорты и постпромо-период.

Авторское положение 10.5. Механизм стимулирование спроса должен связывать конкретный мотив, препятствующий ему барьер, допустимый триггер и проверяемое доказательство; воздействие без этой причинной логики остаётся медиактивностью, а не управляемой активизацией.

10.6. Продукты и активы стимулирования спроса

10.6.1. Контент как информационная инфраструктура

Контент следует рассматривать как управляемую информационную инфраструктуру, а не как совокупность публикаций. Единицей управления становится связка «состояние спроса — клиентская задача — вопрос — содержание — доказательство — следующий переход».

Контентная архитектура строится по состояниям спроса, клиентским задачам, объектам интереса, глубине, форматам, каналам и переходам. Проблемный контент актуализирует задачу; категорийный объясняет пространство решений; сравнительный формирует consideration set; экспертный снижает неопределённость; финансовый раскрывает стоимость приобретения и владения; эксплуатационный показывает последствия использования; модельный остаётся в стимулирование спроса до перехода к конкретной цене, наличию и условиям.

Единицей управления становится не отдельная публикация, а связка «состояние спроса — клиентская задача — информационный вопрос — доказательство — следующий переход». Такая логика снижает риск производства контента ради формального выполнения плана.

Таблица 45 — Контент по состояниям активизированный спрос

Состояние	Задача	Контент	Следующий переход
Латентный	осознать проблему	проблемный и обзорный	категорийное исследование
Потенциальный	понять варианты	категорийный и образовательный	формирование критериев
Формирующийся	структурировать выбор	сравнительный и экспертный	consideration set
Активный	сократить неопределённость	подробное сравнение и расчёты	модель и коммерческое присутствие
Отложенный	сохранить актуальность	обновления	повторная активация
Замещающий	сопоставить решения	кросс-категорийный	новая траектория
Повторный	переоценить текущую ситуацию	владение, trade-in, изменения	новый цикл

Источник: авторская разработка.

10.6.2. Content Coverage и Content Gap

Content Coverage — степень покрытия значимых вопросов аудитории. Content Gap — отсутствие, недостаточность, недоступность, устаревание или несогласованность информации, необходимой для продолжения исследования. Качество оценивается по релевантности, точности, понятности, доказательности, сбалансированности, актуальности, связности и переходности.

Content Gap может быть тематическим, глубинным, навигационным, доказательным, временным, локальным или межканальным. Его наличие увеличивает стоимость поиска и заставляет пользователя продолжать исследование у независимых источников или конкурентов.

Таблица 46 — Паспорт контента стимулирование спроса

Элемент	Содержание
Состояние спроса	Для какого состояния создан материал

Элемент	Содержание
Клиентская задача	Какую проблему помогает решить
Главный вопрос	На что должен ответить материал
Тип и глубина	Проблемный, категорийный, сравнительный, экспертный; базовый, средний или продвинутый уровень
Доказательства	Данные, расчёт, опыт, источник, ограничения
Следующий переход	Связанный материал, сравнение, модель или коммерческое присутствие
Владелец и эксперты	Ответственные за содержание и точность
Актуальность	Дата проверки и триггеры обновления
KPI	Обнаружимость, потребление, переходность

10.6.3. Governance и жизненный цикл

Маркетинг отвечает за архитектуру и редакционный процесс; продажи и контакт-центр предоставляют вопросы и барьеры; сервис — эксплуатационные данные; финансовая и юридическая функции — корректность расчётов и формулировок; IT и аналитика — публикацию, события и связность данных. Для каждого значимого материала устанавливаются владелец, эксперт, дата проверки и правила обновления.

> **Методологический вывод.** Контентная архитектура должна проектироваться как система ответов и переходов, согласованная с состояниями спроса; её результатом является не объём опубликованного контента, а способность аудитории найти, понять и продолжить исследование до готовности рассматривать конкретное предложение.

10.6.4. Портфель продуктов уровня

Продукт стимулирование спроса — воспроизводимый результат, предназначенный для изменения определённого состояния спроса. К продуктам относятся стимулирующая концепция, образовательный модуль, тематический контентный кластер, сценарий последовательных контактов, событие, программа реактивации интереса, набор доказательств, карта аудитории, эксперимент и стандарт передачи. Актив — накопленный ресурс многократного применения: база знаний, исследования, таксономия вопросов, сегменты, аудитории, медиаправа, шаблоны, данные о переходах и обученные модели.

Таблица 45а — Продукты и активы стимулирования спроса

Продукт	Целевой переход	Обязательные компоненты	Выход
Образовательная программа	латентный → формирующийся	проблема, объяснение категории, доказательства	начало исследования
Триггерная программа	отложенный → активизированный	событие, момент, релевантное содержание	возобновление интереса
Сравнительный модуль	формирующийся → активизированный	критерии, альтернативы, ограничения	структурированный выбор
Событие или вебинар	латентный/B2B → формирующийся	экспертность, вопросы, follow-up	углубление темы
Реактивация владельца	повторный цикл	данные владения, повод, польза	повторный спрос
Эксперимент	неопределённый механизм	гипотеза, контроль, метрика, горизонт	знание об эффекте

Коммуникационный стимул отличается от коммерческого предложения. Первый объясняет, почему проблема или решение заслуживает внимания; второе показывает, что именно, на каких условиях и где доступно. Материал может содержать ссылку на предложение, но граница проводится по ведущей функции. Правило передачи в коммерческое присутствие должно фиксировать объект интереса, контекст ситуации, ожидаемый следующий шаг, допустимую персонализацию и метрики непрерывности пути.

Для компании, работающей с сильным брендом производителя или франчайзера, особенно важно различать полученные и собственные активы. Национальная узнаваемость и медиаматериалы производителя являются входом. Локальное знание вопросов, география ситуаций, база владельцев, экспертность сервиса и способность связывать интерес с доступным предложением создаются оператором. Утрата доступа к бренду не должна обнулять всю инфраструктуру понимания спроса.

Жизненный цикл продукта включает исследование, проектирование, проверку юридической и фактической точности, производство, распространение, измерение, обновление и вывод. операционное управление маркетингом обеспечивает этот цикл процессами и мощностью, но решение о том, какое состояние изменять, остаётся частью стимулирование спроса.

Авторское положение 10.6. Продукт стимулирование спроса считается завершённым, если задан целевой переход состояния, механизм, доказательства, маршрут к коммерческому присутствию, владелец обновления и способ проверки эффекта.

10.7. Коммуникационная система стимулирование спроса

10.7.1. Demand Signal System

активизированный спрос не наблюдается непосредственно. Компания видит поисковые запросы, просмотры, сравнения, повторные визиты, калькуляторы и переходы. Поэтому внутреннее состояние покупателя операционализируется через Demand Signals — действия или последовательности действий, указывающие на наличие, направление или возможное развитие интереса.

Сигнал приобретает значение только в контексте: содержательном, временном, поведенческом, рыночном и техническом. Один просмотр может быть случайным, тогда как повторное сравнение моделей и расчёт стоимости владения формируют более содержательную комбинацию, но также не гарантируют покупку.

> **Demand Signal —** наблюдаемое действие или последовательность действий, указывающая на наличие, направление либо возможное развитие интереса к категории, бренду, модели, технологии или способу владения.

Таблица 47 — Система активизированный спрос Signals

Группа	Примеры	Интерпретация	Ограничение
Поисковые	категорийные и модельные запросы	направление интереса	запрос не доказывает покупку
Контентные	чтение, досмотр, переходы	потребление информации	возможен познавательный интерес
Сравнительные	модели, категории, комплектации	формирование consideration set	сравнение может быть широким
Повторные	возвраты и повторные просмотры	устойчивость интереса	неполная идентификация
Финансовые	кредит, trade-in, стоимость владения	экономическая проработка	расчёт может быть тестовым
Переходные	контент → модель → наличие	приближение к Commercial Intent	зависимость от архитектуры сайта

10.7.2. Demand Depth и Demand Recurrence

Demand Depth отражает содержательную глубину исследования; Demand Recurrence — повторяемость исследовательского поведения по отношению к одной теме или объекту. До эмпирической проверки эти конструкты должны использоваться как профили действий, а не как универсальные баллы.

Demand Depth не должна механически сводиться к времени на сайте или числу страниц: длительная сессия может означать сложную навигацию, а короткий путь — высокое предшествующее знание. Demand Recurrence требует отделения реального возврата к теме от технических повторов и потери идентификации между устройствами.

Таблица 48 — Рабочая структура Demand Health Profile

Компонент	Управленческий вопрос	Примеры показателей
Видимость	Может ли рынок обнаружить содержание?	Search Visibility; тематический охват
Объём	Каков масштаб наблюдаемого взаимодействия?	пользователи; тематические сессии

Компонент	Управленческий вопрос	Примеры показателей
Направление	Куда перемещается интерес?	категории; бренды; модели; технологии
Глубина	Продвигается ли исследование содержательно?	категория → сравнение → модель
Повторяемость	Возвращается ли аудитория к теме?	Topic Return Rate; Model Return Rate
Сравнительность	Формируется ли consideration set?	сравнения; межбрендовые переходы
Экономическая проработка	Оцениваются ли владение и финансирование?	калькуляторы; TCO; trade-in
Переходность	Возникает ли движение к предложению?	Content-to-коммерческое присутствие Rate
Устойчивость	Сохраняется ли развитие когорт?	когортная возвращаемость и лаги

Нормализованные сигналы не сворачиваются в единый индекс до проверки состава шкал, весов, устойчивости и прогнозной валидности. В рабочем управлении используется многомерный профиль.

Источник: авторская разработка.

> **Методологический вывод.** Активизированный спрос следует измерять не общим объёмом трафика, а системой содержательно интерпретируемых сигналов; до эмпирической валидации интегрального индекса приоритет должен отдаваться многомерному Demand Health Profile.

10.7.3. Paid, Owned, Earned и Shared Media

Медиаресурсы выполняют разные функции, но не образуют функциональные архитектурные контуры MVC. Paid Media покупает доступ к аудитории и управляет масштабом и частотой. Owned Media обеспечивает глубину, связность и накопление знания. Earned Media добавляет внешнюю проверку и общественную видимость. Shared Media поддерживает распространение и социальное обсуждение. Их комбинация выбирается по состоянию спроса и роли контакта.

Таблица 46а — Функции медиаресурсов

Ресурс	Сильная сторона	Ограничение	Типичная роль
Paid	быстрый масштаб и контроль доставки	эффект прекращается или слабеет без инвестиций	актуализация и охват
Owned	глубина и управляемая последовательность	требует обнаружимости	образование и исследование
Earned	независимость источника и доверие	низкий контроль содержания	доказательство и легитимация
Shared	распространение и обратная связь	алгоритмическая нестабильность	социальный сигнал и вопросы

Качественный охват — доля релевантной аудитории, получившая требуемую последовательность контактов в допустимом контексте. Частота не оптимизируется универсальным числом. Недостаточная частота не позволяет распознать и понять стимул; избыточная вызывает раздражение и wear-out. Последовательность важна в сложных категориях: проблемная рамка, объяснение альтернатив, доказательство и приглашение рассмотреть предложение выполняют разные функции.

Always-on режим поддерживает доступность ключевых категорийных тем, реакцию на постоянно возникающие ситуации и накопительную память. Кампания концентрирует ресурсы вокруг события, сезона, запуска или экспериментальной гипотезы. Always-on без приоритетов превращается в инерционный контент-план; кампанийность без базового присутствия создаёт провалы и заставляет каждый раз восстанавливать доступность.

Таблица 46б — Always-on и кампанийный режим

Параметр	Always-on	Кампания
Задача	поддерживать постоянные точки входа	ускорить выбранный переход
Горизонт	непрерывный	ограниченный

Параметр	Always-on	Кампания
Контент	базовый, поисковый, сервисный	сфокусированный вокруг повода
Риск	инерция и низкая заметность	краткосрочность и pull-forward
Оценка	тренд, доступность, устойчивость	lift, контроль, постпериод

Согласование с создание бренда означает использование единых смыслов, кодов и обещаний, но не копирование брендовой коммуникации. создание бренда отвечает на вопрос, почему бренд должен быть узнан и принят в память; стимулирование спроса — почему сейчас следует начать или продолжить исследование. Несогласованность снижает качество спроса: яркая активация может привлекать аудиторию, которой бренд не способен дать обещанный опыт.

Авторское положение 10.7. Коммуникационная система должна управлять не каналами по отдельности, а качественным охватом, последовательностью и временной непрерывностью контактов, необходимых для заданного перехода спроса.

10.8. Портфель программ и устойчивость спроса

10.8.1. Demand KPI Tree

Ни один отдельный показатель не описывает результат уровня. Высокий трафик может сочетаться с низкой релевантностью, большое число материалов — с дублированием, а длительная сессия — со сложной навигацией. Demand KPI Tree связывает ресурсы и мощности с видимостью, взаимодействием, качеством, глубиной, повторяемостью, структурой спроса, переходами, assisted effect и экономикой.

Подход к marketing productivity требует связывать маркетинговые ресурсы с промежуточными рыночными реакциями, поведением и конечными экономическими результатами, а не ограничиваться одним показателем (Rust et al., 2004). Для стимулирования спроса это означает одновременное наблюдение видимости, качества, глубины, повторяемости, переходов и экономики.

Таблица 49 — Demand KPI Tree

Уровень	Показатели	Управленческий вопрос
Ресурсы	бюджет, команда, экспертные часы	чем обеспечивается процесс
Производство	созданные и обновлённые материалы	что произведено
Видимость	Search Visibility, тематический охват	может ли рынок найти содержание
Взаимодействие	users, views, sessions	возникает ли контакт
Качество	completion, engaged sessions	используется ли материал
Глубина	смысловые уровни и сравнения	снижается ли неопределённость
Повторяемость	returns, frequency	продолжается ли исследование
Структура	темы, модели, категории	куда движется спрос
Переходы	content-to-model, model-to-offer	возникает ли Commercial Intent
Assisted effect	assisted MQL и conversions	участвует ли уровень в результате
Экономика	unit cost и productivity	эффективно ли используются ресурсы

Источник: авторская разработка.

10.8.2. Динамика и assisted effect

$$DGR_t = \frac{MD_t - MD_{t-1}}{MD_{t-1}}. \qquad (87)$$

активизированный спрос Growth Rate рассчитывается только при сопоставимости методики, событий, географии и периодов. При профильном подходе темп изменения анализируется отдельно по компонентам.

$$ACR = \frac{C_a}{C} \times 100\%. \qquad (88)$$

C_a — конверсии с предшествующим взаимодействием стимулирование спроса; C — все анализируемые конверсии. Наличие контакта не доказывает причинный эффект.

10.8.3. Leading, intermediate и lagging indicators

К leading indicators относятся Content Coverage, Search Visibility, актуальность, качество потребления, глубина и повторяемость. Intermediate indicators отражают вход в коммерческое присутствие и модельный интерес. Lagging indicators включают принятый MQL, SQL и сделку, но зависят также от цены, наличия, коммерческое присутствие, привлечение лидов, LLM и управление продажами.

Для каждого KPI необходим паспорт: формула, единица измерения, события, источник данных, временное окно, разрезы, владелец, ограничения и версия методики. Изменение сайта или аналитической системы должно фиксироваться как методологический разрыв.

Методологический вывод. Результативность стимулирование спроса должна оцениваться через взаимосвязанную систему показателей ресурсов, видимости, качества, глубины, повторяемости, структуры интереса, переходов и assisted effect; ни трафик, ни публикационная активность, ни число лидов по отдельности не являются достаточной мерой активизированного спроса.

10.8.4. Эффекты во времени и портфельный баланс

Портфель программ включает развитие категории, брендовую активацию, сезонные программы, продуктовые запуски, реактивацию, сервисный, повторный и реферальный спрос. Каждая программа имеет собственную единицу аудитории, baseline, механизм и горизонт. Категорийное развитие расширяет число рассматривающих класс решения; брендовая активация повышает долю бренда в этом интересе; сервисная программа актуализирует потребность владельца; повторная программа открывает новый цикл выбора. Сведение всех задач в одну рекламную кампанию скрывает перераспределение ресурсов и эффектов.

Carryover означает сохранение части эффекта после периода воздействия. Простая adstock-модель задаётся:

$$Adstock_t = x_t + \lambda Adstock_{t-1}, \quad 0 \leq \lambda < 1, \qquad (89)$$

где x_t — интенсивность воздействия в периоде, например GRP или расходы; $Adstock_t$ — накопленный уровень в тех же преобразованных единицах; λ — коэффициент сохранения. Основание — модели распределённого лага. Условие применения — стабильная периодизация; ограничение — коэффициент нельзя назначать экспертно и затем трактовать как причинный эффект. Если x_t=100, $Adstock_{t-1}$=80, λ=0,5, то $Adstock_t$=140 условных единиц.

Saturation отражает убывающую отдачу при росте интенсивности. Wear-out — потерю эффективности сообщения вследствие повторения или устаревания. Pull-forward — перенос покупки из будущего периода в текущий; каннибализация — замещение продаж другой модели, филиала или программы компании. Краткосрочный прирост без постпериода не позволяет различить эти эффекты.

Инкрементальный спрос текущего периода можно разложить:

$$ID_t = O_t - B_t - PF_t - CAN_t, \qquad (90)$$

где O_t — наблюдаемый дополнительный объём исследовательского поведения; B_t — изменение baseline из-за внешних факторов; PF_t — оценённый перенос из будущих периодов; CAN_t — внутренняя каннибализация. Все величины измеряются одной единицей: людьми, организациями или квалифицированными исследовательскими сессиями. Формула является управленческой декомпозицией, а не автоматическим оценивателем; компоненты требуют контрольного дизайна или модели.

Таблица 47a — Краткосрочные и накопительные эффекты

Эффект	Наблюдение	Необходимая проверка	Решение
Immediate lift	рост в период кампании	контроль и сезонность	масштабировать при инкрементальности
Carryover	сохранение после кампании	временной ряд и лаги	учитывать в бюджете
Saturation	снижение предельного эффекта	response curve	перераспределить инвестиции

Эффект	Наблюдение	Необходимая проверка	Решение
Wear-out	падение реакции при прежней частоте	креативные когорты	обновить стимул
Pull-forward	рост сейчас и провал позже	постпериод	не считать развитием рынка
Cannibalization	рост объекта при падении соседнего	портфельный контроль	оценивать чистый вклад

Устойчивое развитие спроса означает улучшение способности категории или бренда активизироваться без непрерывного увеличения скидки и медиадавления. Признаки устойчивости — сохранение категорийного интереса, повторяемость исследования, расширение ситуаций входа, умеренная эластичность к паузам и отсутствие систематического постпромо-провала.

Авторское положение 10.8. Портфель стимулирование спроса должен оцениваться по чистому эффекту во времени: краткосрочный lift не признаётся развитием спроса без проверки carryover, pull-forward, каннибализации и зависимости от стимулирования.

10.9. Система показателей стимулирования спроса и Demand KPI Tree

10.9.1. Time Lag и Demand Cohort

Между первым исследовательским контактом и обращением могут находиться дополнительные поиски, обсуждение, ожидание дохода, продажа текущего автомобиля, изменение кредитных условий или появление нужной модели. Поэтому материал нельзя оценивать только по обращениям в день публикации.

Demand Cohort — группа пользователей или взаимодействий, объединённых общим первым контактом, периодом, темой, брендом или типом содержания. Когортный отчёт показывает развитие одной группы во времени, тогда как календарный смешивает результаты разных поколений спроса.

Таблица 50 — Иллюстративное развитие Demand Cohort

Таблица · часть 1 из 2

Показатель	Неделя 0	Неделя 1	Неделя 2
Исходная когорта	10 000	—	—
Вернулись к теме	—	22%	16%
Перешли к сравнению	8%	13%	15%
Перешли к моделям	4%	8%	11%
Вошли в коммерческое присутствие	2%	5%	7%
Приняты как MQL	0,5%	1,2%	2,0%

Таблица · часть 2 из 2

Показатель	Неделя 4	Неделя 8
Исходная когорта	—	—
Вернулись к теме	11%	7%
Перешли к сравнению	17%	18%
Перешли к моделям	14%	16%
Вошли в коммерческое присутствие	10%	12%
Приняты как MQL	3,1%	4,0%

Источник: авторская разработка; значения на схеме иллюстративны.

10.9.2. Last-click, assisted effect, carryover и spillover

Last-click attribution приписывает вклад последнему источнику и недооценивает ранние взаимодействия. Многоканальные модели учитывают последовательности, carryover и spillover, но сложная модель не устраняет selection bias, неполноту данных и проблему причинности (Li and Kannan, 2014; Anderl et al., 2016).

Модели многоканальной атрибуции показывают, что оценки вклада каналов могут существенно отличаться от last-click, особенно при наличии carryover и spillover (Li, Kannan, 2014; Anderl et al., 2016; de Haan, Wiesel, Pauwels, 2016; Kireyev, Pauwels, Gupta, 2016). Однако наблюдаемая последовательность не устраняет selection bias и не является автоматическим доказательством причинности.

$$CI_t = f(MD_{t-\tau}, BE_{t-\tau_1}, CP_t, X_t). \qquad (91)$$

Commercial Intent зависит от предшествующего активизированный спрос, Brand Equity, качества коммерческого присутствия и внешних факторов. Формула концептуальна и задаёт структуру исследования, а не готовый алгоритм расчёта.

Методологический вывод. Вклад стимулирование спроса должен оцениваться на когортном горизонте с учётом последовательностей взаимодействий, временных лагов, carryover и assisted effect; last-click отражает лишь последний наблюдаемый переход.

10.9.3. Demand KPI Tree и Demand Health Profile

Дерево показателей начинается с управленческого результата — изменения состояния спроса — и раскрывается по шести измерениям: объём, качество, скорость перехода, стоимость, устойчивость и вклад. Leading indicators описывают доставку релевантного стимула и раннее исследование; intermediate indicators — глубину, повторяемость и переходы; lagging indicators — последующее коммерческое рассмотрение. Downstream-метрики используются как ограничения и результаты цепочки, но не присваиваются уровню.

Таблица 48а — Нормативный Demand KPI Tree

Ветвь	Показатели уровня	Диагностические сигналы	Downstream-контроль
Объём	релевантная активизированная аудитория	поисковый и категорийный интерес	MQL не является прямым KPI уровня
Качество	доля содержательных исследований	глубина, тематика, последовательность	качество перехода в предложение
Скорость	время перехода между состояниями	лаги и когорты	время до MQL отдельно
Стоимость	стоимость инкрементально активизированной аудитории	медиазатраты и производство	CPL только как downstream
Устойчивость	recurrence, carryover, постпромо-профиль	возвраты и retention темы	повторный спрос в управление отношениями с клиентом после покупки
Вклад	подтверждённый lift и contribution	контрольные сравнения	продажи как конечный outcome

Demand Activation Rate определяется для когорты:

$$DAR = \frac{N_{S_0 \to S_A}}{N_{S_0}} \times 100\%, \qquad (92)$$

где N_{S_0} — число единиц аудитории в исходном состоянии; $N_{S_0 \to S_A}$ — число перешедших в активизированное состояние за горизонт. Единица — процент. Требуются стабильная идентификация или панель и заранее установленный классификатор. Ограничение — сам переход не доказывает причинность программы. Если из 2 000 участников формирующегося спроса 360 достигли критериев активизированного, DAR=18%.

Стоимость активизированной аудитории:

$$CPAA = \frac{I_{DS}}{N_{act,inc}}, \qquad (93)$$

где I_{DS} — релевантные инвестиции в рублях; $N_{act,inc}$ — инкрементально активизированные люди или организации. Единица — руб./чел. или руб./организацию. Показатель применим только при оценённом инкрементальном знаменателе; деление расходов на все наблюдаемые реакции создаёт ложную эффективность.

Demand Health Profile сохраняет многомерность и показывает baseline, текущее значение, цель, доверительный интервал, источник, частоту и ограничения по каждому измерению. Единственный индекс допустим лишь после эмпирической валидации весов. Произвольная сумма нормированных кликов, трафика и лидов создаёт точность без содержания.

Авторское положение 10.9. Demand KPI Tree обязан отделять непосредственные признаки перехода спроса от диагностических медиасигналов и downstream-метрик; Demand Health Profile предпочтительнее агрегированного индекса до валидации шкал и весов.

Источник: авторская разработка.

10.10. Исследование и измерение инкрементального спроса

10.10.1. Виды мощности и системное ограничение

стимулирование спроса следует рассматривать как сквозной процесс с входами, ресурсами, мощностью, ограничениями, результатом и потерями. Производственная аналогия помогает выявлять узкие места, но не означает гарантированного «выпуска спроса».

В модели выделяются исследовательская, контентная, экспертная, поисковая, дистрибуционная, актуализационная, аналитическая и переходная мощности. Общий результат ограничивает системное узкое место: компания может иметь сильную дистрибуцию, но не обладать достаточной экспертной или переходной мощностью.

Таблица 51 — Виды мощности стимулирования спроса

Вид мощности	Функция	Типичное ограничение
Исследовательская	выявлять вопросы и состояния	отсутствие исследований
Контентная	создавать качественные материалы	дефицит команды

Вид мощности	Функция	Типичное ограничение
Экспертная	подтверждать точность	зависимость от отдельных специалистов
Поисковая	обеспечивать обнаружимость	технические и семантические дефекты
Дистрибуционная	доставлять содержание	ограниченный доступ к аудитории
Актуализационная	поддерживать применимость	нет владельцев и триггеров обновления
Аналитическая	измерять путь и результат	фрагментированные данные
Переходная	связывать состояния и уровни	слабая навигация и несогласованность

10.10.2. Производительность и загрузка

$$PDS = \frac{QMD}{RDS}. \qquad (94)$$

PDS — производительность стимулирование спроса; QMD — качественный результат активизированный спрос; RDS — использованные ресурсы. Числитель не должен механически сводиться к просмотрам или количеству публикаций.

$$UDS = \frac{DDS}{CDS}. \qquad (95)$$

UDS — использование мощности; DDS — фактическая или планируемая нагрузка; CDS — устойчивая мощность процесса. Универсального нормативного значения не существует.

10.10.3. Demand Leakage

Demand Leakage — снижение вероятности развития интереса вследствие отсутствия, недоступности, недостаточности, недостоверности, несвоевременности или несогласованности информации и переходов. Потери могут принимать форму Research Gap, Content Gap, Visibility Gap, Relevance Gap, Trust Gap, Update Gap, Transition Gap, Commercial Alignment Gap и Measurement Gap.

Таблица 52 — Карта Demand Leakage

Тип потери	Проявление	Возможное последствие
Research Gap	компания неверно понимает вопрос аудитории	нерелевантная тема и слабое взаимодействие
Content Gap	ответ отсутствует или недостаточен	уход к внешнему источнику
Visibility Gap	материал существует, но не обнаруживается	интерес остаётся вне архитектуры дилера
Relevance Gap	содержание не соответствует состоянию спроса	прекращение исследования
Quality / Trust Gap	неточность, односторонность, отсутствие доказательств	рост риска и исключение из consideration set
Update Gap	устаревшие данные	снижение доверия
Transition Gap	нет логичного следующего шага	активизированный спрос не переходит дальше
Commercial Alignment Gap	контент расходится с ценой, наличием или условиями	разочарование и отказ
Measurement Gap	путь не фиксируется или не соединяется	ошибочная оценка вклада

Demand Leakage нельзя выводить только из bounce rate. Диагностика требует соединять поведение, внутренний поиск, вопросы контакт-центра, интервью, карты переходов и причины отказа. Высокая видимость при низкой глубине указывает на иной набор причин, чем высокая глубина при слабом переходе к коммерческому присутствию.

Методологический вывод. Производительность стимулирование спроса определяется не количеством контента, а способностью взаимосвязанных исследовательских, экспертных, поисковых, дистрибуционных, аналитических и переходных мощностей создавать качественный активизированный спрос с минимизацией Demand Leakage.

10.10.4. Demand Tracking Standard и причинная идентификация

Demand Tracking Standard устанавливает объект, генеральную совокупность, состояния, признаки, источники, периодичность, baseline, контроль качества и правила интерпретации. Без стандарта изменение метрики может отражать новую разметку, состав выборки или определение. Для распределённой компании обязательны единые словарь событий, окна идентификации, правила дедупликации и локальные контрольные поля.

Таблица 49a — Demand Tracking Standard

Поле	Требование
Объект	человек, домохозяйство, организация или buying center
Состояние	операциональное правило и порог перехода
Источник	опрос, поиск, web/app, CRM, событие, внешняя панель
Исходный уровень	период, сезонность, внешние факторы, доверительный интервал
Горизонт	окно наблюдения и ожидаемый лаг
Качество	полнота, стабильность, боты, consent, дедупликация
Причинность	контроль, рандомизация либо обоснованная квазиэкспериментальная модель
Решение	порог продолжения, изменения или остановки программы

Brand Lift и Search Lift измеряют изменение соответствующих показателей между экспонированной и контрольной группами, если группы сопоставимы. Geo experiments используют регионы или торговые зоны; главная трудность — spillover и малое число единиц. Временные ряды моделируют baseline, тренд, сезонность и внешние вмешательства. Marketing mix modeling оценивает агрегированные связи и лаги, но требует достаточной ва-

риации и не заменяет индивидуальную атрибуцию. Эксперимент является предпочтительным, когда его можно провести без существенного ущерба.

При контрольной группе Demand Lift рассчитывается:

$$DL = (Y_T^{post} - Y_T^{pre}) - (Y_C^{post} - Y_C^{pre}), \qquad (96)$$

где Y_T и Y_C — показатель спроса в тестовой и контрольной группах до и после; единица совпадает с показателем — процентные пункты, запросы на 1 000 человек или доля активизированных. Основание — difference-in-differences. Условие — правдоподобие параллельных трендов; ограничение — spillover и неодинаковые внешние шоки. Если тест вырос с 20 до 29%, а контроль с 19 до 22%, оценка lift равна 6 п.п.

Share of Search может служить индикатором относительного брендового интереса:

$$SoS_b = \frac{Q_b}{\sum_{j=1}^{B} Q_j} \times 100\%, \qquad (97)$$

где Q_b — объём брендовых запросов марки, B — набор сравниваемых брендов. Единица — процент. Нужны стабильные правила словаря запросов и географии. Ограничения: информационные события, различия названий и платформенные данные; корреляция SoS с будущими продажами не доказывает причинность.

Атрибуция отвечает на вопрос, каким контактам распределить наблюдаемый результат внутри доступных данных. Incrementality отвечает, возник бы результат без воздействия. Contribution шире: это обоснованная оценка вклада уровня в общий outcome с учётом других факторов. Эти понятия нельзя подменять друг другом.

Авторское положение 10.10. Инкрементальный эффект стимулирование спроса признаётся только относительно явного контрфактического сценария; поисковый рост, трафик, лиды и продажи без контроля остаются наблюдаемыми совместными изменениями.

10.11. Инвестиционное и обратное планирование стимулирования спроса

10.11.1. От канального бюджета к целевому профилю спроса

Канальное планирование начинается с бюджетов SEO, видео, социальных сетей и публикаций. Архитектурное планирование начинается с целевого коммерческого результата, требуемого Commercial Intent, необходимого профиля активизированный спрос, состояний спроса, контентной архитектуры, мощностей и только затем — каналов.

Demand Investment — ресурсы, направленные на измеримое изменение объёма, структуры, глубины, повторяемости или переходности активизированный спрос либо на развитие способности компании устойчиво создавать такой результат. Это управленческое, а не бухгалтерское понятие.

Обратное планирование начинается с целевого коммерческого результата, затем определяет требуемый Commercial Intent, необходимый профиль активизированный спрос, состояния и сегменты спроса, контентную и поисковую архитектуру, мощности, инвестиции, каналы и форматы. Для ранних уровней используются диапазоны, сценарии и экспериментальные коэффициенты, а не один универсальный коэффициент конверсии.

10.11.2. Инвестиционные сценарии

Таблица 53 — Сценарии инвестирования стимулирование спроса

Параметр	Поддерживающий	Развивающий	Трансформационный
Цель	сохранить позицию	изменить отдельный компонент	создать новую систему спроса
Исследования	регулярный мониторинг	диагностика разрыва	полный baseline
Контент	обновление ядра	новые кластеры	новая архитектура
SEO	удержание видимости	расширение семантики	создание присутствия
Аналитика	контроль KPI	когорты и тесты	новая модель данных

Параметр	Поддерживающий	Развивающий	Трансформационный
Горизонт	короткий–средний	средний	средний–длинный

Накопительные и отложенные эффекты рекламы обосновывают необходимость временного горизонта и carryover, но рекламный goodwill не тождествен активизированный спрос (Nerlove, Arrow, 1962). Каждая инвестиция должна иметь гипотезу, исходный профиль, ожидаемый лаг, leading и lagging indicators, метод проверки и условия прекращения.

10.11.3. Проверка последующей мощности

Дополнительный активизированный спрос экономически полезен только при готовности коммерческое присутствие, привлечение лидов, LLM и управление продажами. Масштабирование трафика при слабом последующем процессе увеличивает нагрузку, неудовлетворённость и потери.

До масштабирования необходимо проверить актуальность и полноту коммерческое присутствие, доступность привлечение лидов, мощность LLM, SLA контакт-центра, готовность продавцов и физическую доступность тест-драйвов. Дополнительный спрос при неготовой цепочке увеличивает потери и ухудшает клиентский опыт.

> **Методологический вывод.** Инвестиции должны планироваться от требуемого изменения активизированного спроса и целевого перехода к коммерческому присутствию, а не от перечня доступных каналов; масштабирование допустимо только после проверки мощности последующей цепочки MVC.

10.11.4. Demand Gap и правила инвестирования

Прямое планирование идёт от ресурсов к прогнозируемому охвату, частоте, переходам и эффекту. Обратное — от требуемого изменения состояния к численности аудитории, механизму, контактной мощности, лагам и инвестициям. Оба расчёта необходимы: первый проверяет реализуемость бюджета, второй — достаточность для стратегической задачи.

Demand Gap задаётся как разница между целевой и ожидаемой без новой программы активизированной аудиторией:

$$DG = N_{act}^{target} - N_{act}^{baseline}, \qquad (98)$$

где DG и оба N измеряются людьми или организациями за единый горизонт. Если целевой объём равен 12 000, а baseline — 8 500, разрыв составляет 3 500. Это не план лидов: связь с MQL рассчитывается отдельно через последующие уровни.

Сценарная инвестиционная потребность:

$$I_s = \frac{DG \times CPAA_s}{q_s}, \qquad (99)$$

где $CPAA_s$ — ожидаемая стоимость инкрементальной активизации в сценарии s, руб./ед.; q_s — коэффициент качества и реализуемости от 0 до 1. Формула используется для сравнения сценариев при сопоставимом определении результата. Ограничение — $CPAA_s$ нельзя брать из неконтролируемой кампании без поправки на органический спрос. При DG=3500, CPAA=900 руб. и q=0,8 потребность равна 3,94 млн руб.

Инвестиционное решение проходит пять фильтров: стратегическая релевантность, доказательность механизма, предельная эффективность, обратимость и мощность downstream-контуров. Масштабировать активизацию при отсутствии актуального ассортимента, слабой цифровой витрине, перегруженном контакт-центре или недостаточной мощности продаж означает создавать утечки и негативный опыт.

Таблица 50a — Прямое и обратное планирование

Шаг	Прямой расчёт	Обратный расчёт
1	доступный бюджет	целевой переход и Demand Gap
2	портфель программ	релевантная аудитория
3	охват и частота	требуемые контакты и лаги
4	ожидаемые сигналы	CPAA и сценарные инвестиции
5	downstream-ограничения	проверка бюджета и мощности
6	портфельный эффект	stop/scale/learn правила

Capacity коммерческое присутствие ограничивает число активизированных людей, которым можно предъявить релевантное предложение. Далее учитываются мощности привлечения лидов и управление продажами. Эти ограни-

чения не делают их частью стимулирование спроса, но входят в инвестиционный guardrail. Программа может быть эффективной на своём уровне и экономически нецелесообразной для системы в текущий момент.

Авторское положение 10.11. Инвестиции в стимулирование спроса планируются от измеримого Demand Gap и предельного инкрементального эффекта при обязательной проверке пропускной способности коммерческое присутствие и последующих контуров.

Источник: авторская разработка.

10.12. Интегрированная reference model, ограничения и эмпирическая программа

10.12.1. Научный статус и ограничения наблюдения

Модель опирается на экономику информационного поиска, consumer decision making, involvement, consideration set, Theory of Planned Behavior, customer journey, digital content marketing, eWOM, рекламную динамику, multichannel attribution и marketing productivity. При этом стимулирование спроса как самостоятельный архитектурный контур MVC, активизированный спрос как его формальный выход, Demand Depth, Demand Recurrence, Demand Leakage и произвольный агрегированный индекс спроса являются авторскими конструкциями.

Основные ограничения связаны с неполной наблюдаемостью, идентификацией между устройствами, смешением познавательного интереса и намерения, нелинейностью поиска, внешними факторами, selection bias, технической нестабильностью аналитики и контекстной зависимостью между сегментами.

Научные основания поддерживают отдельные механизмы, но не доказывают авторскую конфигурацию стимулирование спроса как уровня MVC. активизированный спрос, Demand Depth, Demand Recurrence, Demand Leakage и произвольный агрегированный индекс спроса должны рассматриваться как исследовательские конструкты с явно обозначенными границами применимости.

10.12.2. Причинность, идентификация и контекст

Один пользователь может использовать несколько устройств, а несколько людей — одно устройство. Глубокое взаимодействие может отражать как созревание, так и высокую неопределённость. Рост показателей способен быть вызван OEM-кампанией, ценой, запуском модели, независимым обзором или изменением аналитической инфраструктуры. Поэтому причинные выводы требуют экспериментов, сопоставимых групп и продольных данных.

10.12.3. Рабочие гипотезы и дизайн проверки

Таблица 54 — Рабочие гипотезы главы и способы проверки

Гипотеза	Предполагаемая связь	Предпочтительный дизайн
H10.1	Brand Equity → содержательное взаимодействие	опрос + поведенческое сопоставление; географическое сравнение
H10.2	Полезность и доказательность контента → Demand Recurrence	A/B-тест; опрос после материала; тематический возврат
H10.3	Demand Depth → переход к коммерческому присутствию; возможна нелинейность	sequence analysis; survival model
H10.4	Demand Recurrence + тематическое сужение лучше прогнозируют Commercial Intent, чем трафик	сравнение прогнозных моделей; holdout validation
H10.5	Content Coverage → рост органического и прямого спроса	панельные данные; difference-in-differences
H10.6	Согласованность стимулирование спроса и коммерческое присутствие → переход	контролируемые landing tests; path analysis

10.12.4. Программа эмпирической проверки и зрелость

Программа проверки включает экспертную валидизацию терминов, интервью с покупателями и потерянными клиентами, построение таксономии вопросов и событий, пилотную разметку, когортный анализ, контролируемые эксперименты и продольную проверку. Валидация MDI допустима только после подтверждения содержательной и прогнозной ценности отдельных сигналов.

Зрелость развивается от канального уровня с несвязанными SEO, контентом и социальными сетями к описанной, архитектурной, управляемой и адаптивной системе. На адаптивном уровне используются регулярный Demand Review, эксперименты, когорты, валидация сигналов и сквозная оптимизация MVC.

> **Методологический вывод.** стимулирование спроса представляет адаптивную вероятностную систему развития рыночного интереса; активизированный спрос должен управляться как многомерный профиль, а не как универсальный линейный индекс.

10.12.5. Интегрированный управленческий протокол

Reference model объединяет девять решений: определить рынок и ситуацию выбора; зафиксировать исходное состояние; отделить категорийный интерес от брендового; выбрать целевой переход; диагностировать мотивы, барьеры и триггеры; создать продукт и коммуникационную последовательность; обеспечить маршрут в коммерческое присутствие; измерить инкрементальность; принять решение о продолжении, изменении или остановке. Цикл повторяется, поскольку рынок, предложение и ограничения меняются.

Применимость модели выше в категориях со значимым поиском, риском, временным лагом и возможностью наблюдать промежуточные признаки. В импульсных покупках состояния могут сменяться за минуты, поэтому детальная классификация теряет экономический смысл. В B2B единицей анализа становится buying center; в сервисе — событие владения и риск откладывания; в повторных покупках — накопленный опыт; в распределённой сети — локальная доступность и неодинаковая мощность филиалов.

Таблица 51a — Типовые потери и ограничения

Потеря	Проявление	Последствие	Коррекция
Boundary loss	бренд, спрос и лиды сведены в кампанию	невозможно назначить результат	разделить продукты и интерфейсы
Audience loss	широкий таргетинг без ситуации	дорогой нерелевантный охват	связать аудиторию с состоянием
Meaning loss	сообщение не отвечает мотиву	контакт без актуализации	восстановить причинную логику
Evidence loss	обещание без proof points	риск не снижается	добавить проверяемые основания
Transition loss	нет пути к предложению	интерес обрывается	согласовать коммерческое присутствие
Measurement loss	только клики и лиды	неизвестен эффект уровня	внедрить Demand Tracking Standard
Temporal loss	не учтены лаг и post-period	ложная оценка ROI	когорты и carryover
Capacity loss	downstream не готов	очереди и негативный опыт	ограничить масштабирование

Модель зрелости включает пять уровней. На нулевом компания считает спрос синонимом охвата или лидов. На первом различает задачи, но измеряет их фрагментарно. На втором определяет состояния, продукты и интерфейсы. На третьем использует единый tracking, эксперименты и портфельное планирование. На четвёртом управляет предельной эффективностью, долгосрочными эффектами и обратной связью всей цепочки Market-to-Owner. Переход невозможен, если сохраняется критический архитектурный разрыв.

Авторское положение 10.12. стимулирование спроса является адаптивной системой управления вероятностями перехода спроса; её зрелость определяется качеством границ, контрфактического измерения и согласованности с пропускной способностью всей цепочки, а не объёмом рекламной активности.

Источник: авторская разработка.

Свод рабочих гипотез H10.1–H10.12

Таблица 51б — Эмпирическая программа главы

Гипотеза	Причинная связь и переход	Показатель	Дизайн, горизонт и ограничение
H10.1	высокий Brand Equity повышает отклик формирующегося спроса на равный стимул	DAR, Demand Lift	рандомизированная экспозиция; 1–3 месяца; возможна само-селекция бренда
H10.2	категорийное обучение переводит латентный спрос в формирующийся	категорийный поиск, доля начавших исследование	holdout или geo test; 2–6 месяцев; внешний новостной фон
H10.3	событийный триггер ускоряет отложенный → активизированный	hazard перехода, time-to-activation	когорты вокруг события; до 6 месяцев; эндогенность события
H10.4	релевантные proof points снижают риск и углубляют исследование	perceived risk, depth	A/B + опрос; недели; переносимость между сегментами
H10.5	образовательная последовательность в B2B увеличивает согласованность buying center	число вовлечённых ролей, DAR организации	cluster experiment; квартал; малые выборки
H10.6	правильный порядок контактов эффективнее равной несвязанной частоты	sequence completion, lift	рандомизация последовательности; 1–2 месяца; кросс-канальная идентификация
H10.7	always-on снижает межкампанийный спад активизированного спроса	trough level, recurrence	interrupted time series; 6–12 месяцев; сезонность

Гипотеза	Причинная связь и переход	Показатель	Дизайн, горизонт и ограничение
H10.8	глубокая скидка создаёт pull-forward и последующий спад	post-promo deficit	matched markets; полный цикл; действия конкурентов
H10.9	согласованность создание бренда и стимулирование спроса повышает качество перехода	quality reach, переход в CP	controlled creative test; 1–3 месяца; субъективность согласованности
H10.10	Share of Search связан с будущей активизацией после контроля факторов	lagged SoS, DAR	time series/MMM; 12+ месяцев; связь не равна причинности
H10.11	единый Tracking Standard улучшает инвестиционные решения	доля решений с holdout, forecast error	stepped-wedge; 6–12 месяцев; организационное обучение
H10.12	более качественный активизированный спрос повышает эффективность коммерческое присутствие	CP engagement, downstream conversion	когортный анализ с контролем состава; квартал; селекция предложения

Эти гипотезы образуют программу проверки, а не список утверждённых закономерностей. Для каждой компании следует заранее зарегистрировать определение результата, минимально значимый эффект, размер выборки, окно наблюдения и правило остановки. Отрицательный результат является знанием о границах механизма, а не основанием заменить метрику.

Переход к коммерческому присутствию начинается, когда аудитория готова рассматривать конкретный объект и ей требуется доступное предложение: ассортимент, наличие, цена, условия, доказательства доступности и точка контакта. стимулирование спроса передаёт контекст, но не присваивает качество витрины или MQL. Следующая глава рассматривает именно эту инфраструктуру коммерческого рассмотрения.

Комплексный учебный кейс. Формирование активизированного спроса на новую автомобильную марку в холдинге «АвтоРегион»

Все компании, автомобильные марки, показатели, бюджеты, результаты исследований и выводы кейса являются условными. Кейс предназначен для изучения методологии стимулирование спроса и не описывает конкретную действующую организацию.

1. Исходная ситуация

Все компании, автомобильные марки, показатели, бюджеты и результаты кейса условны. Кейс показывает, как высокая рекламная дистрибуция при недостаточной информационной архитектуре создаёт неподготовленные контакты вместо устойчивого активизированный спрос.

Холдинг «АвтоРегион» работает в двух региональных центрах, представляет известные бренды A и B и запускает новую марку C с кроссоверами C1 и C2. Марка малоизвестна, независимых обзоров мало, сервисная репутация и остаточная стоимость не сформированы. Руководство ставит цель получить 1 000 лидов за квартал и направляет основную часть бюджета в охват, контекст, классифайды и прямые формы.

Первый месяц дал 18,4 млн показов, 78 тыс. сессий, 1 140 форм и 1 060 контактов, но только 420 принятых MQL, 132 SQL, 47 тест-драйвов и 19 договоров. Большинство вопросов касалось происхождения бренда, надёжности, сервиса, запасных частей и сравнения с конкурентами. Контакт-центр фактически компенсировал Content Gap, а ранний интерес преждевременно передавался в привлечение лидов.

Таблица 55 — Первоначальный бюджет запуска бренда C

Направление	Бюджет, млн руб.	Доля
Медийная реклама	6,0	25,0%
Контекстная реклама	5,0	20,8%
Социальные сети	3,0	12,5%
Классифайды	3,5	14,6%
Наружная реклама	2,5	10,4%

Направление	Бюджет, млн руб.	Доля
Производство материалов	1,8	7,5%
Событие запуска	1,2	5,0%
SEO и экспертный контент	0,5	2,1%
Аналитика и исследования	0,3	1,3%
Обучение	0,2	0,8%

2. Диагностика информационного спроса

Диагностика показала, что рынок находился преимущественно в латентном, потенциальном и формирующемся состояниях, тогда как маршрут был построен как «реклама → наличие → форма». Дилер был видим по коммерческим запросам, но почти отсутствовал по информационным вопросам о происхождении, надёжности, сервисе и стоимости владения.

Главное несоответствие состояло в том, что дистрибуционная мощность существенно превосходила исследовательскую, экспертную и переходную. Компания могла быстро доставить сообщение, но не могла в сопоставимом объёме объяснить продукт, снизить риск и поддержать исследование.

Таблица 56 — Структура вопросов потенциальных клиентов по бренду C

Группа вопросов	Доля
Кто производит бренд C	18%
Насколько марка надёжна	16%
Где обслуживать автомобиль	13%
Запасные части	9%
С чем сравнивать модель	11%
Реальная цена	12%

Группа вопросов	Доля
Условия кредита	8%
Наличие и комплектация	7%
Тест-драйв	4%
Другие	2%

Большинство обращений закрывало базовые информационные дефициты, которые должны были обрабатываться до привлечения лидов. Контакт-центр фактически компенсировал отсутствие категорийного, сравнительного, эксплуатационного и доказательного содержания.

3. Baseline Demand Health Profile

Таблица 57 — Исходный Demand Health Profile бренда C

Компонент	Оценка	Интерпретация
Рекламная видимость	высокая	аудитория получила контакт
Поисковая видимость дилера	низкая	дилер отсутствует в информационном поиске
Знание марки	низкое	бренд требует объяснения
Глубина исследования	низкая	мало связанных действий
Повторяемость	низкая	слабая возвращаемость
Сравнительное поведение	низкое	бренд редко входит в consideration set
Финансовая проработка	средняя	интерес поддерживается ценой
Переход к коммерческому присутствию	средний	часть аудитории проверяет автомобили
Assisted effect	не измеряется	last-click модель

Главное системное несоответствие состояло в том, что дистрибуционная мощность значительно превосходила исследовательскую, экспертную, аналитическую и переходную. Высокий охват масштабировал неподготовленный маршрут «реклама → наличие → форма».

4. Целевая архитектура и контентные кластеры

Цель была переформулирована: не получить максимальное число форм, а сформировать активизированный спрос, обеспечить включение C1 и C2 в consideration set и подготовить релевантный переход к Commercial Intent и принятому MQL.

Бюджет был перераспределён из медийной и наружной рекламы в исследования, контентную архитектуру, SEO, аналитику и обучение. Были введены Demand Health Profile, MQL Boundary Standard, контентные паспорта, когортный dashboard и регулярный Demand Review.

Таблица 58 — Контентные кластеры бренда C

Кластер	Содержание	Следующий переход
Что представляет собой бренд C	происхождение, роль импортёра и дилера, гарантия, сервис	модели и технологии
Кому подходят C1 и C2	сценарии использования, семья, город, ограничения	выбор модели
Сравнение с альтернативами	единые критерии, преимущества и компромиссы	consideration set
Экономика и владение	финансирование, сервис, остаточная стоимость, trade-in	персонализированный расчёт
Доказательства и опыт	тесты, экспертиза, первые владельцы	тест-драйв и конкретное предложение

Источник: авторская разработка.

5. KPI, инвестиции и управленческий цикл

Таблица 59 — Целевые KPI проекта формирования активизированный спрос

Группа	Показатель	Исходно	Ориентир на 6 месяцев
Видимость	доля информационных запросов в топовой зоне	8%	30%
Взаимодействие	вовлечённые тематические сессии	24%	42%
Глубина	два и более смысловых уровня	7%	20%
Повторяемость	Topic Return Rate	6,4%	18%
Сравнение	использование сравнения	2%	10%
Переход	Content-to-коммерческое присутствие	9%	18%
Качество лида	форма → принятый MQL	36,8%	60%
Content Coverage	критические вопросы с актуальными ответами	35%	85%

Общий бюджет не увеличивается, но перераспределяется из части медийного и наружного давления в исследования, Content Architecture, SEO, аналитику, экспертную инфраструктуру и обучение. Вводятся Demand Health Profile, MQL Boundary Standard, контентные паспорта, когортный dashboard и ежемесячный Demand Review.

Таблица 60 — Дорожная карта проекта «АвтоРегион»

Период	Основная работа	Результат
Месяц 1	исследование вопросов и интервью	карта информационного спроса
Месяц 2	Content Coverage / Gap Audit	приоритетные разрывы

Период	Основная работа	Результат
Месяц 3	проектирование кластеров и паспортов	целевая архитектура
Месяцы 4–5	создание ядра, сравнений и калькуляторов	развитие глубины и consideration
Месяц 6	внедрение событий и профиля	Demand Health Profile
Месяцы 7–8	когорты и Commercial Alignment	лаги, assisted effect, согласованный маршрут
Месяц 9	эксперимент и Demand Review	решение о масштабировании

6. Главный вывод кейса

Ключевой вывод кейса: новую автомобильную марку нельзя устойчиво вывести на рынок только за счёт охвата и коммерческих объявлений. Пока аудитория не получила оснований понять категорию, проверить бренд, оценить владение и включить модели в consideration set, дополнительный рекламный бюджет преимущественно масштабирует информационную неопределённость.

> **Итоговая управленческая формулировка —** новую автомобильную марку нельзя устойчиво вывести на рынок только за счёт охвата и коммерческих объявлений. Пока аудитория не получила достаточных оснований понять категорию, проверить бренд, оценить владение и включить модели в consideration set, дополнительный рекламный бюджет преимущественно масштабирует информационную неопределённость и неподготовленные контакты.

Итоговые выводы по главе 10

1. стимулирование спроса является вторым уровнем цепочка создания маркетинговой ценности и преобразует Brand Equity и рыночные предпосылки в активизированный спрос.

2. Основным выходом уровня является активизированный спрос, а не контакт, MQL или продажа.

3. активизированный спрос не заменяет экономическое понятие платёжеспособного спроса и не является прогнозом продаж.

4. Термин Stimulation отражает вероятностное развитие существующей или формирующейся потребности, а не буквальное производство потребности.

5. создание бренда формирует знание и доверие; стимулирование спроса развивает исследовательский интерес; коммерческое присутствие представляет конкретное предложение.

6. В автомобильном ритейле спрос целесообразно рассматривать как нелинейную систему латентного, потенциального, формирующегося, активного, отложенного, замещающего и повторного состояний.

7. Информационный путь автомобильного покупателя является многоканальным, социальным и распределённым во времени.

8. Один цифровой сигнал не доказывает покупательскую готовность; важны содержание, последовательность, глубина и повторяемость.

9. Инструмент классифицируется по ведущей функции в MVC, а не по формату или каналу.

10. Контентная архитектура должна строиться от клиентского вопроса, состояния спроса и требуемого перехода.

11. Content Coverage отражает покрытие значимых вопросов, а Content Gap — информационные разрывы, препятствующие продолжению исследования.

12. Demand Depth и Demand Recurrence являются авторскими профилями поведения и требуют эмпирической валидации.

13. До проверки единого произвольный агрегированный индекс спроса приоритетным инструментом является многомерный Demand Health Profile.

14. Demand KPI Tree должен связывать ресурсы, видимость, качество потребления, глубину, повторяемость, структуру интереса, переходы и assisted effect.

15. Когортный анализ позволяет отделить развитие одного поколения спроса от календарного смешения разных траекторий.

16. Last-click отражает последний наблюдаемый источник и не является достаточной моделью формирования активизированный спрос.

17. стимулирование спроса ограничивается исследовательской, контентной, экспертной, поисковой, дистрибуционной, актуализационной, аналитической и переходной мощностями.

18. Demand Leakage возникает из-за дефектов исследования, содержания, видимости, доверия, актуальности, переходов, согласованности и измерения.

19. Инвестиции должны планироваться от требуемого изменения активизированный спрос и готовности последующей цепочки MVC.

20. Авторские конструкции главы являются исследовательской программой и должны проверяться экспертно, экспериментально и на продольных данных.

Контрольные вопросы

1. Какое место занимает стимулирование спроса в MVC и какой результат создаёт?

2. Почему в методологии используется термин Stimulation, а не Generation?

3. Чем активизированный спрос отличается от экономического спроса, Commercial Intent и принятого MQL?

4. Какие входы и процессы образуют стимулирование спроса?

5. Какие состояния активизированный спрос выделяются в авторской модели?

6. Почему один клиент может одновременно находиться в нескольких состояниях?

7. Как предшествующее знание и perceived risk влияют на автомобильный поиск?

8. Что представляет собой consideration set и чем он отличается от выбора?

9. Почему инструмент следует классифицировать по функции, а не по каналу?

10. Где проходит граница между модельным контентом и коммерческое присутствие?

11. Что представляют собой Content Coverage и Content Gap?

12. Что такое Demand Signal и почему единичный сигнал недостаточен?

13. Чем Demand Depth отличается от количества страниц и времени на сайте?

14. Что отражает Demand Recurrence?

15. Почему Demand Health Profile предпочтительнее MDI до валидации?

16. Какие уровни входят в Demand KPI Tree?

17. Чем когортный отчёт отличается от календарного?

18. Почему last-click attribution недостаточна?

19. Какие виды мощности и Demand Leakage выделены в главе?

20. Как строится обратное инвестиционное планирование и какие последующие мощности MVC необходимо проверить?

Практические задания

Задание 10.1. Архитектурный аудит

Распределите активности выбранного дилера между создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов и управление жизненным циклом лида. Для каждой активности определите объект, состояние спроса, результат, следующий переход, владельца и KPI. Выявите не менее пяти случаев смешения уровней.

Задание 10.2. Карта состояний спроса

Для выбранного бренда или категории определите клиентские вопросы, Demand Signals, тип контента, следующий переход и риск преждевременной продажи для каждого состояния активизированный спрос.

Задание 10.3. Content Coverage и Content Gap Audit

Сформируйте карту не менее чем из 30 вопросов, оцените наличие, точность, понятность, доказательность, актуальность и переходность ответа. Постройте не менее трёх тематических кластеров и паспорта ключевых материалов.

Задание 10.4. Demand Health Profile и когорты

Разработайте систему поисковых, контентных, сравнительных, повторных, финансовых и переходных сигналов. Постройте когорту, оцените Topic Return Rate, Content-to-коммерческое присутствие Rate, Content-to-MQL Lag и Assisted Conversion Rate. Объясните ограничения причинного вывода.

Задание 10.5. Целевая система стимулирование спроса

Разработайте Content Architecture, Demand KPI Tree, карту мощностей, Demand Leakage, RACI, Demand Review и поддерживающий, развивающий и трансформационный инвестиционные сценарии. Покажите, какие мощности последующих уровней необходимо проверить до масштабирования.

Задание 10.6. Категорийный и брендовый спрос

Постройте два временных ряда: категорийного интереса и интереса к выбранному бренду. Отметьте запуски, сезонность, промоции и внешние события. Сформулируйте минимум три конкурирующих объяснения каждого заметного изменения и предложите дизайн, позволяющий различить расширение категории и перераспределение спроса.

Задание 10.7. Карта мотивов, барьеров и триггеров

Для трёх ситуаций выбора проведите интервью и зафиксируйте потребность, желаемый прогресс, воспринимаемые риски, блокирующие условия, триггеры и допустимые proof points. Не включайте скидку как универсальный ответ. Покажите, какое состояние должно измениться.

Задание 10.8. Always-on и кампанийный портфель

Разделите годовую программу на постоянный контур и кампании. Для каждой позиции укажите функцию, аудиторию, состояние, частоту, лаг, критерий wear-out и правило остановки. Проверьте, не оставляет ли календарь периоды без категорийной доступности.

Задание 10.9. Проверка pull-forward

Выберите завершённую ценовую акцию. Постройте baseline, период до, время акции и достаточный постпериод. Оцените прирост, последующий дефицит, каннибализацию соседних продуктов и чистый результат. Перечислите допущения, без которых причинный вывод невозможен.

Задание 10.10. Geo experiment

Подберите сопоставимые торговые зоны, определите тест и контроль, минимально значимый эффект, длительность и факторы загрязнения. Заранее установите основную метрику активизированного спроса и downstream guardrails. Опишите, как будет учитываться переток аудитории между зонами.

Задание 10.11. Обратный инвестиционный расчёт

Рассчитайте Demand Gap, релевантную аудиторию, ожидаемый DAR, CPAA и три сценария инвестиций. Для каждого сценария укажите доверительный диапазон и мощность коммерческого присутствия, привлечение лидов и управление продажами. Откажитесь от сценария, если downstream не способен принять результат.

Задание 10.12. B2B buying center

Для сложной B2B-покупки опишите роли, состояние спроса каждой роли, критерии согласия, риски и последовательность образовательных продуктов. Единицей результата считайте прогресс buying center, а не сумму отдельных просмотров сотрудников.

Задание 10.13. Сервисный и повторный спрос

Спроектируйте программу для владельцев с учётом пробега, срока владения, гарантии, сезонности и истории обслуживания. Разделите полезное напоминание, активизацию сервисной потребности, коммерческое предложение и принятие записи.

Задание 10.14. Demand Tracking Standard

Составьте паспорт десяти ключевых метрик: объект, источник, формула, единица, частота, baseline, владелец, контроль качества, допустимый вывод и запрещённая интерпретация. Найдите расхождения между филиалами.

Задание 10.15. Инвестиционный Demand Review

Проведите учебное заседание: владелец стимулирования спроса защищает портфель, аналитик проверяет причинность, коммерческое присутствие сообщает ограничения, операционное управление маркетингом оценивает мощность. Итогом должен стать протокол stop, scale, maintain или learn для каждой программы.

Вопросы и задания к кейсу «АвтоРегион»

1. В каком состоянии находились основные аудитории до запуска и какие данные подтверждают вывод?
2. Почему высокий охват не стал доказательством активизации спроса?

3. Какие показатели в первоначальном отчёте относились к каналам, а какие — к последующим контурам?
4. Как отделить слабый Brand Equity новой марки от дефектов стимулирование спроса?
5. Какие Category Entry Points наиболее релевантны моделям C1 и C2?
6. Что в кейсе свидетельствует о категорийном спросе, а что — о брендовом?
7. Какие вопросы клиентов должен был закрывать создание бренда, а какие — стимулирование спроса?
8. Где начинается коммерческое присутствие и почему страница наличия не является продуктом стимулирование спроса?
9. Почему регистрация на материал не должна автоматически становиться MQL?
10. Какие мотивы, барьеры и триггеры следует проверить интервью?
11. Какие proof points необходимы для рисков гарантии, сервиса и остаточной стоимости?
12. Как перестроить бюджет без увеличения общего объёма?
13. Какой always-on контур необходим между волнами запуска?
14. Как проверить, что скидка не перенесла будущий спрос?
15. Какие продукты способны повысить категорийный спрос, но отдать часть эффекта конкурентам?
16. Как выбрать тестовые и контрольные города?
17. Какой показатель следует принять основной метрикой Demand Lift?
18. Какую длину постпериода выбрать с учётом цикла покупки?
19. Какая мощность коммерческого присутствия ограничивает масштаб программы?
20. Какие решения следует принять, если Demand Lift положителен, но качество перехода в предложение низкое?

Чек-лист руководителя стимулирование спроса

Оценивание проводится по шкале 0–4: 0 — элемент отсутствует; 1 — существует фрагментарно; 2 — формализован, но применяется непоследовательно; 3 — устойчиво применяется; 4 — измеряется, совершенствуется и связан с решениями. Оценка должна подтверждаться документом, данными или наблюдаемой практикой.

Таблица 61 — Диагностический чек-лист

№	Наблюдаемый критерий	Балл 0–4
1	Назначен владелец стимулирования спроса	
2	Уровень отделён от создания бренда	
3	Уровень отделён от коммерческого присутствия	
4	Уровень отделён от привлечения лидов	
5	операционное управление маркетингом определён как обеспечивающий контур	
6	Зафиксировано определение активизированного спроса	
7	Описаны исходные и целевые состояния	
8	Есть правила определения переходов	
9	Потребность не приравнивается к спросу	
10	Знание бренда не приравнивается к активному интересу	

№	Наблюдаемый критерий	Балл 0–4
11	Категорийный и брендовый спрос измеряются раздельно	
12	Базовый, органический и инкрементальный спрос различаются	
13	Аудитории связаны с buying situations	
14	Учитываются временные горизонты	
15	В B2B описан buying center	
16	Для программ определены мотивы	
17	Для программ определены барьеры	
18	Триггеры подтверждены данными	
19	Proof Points соответствуют рискам	
20	Продукты имеют паспорт и владельца	
21	Есть правило передачи в коммерческое присутствие	
22	Always-on и кампанийность сбалансированы	
23	Управляются качественный охват и частота	
24	Проверяются saturation и wear-out	

№	Наблюдаемый критерий	Балл 0–4
25	Проверяются pull-forward и каннибализация	
26	Demand KPI Tree отделён от downstream-метрик	
27	Используется многомерный Demand Health Profile	
28	Установлен Demand Tracking Standard	
29	Зафиксирован baseline	
30	Применяются контрольные или квазиэкспериментальные дизайны	
31	Инвестиции связываются с Demand Gap	
32	Учитываются лаги и carryover	
33	Проверяется мощность коммерческого присутствия	
34	Проверяется мощность последующих контуров	
35	Demand Review ведёт к решениям stop/scale/learn	

Итоговый индекс зрелости рассчитывается только как прозрачное резюме чек-листа:

$$DSMI = \frac{\sum_{i=1}^{35} x_i}{35 \times 4} \times 100\%, \qquad (100)$$

где x_i – балл критерия от 0 до 4; результат измеряется в процентах. Индекс применяется для внутренней динамики одной организации, а не как универсальный отраслевой рейтинг. Он не компенсирует критические разрывы высокой суммой по другим критериям.

Критические архитектурные разрывы

Критическим считается любой из следующих фактов: нет владельца уровня; спрос отождествляется с охватом или лидогенерацией; отсутствует определение активизированного спроса; не проведены границы с создание бренда либо коммерческое присутствие; отсутствует baseline; смешиваются категорийный и брендовый, органический и инкрементальный эффекты; клики, лиды или продажи используются как единственная метрика; нет механизма перехода; существует систематическая зависимость от скидок; игнорируются pull-forward и каннибализация; применяется произвольный агрегированный индекс; нет экспериментальной проверки; downstream-контуры не готовы принять спрос.

При наличии хотя бы одного критического разрыва максимальный статус — «ограниченно управляемая система», независимо от DSMI. Ориентиры без разрывов: 0–39% — начальная зрелость; 40–59% — формализующаяся; 60–79% — управляемая; 80–100% — адаптивная. Границы являются авторским диагностическим правилом и требуют отраслевой калибровки.

Практика управленческого применения

Автомобильный ритейл и дилерская группа

Руководитель дилерской группы начинает не с медиаплана, а с карты спроса по маркам, территориям и ситуациям. Для массовой марки исходным ограничением может быть низкая актуальность замены автомобиля; для новой марки — отсутствие знания и доверия; для премиальной — высокий воспринимаемый риск остаточной стоимости; для автомобилей с пробегом — сомнение в прозрачности истории. Эти проблемы нельзя решить одним и тем же объявлением.

В филиальной сети полезно разделять централизованные и локальные решения. Центр может создавать категорийные исследования, общие доказательства, стандарты данных и экспериментальные дизайны. Филиал добавляет локальные события, сезонность, специфику парка, реальное наличие и знание вопросов клиентов. Сравнение филиалов допустимо после нормализации рынка и baseline: одинаковое число запросов в городе с разным парком и конкуренцией означает разное состояние.

Пример управленческого решения: группа видит рост лидов после скидочной кампании. Вместо немедленного масштабирования руководитель проверяет четыре альтернативы. Во-первых, могла вырасти доля уже активного

спроса, захваченного более заметным предложением. Во-вторых, спрос мог перейти от другого бренда группы. В-третьих, покупка могла быть перенесена с будущего месяца. В-четвёртых, рост мог быть органическим из-за сезона. Только после контрольного сравнения, анализа брендов и постпериода можно говорить об инкрементальности.

Для сервиса ситуация другая. Потребность в сезонной проверке автомобиля может существовать, но не быть актуализирована. Полезное объяснение риска и критериев состояния автомобиля относится к стимулированию спроса. Пакет работ, цена и доступные слоты — коммерческое присутствие. Принятая запись — результат привлечения лидов или операционного процесса записи. Выполненный заказ-наряд и повторное обслуживание находятся дальше в системе. Такое разделение позволяет измерить, где именно теряется клиент.

Сетевые и распределённые компании

В сетевой компании спрос активизируется одновременно на уровне категории, бренда, территории и точки. Центральная кампания может изменить общий интерес, но локальное отсутствие товара или слабая карточка точки разрушат переход. Ошибка состоит в том, чтобы приписать низкую конверсию кампании, не проверив коммерческое присутствие. Обратная ошибка — считать кампанию успешной по росту продаж в точках с временным дефицитом у конкурента.

Управленческая единица портфеля должна содержать общую гипотезу и локальные параметры: размер релевантной аудитории, состояние, конкурентный фон, мощность предложения, медиадоступность и качество данных. Geo experiment требует минимизировать переток между территориями и выбирать рынки по предэкспериментальной динамике, а не по удобству команды. Если филиалы сильно различаются, синтетический контроль или ступенчатое внедрение может быть надёжнее простого сравнения двух городов.

Распределённая структура повышает значение стандартов. Разные названия событий, окна атрибуции и правила исключения ботов способны создать иллюзию различий. Demand Tracking Standard фиксирует не только формулу, но и процесс возникновения данных. Локальный маркетолог должен видеть, какие поля обязательны, а руководитель — какие решения нельзя принимать при нарушении качества.

B2B и длинный цикл выбора

В B2B потребность организации не означает согласованный спрос buying center. Производственный директор может активно искать решение, пользователь — опасаться изменений, закупщик — не видеть утверждённого бюджета, а собственник — не считать проблему приоритетной. Сумма индивидуальных просмотров не описывает готовность организации. Необходимо отслеживать вовлечение ролей, согласованность критериев, наличие внутреннего инициатора и прохождение организационных событий.

Образовательный продукт в B2B снижает стоимость внутреннего согласования. Калькулятор экономического эффекта помогает финансовой роли; техническое руководство — эксперту; план внедрения — пользователю и операционному руководителю; кейс — лицу, принимающему решение. стимулирование спроса заканчивается, когда организация готова рассмотреть конкретную конфигурацию и условия. Запрос коммерческого предложения уже принимается последующим уровнем и не должен становиться определением всей программы.

Длинный цикл требует учитывать интервалы без наблюдаемой активности. Пауза может означать потерю интереса, внутреннее согласование или ожидание бюджетного окна. Триггерная программа должна опираться на событие и согласие на коммуникацию, а не на механическое повышение частоты. Когорты следует строить по началу ситуации или первому подтверждённому исследованию и сохранять достаточно долго, чтобы увидеть последствия.

Сильный бренд производителя или франчайзера

Сильный производитель снижает стоимость внимания и доверия, но не гарантирует локальную активизацию. Национальное знание бренда может сочетаться с отсутствием ситуации покупки, сомнением в локальном сервисе или неясностью конкретной технологии. Дилер использует Brand Equity как вход и не должен присваивать себе его создание. Одновременно производитель не может считать любой локальный поиск прямым результатом национальной кампании.

Совместное планирование требует разделить роли. Производитель отвечает за брендовые коды, категорийные смыслы и доказательства продукта. Оператор — за локальные аудитории, ситуации, экспертные ответы, связность с предложением и данные о переходах. Совместные KPI включают согласованность сообщений, долю релевантного качественного охвата и Demand

Lift. Лиды и продажи остаются итогами последующих уровней и используются как общий outcome.

Если бренд производителя силён, риск перераспределения особенно высок: локальная программа может лишь перехватить существующий брендовый спрос у соседнего дилера. Для доказательства развития следует анализировать общую территорию, категорийный интерес, новые ситуации входа и чистый результат сети, а не только собственную долю кликов.

Сезонные, повторные и отложенные покупки

Сезонность создаёт предсказуемый baseline, но не отменяет активизацию. В шинном сервисе погода меняет срочность, а полезная коммуникация помогает выбрать момент и критерии безопасности. Слишком ранняя скидка переносит запись и перегружает мощности; слишком поздняя создаёт очередь. Обратное планирование должно учитывать кривую сезонного спроса и доступные слоты коммерческое присутствие.

Повторный спрос опирается на опыт владения, поэтому Brand Equity и управление отношениями с клиентом после покупки формируют важные входы. Негативный сервисный опыт повышает барьер, положительный снижает стоимость активации. Однако повторная коммуникация не должна автоматически считаться функцией управление отношениями с клиентом после покупки: если она актуализирует новую ситуацию выбора, она выполняет стимулирование спроса; если развивает опыт владения и лояльность, ведущей является управление отношениями с клиентом после покупки.

Отложенный спрос требует терпения и этичной частоты. Горизонт может определяться окончанием гарантии, договора аренды, финансового периода или жизненным событием. Качественная программа сохраняет доступность знания и возвращается с релевантным поводом. Постоянная скидка учит аудиторию ждать следующего снижения цены и тем самым увеличивает барьер покупки без стимула.

Протокол Demand Review

Регулярный Demand Review проводится на едином срезе данных и завершается решениями, а не отчётом. Владелец уровня показывает изменения Demand Health Profile, переходы когорт, портфель программ и экспериментальные результаты. создание бренда сообщает изменения входного капитала и риски несогласованности. операционное управление маркетингом показывает бюджет, мощность производства, календарь и качество данных. коммерческое присутствие сообщает доступность предложения и утечки. Аналитик отделяет наблюдаемую динамику от причинно подтверждённого эффекта.

Первый вопрос заседания: какое состояние и у какой аудитории мы пытались изменить? Второй: наблюдаем ли мы требуемый переход, а не удобный сигнал? Третий: что произошло бы без программы? Четвёртый: эффект создан, перераспределён или перенесён во времени? Пятый: готов ли следующий уровень принять дополнительный спрос? Шестой: какое решение следует принять сейчас?

Решение maintain означает сохранение программы при устойчивом эффекте и отсутствии лучшей альтернативы. Scale допускается при подтверждённой инкрементальности, запасе предельной отдачи и downstream-мощности. Learn означает дополнительный тест, если неопределённость разрешима. Redesign применяется, когда механизм правдоподобен, но продукт или доставка дефектны. Stop необходим при отсутствии эффекта, отрицательном чистом результате, этическом риске или невозможности принять спрос.

Протокол должен фиксировать гипотезу, данные, альтернативные объяснения, решение, владельца, срок и следующий порог. Это превращает стимулирование спроса из календаря рекламных активностей в управляемую инвестиционную систему.

Свод авторских положений

1. **Положение 10.1.** Результат уровня определяется измеримым переходом состояния спроса, а не объёмом коммуникации или downstream-результатом.
2. **Положение 10.2.** Активизированный спрос является операциональным конструктом, выводимым из совокупности признаков с явным учётом ошибки измерения.

3. **Положение 10.3.** Состояние определяется для конкретной ситуации и горизонта; дискретная карта является управленческой аппроксимацией.
4. **Положение 10.4.** Единица проектирования сочетает аудиторию, ситуацию выбора, состояние спроса и временной горизонт.
5. **Положение 10.5.** Механизм связывает мотив, барьер, триггер и доказательство в проверяемую причинную логику.
6. **Положение 10.6.** Продукт уровня имеет целевой переход, механизм, маршрут передачи, владельца и способ проверки.
7. **Положение 10.7.** Коммуникационная система управляет качественным охватом, последовательностью и непрерывностью, а не изолированными каналами.
8. **Положение 10.8.** Портфель оценивается по чистому эффекту с учётом carryover, pull-forward, каннибализации и зависимости от стимулирования.
9. **Положение 10.9.** KPI Tree отделяет результат уровня от медиасигналов и downstream-метрик; профиль предпочтительнее произвольного индекса.
10. **Положение 10.10.** Инкрементальность требует явного контрфактического сценария; совместная динамика не доказывает причинность.
11. **Положение 10.11.** Инвестиции выводятся из Demand Gap, предельного эффекта и пропускной способности последующих контуров.
12. **Положение 10.12.** Зрелость стимулирование спроса определяется качеством границ, измерения и системной согласованности.

Дополнительные контрольные вопросы

21. Почему существование потребности не означает её актуализации?
22. Чем категорийный спрос отличается от брендового и почему оба показателя нужны одновременно?
23. Как различить базовый, органический и инкрементальный спрос?
24. В каких случаях рост продаж является переносом спроса из будущего?
25. Как доказать каннибализацию внутри продуктового портфеля?
26. Почему Share of Search является индикатором, но не доказательством причинности?
27. Какие поля обязательны в Demand Tracking Standard?
28. В чём различие attribution, incrementality и contribution?
29. Когда geo experiment предпочтительнее индивидуального A/B-теста?

30. Как Brand Equity изменяет стоимость и качество активизации?
31. Почему always-on и кампании не являются взаимоисключающими режимами?
32. Как определить wear-out и saturation?
33. Каким образом buying center меняет единицу измерения B2B-спроса?
34. Когда активизация сервисного спроса переходит в коммерческое присутствие?
35. Какие критические разрывы блокируют признание системы зрелой независимо от итогового балла?

Критерии качества итоговой системы

Качество стимулирования спроса оценивается не красотой кампании и не количеством используемых инструментов, а способностью системы давать руководителю обоснованный ответ на семь вопросов. Первый — существует ли релевантная потребность и в каком состоянии она находится. Второй — почему аудитория не переходит к исследованию сейчас. Третий — какой механизм способен изменить это состояние без разрушения доверия и маржи. Четвёртый — какие продукты и контакты реализуют механизм. Пятый — какое наблюдение будет достаточным признаком перехода. Шестой — какая часть изменения является инкрементальной. Седьмой — способен ли следующий уровень принять результат.

Архитектурное качество означает соблюдение границ. создание бренда не оценивается по краткосрочному поисковому всплеску, стимулирование спроса не присваивает лиды, коммерческое присутствие не заменяется коммуникацией, привлечение лидов не начинается с любого анонимного взаимодействия. Ответственность может быть сосредоточена в одной команде, но продукты, стандарты и показатели должны оставаться различимыми.

Методологическое качество требует операциональных определений. Термины «интерес», «вовлечённость», «активная аудитория» и «качественный трафик» не используются без признаков, единицы и горизонта. Состояния спроса классифицируются воспроизводимо. Изменение источника данных отмечается как разрыв ряда. Любая модель содержит перечень альтернативных объяснений и область, за которую вывод не переносится.

Научное качество означает пропорциональность вывода дизайну. Опрос описывает самоотчёт, наблюдательные данные — совместное поведение, эксперимент — эффект при выполненных предпосылках, модель — оценку в

рамках спецификации. Статистическая значимость не заменяет управленческой значимости, а отсутствие значимости не доказывает нулевой эффект при недостаточной мощности теста. Предварительная регистрация основной метрики и горизонта снижает риск выбора удобного результата после кампании.

Экономическое качество требует учитывать предельный, а не только средний эффект. Низкий CPAA на малом масштабе не гарантирует эффективность следующего рубля. Портфель сравнивается по сопоставимому инкрементальному результату, риску, обратимости и лагу. Программа с более высокой краткосрочной стоимостью может быть предпочтительнее, если создаёт устойчивый carryover и активы; дешёвый всплеск может разрушать маржу через ожидание скидок.

Операционное качество определяется воспроизводимостью. У продукта есть владелец, стандарт, дата обновления и зависимые входы. операционное управление маркетингом способен произвести и доставить его в нужном объёме. Данные доступны с согласованной периодичностью. Решение Demand Review превращается в задачу с ответственным и сроком. Если результат держится на одном эксперте или ручном отчёте, система остаётся уязвимой.

Клиентское качество требует этичности и полезности. Стимул не должен вызывать ложную тревогу, скрывать существенные ограничения, создавать фиктивный дефицит или маскировать рекламное сообщение под независимое доказательство. Для высокорисковых решений раскрываются компромиссы, условия и источник данных. Согласие и приватность являются ограничениями дизайна, а не препятствием, которое следует обходить.

Системное качество проявляется в непрерывности цепочки. Активизированная аудитория должна получить релевантное и доступное коммерческое присутствие; идентифицированный отклик — корректный приём; MQL — своевременное развитие; SQL — компетентную работу продажи; владелец — опыт, поддерживающий повторный и реферальный спрос. Обратная связь возвращается в стимулирование спроса как данные о ситуациях, барьерах и качестве спроса, но не стирает функциональные границы.

Таким образом, зрелая система способна одновременно поддерживать категорию, укреплять брендовый интерес, ускорять обоснованные переходы и ограничивать неэффективное стимулирование. Она признаёт неопределённость, проверяет причинность и не пытается компенсировать архитектурные разрывы дополнительным бюджетом.

Финальная проверка качества программы проводится в трёх временных окнах. В оперативном окне команда контролирует доставку, ошибки данных, качественный охват и ранние признаки реакции, не делая выводов о долгосрочном эффекте. В управленческом окне оцениваются когорты, переходы состояний, стоимость и работа интерфейса с коммерческое присутствие. В стратегическом окне рассматриваются carryover, развитие категории, зависимость от стимулирования, портфельная каннибализация и накопление активов. Смешение окон заставляет либо преждевременно останавливать полезные программы, либо слишком долго поддерживать неэффективные.

Каждый вывод сопровождается уровнем уверенности. Высокая уверенность требует устойчивого результата в нескольких дизайнах или периодах; средняя допускает квазиэкспериментальное основание и сохраняющиеся альтернативы; низкая означает рабочую гипотезу. Руководитель вправе действовать при неполной уверенности, но обязан соотнести масштаб инвестиции с обратимостью решения. Чем дороже и необратимее масштабирование, тем сильнее требование к доказательству.

Наконец, качество проявляется в способности системы учиться. Реестр гипотез хранит не только успешные тесты, но и нулевые результаты, условия, состав аудитории, использованный стимул и ограничения. Это предупреждает повторение неудачных экспериментов и накопление ложных универсальных правил. стимулирование спроса становится организационной компетенцией тогда, когда знания о переходах спроса сохраняются дольше отдельной кампании, подрядчика и сотрудника.

Терминологический словарь

стимулирование спроса. второй архитектурный контур MVC, развивающий исследовательский интерес до конкретного коммерческого предложения.

активизированный спрос. наблюдаемый исследовательский интерес к категории, бренду, модели, технологии или способу владения.

Commercial Intent. наблюдаемая совокупность действий вокруг конкретного предложения; результат коммерческого присутствия.

Information Search. получение и обработка информации для осознания проблемы, формирования критериев и оценки альтернатив.

Involvement. субъективная значимость объекта или решения, влияющая на готовность вкладывать усилия в обработку информации.

Consideration Set. ограниченный набор альтернатив, которые человек готов предметно рассматривать.

Латентный спрос. состояние, при котором основание для изменения существует, но не осознано как актуальная задача.

Потенциальный спрос. допущение будущего изменения без сформированного сценария, срока или готовности к активному выбору.

Формирующийся спрос. систематическое изучение проблемы, категории и критериев выбора.

Активный исследовательский спрос. повторное направленное изучение вариантов и формирование consideration set.

Отложенный спрос. сохраняющийся интерес, временно не переходящий к действию из-за ограничения.

Замещающий спрос. сравнение разных категорий, продуктов или способов решения одной задачи.

Повторный спрос. новый цикл потребности и исследования у действующего или бывшего владельца.

Content Architecture. система тем, вопросов, глубины, форматов и переходов, обеспечивающая развитие исследования.

Content Coverage. степень покрытия значимых вопросов рынка.

Content Gap. отсутствие, недостаточность, недоступность, устаревание или несогласованность необходимой информации.

Content Passport. внутренний стандарт, фиксирующий состояние спроса, вопрос, доказательства, владельца, актуальность, KPI и переход.

Demand Signal. наблюдаемое действие или последовательность, указывающая на возможное развитие интереса.

Demand Depth. содержательная глубина исследования одной задачи, категории, бренда или модели.

Demand Recurrence. повторяемость исследовательского поведения по отношению к одной теме или объекту.

Demand Health Profile. многомерное представление объёма, структуры, глубины, повторяемости и переходов.

произвольный агрегированный индекс спроса. авторский интегральный индекс взвешенных сигналов, требующий валидации.

Demand Cohort. группа, объединённая первым контактом, периодом, темой, брендом или типом содержания.

Time Lag. интервал между исследовательским взаимодействием и последующим переходом.

Carryover. отложенное влияние предыдущего маркетингового или информационного контакта.

Spillover. влияние взаимодействия в одном канале на поведение в другом.

Assisted Conversion. конверсия с предшествующим релевантным информационным контактом.

стимулирование спроса Capacity. способность устойчиво исследовать, создавать, распространять, актуализировать и измерять активизированный спрос.

Demand Leakage. снижение вероятности развития интереса вследствие информационных, переходных и аналитических дефектов.

Demand Review. регулярный межфункциональный цикл анализа Demand Health Profile, когорт, мощностей, инвестиций и потерь.

Список литературы

Научные статьи

1. Ajzen I. The Theory of Planned Behavior // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1991. Vol. 50, No. 2. P. 179–211. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T.

2. Anderl E., Becker I., von Wangenheim F., Schumann J. H. Mapping the Customer Journey: Lessons Learned from Graph-Based Online Attribution Modeling // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 457–474. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.03.001.

3. Beatty S. E., Smith S. M. External Search Effort: An Investigation Across Several Product Categories // Journal of Consumer Research. 1987. Vol. 14, No. 1. P. 83–95. DOI: 10.1086/209095.

4. Brucks M. The Effects of Product Class Knowledge on Information Search Behavior // Journal of Consumer Research. 1985. Vol. 12, No. 1. P. 1–16. DOI: 10.1086/209031.

5. Chevalier J. A., Mayzlin D. The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews // Journal of Marketing Research. 2006. Vol. 43, No. 3. P. 345–354. DOI: 10.1509/jmkr.43.3.345.

6. de Haan E., Wiesel T., Pauwels K. The Effectiveness of Different Forms of Online Advertising for Purchase Conversion in a Multiple-Channel Attribution Framework // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 491–507. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.12.001.

7. Hauser J. R., Urban G. L., Weinberg B. D. How Consumers Allocate Their Time When Searching for Information // Journal of Marketing Research. 1993. Vol. 30, No. 4. P. 452–466. DOI: 10.1177/002224379303000405.

8. Hauser J. R., Wernerfelt B. An Evaluation Cost Model of Consideration Sets // Journal of Consumer Research. 1990. Vol. 16, No. 4. P. 393–408. DOI: 10.1086/209225.

9. Hennig-Thurau T., Gwinner K. P., Walsh G., Gremler D. D. Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? // Journal of Interactive Marketing. 2004. Vol. 18, No. 1. P. 38–52. DOI: 10.1002/dir.10073.

10. Hollebeek L. D., Macky K. Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications // Journal of Interactive Marketing. 2019. Vol. 45. P. 27–41. DOI: 10.1016/j.intmar.2018.07.003.

11. Kannan P. K., Li H. A. Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda // International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22–45. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.

12. Kireyev P., Pauwels K., Gupta S. Do Display Ads Influence Search? Attribution and Dynamics in Online Advertising // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 475–490. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.09.007.

13. Klein L. R., Ford G. T. Consumer Search for Information in the Digital Age: An Empirical Study of Prepurchase Search for Automobiles // Journal of Interactive Marketing. 2003. Vol. 17, No. 3. P. 29–49. DOI: 10.1002/dir.10058.

14. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

15. Li H. A., Kannan P. K. Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment // Journal of Marketing Research. 2014. Vol. 51, No. 1. P. 40–56. DOI: 10.1509/jmr.13.0050.

16. Moorthy S., Ratchford B. T., Talukdar D. Consumer Information Search Revisited: Theory and Empirical Analysis // Journal of Consumer Research. 1997. Vol. 23, No. 4. P. 263–277. DOI: 10.1086/209482.

17. Nerlove M., Arrow K. J. Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions // Economica. 1962. Vol. 29, No. 114. P. 129–142. DOI: 10.2307/2551549.

18. Petty R. E., Cacioppo J. T., Schumann D. Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement // Journal of Consumer Research. 1983. Vol. 10, No. 2. P. 135–146. DOI: 10.1086/208954.

19. Punj G. Consumer Decision Making on the Web: A Theoretical Analysis and Research Guidelines // Psychology & Marketing. 2012. Vol. 29, No. 10. P. 791–803. DOI: 10.1002/mar.20564.

20. Punj G. N., Staelin R. A Model of Consumer Information Search Behavior for New Automobiles // Journal of Consumer Research. 1983. Vol. 9, No. 4. P. 366–380. DOI: 10.1086/208931.

21. Punj G. N., Stewart D. W. An Interaction Framework of Consumer Decision Making // Journal of Consumer Research. 1983. Vol. 10, No. 2. P. 181–196. DOI: 10.1086/208958.

22. Ratchford B. T., Talukdar D., Lee M.-S. The Impact of the Internet on Consumers' Use of Information Sources for Automobiles: A Re-Inquiry // Journal of Consumer Research. 2007. Vol. 34, No. 1. P. 111–119. DOI: 10.1086/513052.

23. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press, 2003.

24. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721.

25. Srinivasan N., Ratchford B. T. An Empirical Test of a Model of External Search for Automobiles // Journal of Consumer Research. 1991. Vol. 18, No. 2. P. 233–242. DOI: 10.1086/209255.

26. Stigler G. J. The Economics of Information // Journal of Political Economy. 1961. Vol. 69, No. 3. P. 213–225. DOI: 10.1086/258464.

27. Vakratsas D., Ambler T. How Advertising Works: What Do We Really Know? // Journal of Marketing. 1999. Vol. 63, No. 1. P. 26–43. DOI: 10.1177/002224299906300103.

28. Yadav M. S., Pavlou P. A. Marketing in Computer-Mediated Environments: Research Synthesis and New Directions // Journal of Marketing. 2014. Vol. 78, No. 1. P. 20–40. DOI: 10.1509/jm.12.0020.

29. Zaichkowsky J. L. Measuring the Involvement Construct // Journal of Consumer Research. 1985. Vol. 12, No. 3. P. 341–352. DOI: 10.1086/208520.

Русскоязычные издания

30. Багиев Г. Л., Бушуева Л. И., Кущ С. П., Ребязина В. А., Мелентьева Н. М., Наумов В. Н., Попова Ю. Ф., Соловьева Ю. Н., Татаренко В. Н., Третьяк О. А., Юлдашева О. У. Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий / под общ. ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. Сыктывкар: Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, 2014.

31. Третьяк О. А. Marketing through the Value Chain: A New Conceptual Approach for Turbulent Times // Combi2011 Conference Proceedings: Contemporary Views on Business Developing Business Excellence. Hämeenlinna: HAMK University of Applied Sciences, 2011. P. 305–319.

32. Третьяк О. А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11, № 1. С. 41–62.

33. Третьяк О. А. Маркетинг: траектории развития и контуры новой парадигмы // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23, № 2. С. 153–167.

Англоязычные монографии

34. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance. 4th ed. Pearson FT Press, 2021.

35. Hanssens D. M., Parsons L. J., Schultz R. L. Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis. 2nd ed. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001.

36. Keller K. L., Swaminathan V. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 5th ed. Pearson, 2019.

37. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022.

38. Romaniuk J. Building Distinctive Brand Assets. 2nd ed. Oxford University Press, 2018.

39. Sharp B. How Brands Grow: What Marketers Don't Know. Oxford University Press, 2010.

40. Tellis G. J. Effective Advertising: Understanding When, How, and Why Advertising Works. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004.

Стандарты и профессиональные источники

41. ISO 20252:2019. Market, opinion and social research, including insights and data analytics — Vocabulary and service requirements. International Organization for Standardization, 2019.

42. ICC. Advertising and Marketing Communications Code. 11th ed. International Chamber of Commerce, 2024.

43. ICC/ESOMAR. International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics. ICC; ESOMAR.

44. Marketing Accountability Standards Board. Universal Marketing Dictionary. MASB.

Вопросы для научной и отраслевой рецензии

1. Достаточно ли строго разграничены экономический спрос, активизированный спрос, Commercial Intent и MQL?

2. Корректно ли использование термина стимулирование спроса вместо Demand Generation?

3. Обеспечивает ли классификация состояний спроса практическую различимость без создания ложной стадийности?

4. Какие альтернативные научные конструкты ближе всего к Demand Depth и Demand Recurrence?

5. Какие события должны быть исключены из Demand Signal System?

6. Возможно ли валидировать Demand Health Profile между брендами и городами?

7. При каких условиях допустим единый произвольный агрегированный индекс спроса?

8. Какие методы лучше отделяют причинный вклад контента от selection bias?

9. Как следует выбирать окно Content-to-MQL и Content-to-Deal Lag?

10. Достаточно ли полно описаны мощности стимулирования спроса?

11. Какие типы Demand Leakage требуют объединения или дополнительного разделения?

12. Где проходит операционная граница анонимного и идентифицированного отложенного спроса?

13. Какие различия необходимы для новых автомобилей, used cars, сервиса и B2B?

14. Как распределить ответственность OEM и дилера за Content Coverage и активизированный спрос?

15. Какие данные дилерского холдинга необходимы для первого эмпирического пилота?

ГЛАВА 11 /

Коммерческое присутствие

Паспорт главы

Таблица 62 — Паспорт главы 11

Параметр	Нормативное содержание
Предшествующий функциональный уровень	стимулирование спроса
Предшествующий управленческий контур	операционное управление маркетингом
Предшествующий результат	активизированное состояние спроса
Объект	коммерческое присутствие
Место	третий функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности (MVC)

Параметр	Нормативное содержание
Вход	рынок, стратегические приоритеты, Brand Equity, брендовые активы, активизированный спрос, аудитории и ситуации выбора, продуктовый портфель, ассортимент, наличие, цены, условия, доказательства и управляемое производство
Преобразование	превращение активизированного спроса в возможность предметно оценить конкретное коммерческое решение
Непосредственный результат	доступное для оценки коммерческое присутствие и продукты коммерческого присутствия
Следующий функциональный уровень	привлечение лидов
Прямой выход всей MVC	MQL
Следующий после MVC контур	управление жизненным циклом лида
Методологический статус	авторская модель уровня, поддержанная научными и отраслевыми источниками; отдельные причинные связи требуют эмпирической проверки

Место главы в архитектуре книги

MOS объединяет семь коммерческих контуров. Стратегия, система управленческих решений и операционная работа — три уровня управления маркетинговой функцией внутри этой архитектуры, а не полный состав MOS. Операционное управление маркетингом обеспечивает работу цепочки создания маркетинговой ценности: ресурсы, процессы, стандарты, данные, технологии, материалы, календарь и аналитику. Оно не является пятым функциональным звеном этой цепочки.

цепочка создания маркетинговой ценности означает только **систему создания маркетинговой ценности** и включает ровно четыре функциональных уровня: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Настоящая глава раскрывает третий уровень. Она начинается там, где спрос уже активизирован, но конкретное решение ещё может быть недоступно, неполно, несопоставимо или недостоверно представлено. Она завершается доступным для оценки коммерческим при-

сутствием и пограничной готовностью аудитории предметно взаимодействовать с конкретным предложением. Идентификация отклика, сбор данных и формирование MQL относятся к привлечению лидов.

Границы, вход, преобразование и выход

коммерческое присутствие — третий функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности, который преобразует активизированный спрос в возможность предметно оценить конкретное коммерческое решение посредством актуального ассортимента, подтверждённого наличия, прозрачной цены, понятных условий, доказательств, ограничений и доступных цифровых или физических точек рассмотрения.

Рабочая единица уровня задаётся последовательностью:

объект → доступность → цена → условия → доказательства → ограничения → точка рассмотрения → маршрут передачи в привлечение лидов.

коммерческое присутствие не создаёт бренд, не активизирует спрос, не закупает медиа, не генерирует трафик, не собирает контактные данные, не квалифицирует MQL, не ведёт переговоры и не закрывает сделку. Карточка, каталог, конфигуратор, шоурум или классифайд являются продуктами либо точками уровня, но не самим уровнем. Наблюдаемая готовность взаимодействовать с конкретным предложением является реакцией и пограничным сигналом; она не должна автоматически объявляться лидом или MQL.

Цель главы

Цель главы — сформировать методологически строгую и практически применимую модель коммерческое присутствие, позволяющую руководителю проектировать портфель предложений, управлять ассортиментом и подтверждённым наличием, раскрывать цену и условия, выстраивать доказательства, обеспечивать цифровую, физическую и операционную доступность, измерять качество присутствия и принимать инвестиционные решения без смешения уровня с рекламой, лидогенерацией или продажами.

Результаты обучения

После изучения главы читатель сможет:

- разграничивать коммерческое присутствие с создание бренда, стимулирование спроса, привлечение лидов, управление жизненным циклом лида, управление продажами и операционное управление маркетингом;
- проектировать минимально достаточную и расширенную конфигурацию коммерческого рассмотрения;
- различать ассортимент, учётное наличие, подтверждённую доступность и способность исполнить предложение;
- разделять базовую цену, полную цену, ежемесячный платёж, финансовую выгоду и стоимость владения;
- создавать proof architecture и корректно раскрывать существенные ограничения;
- управлять продуктами коммерческое присутствие и системой цифровых, партнёрских, физических и assisted-точек;
- обеспечивать омниканальную, межфилиальную и OEM-дилерскую согласованность;
- строить коммерческое присутствие KPI Tree и многомерный коммерческое присутствие Health Profile;
- проводить baseline, эксперименты и оценку инкрементального коммерческого рассмотрения;
- планировать инвестиции от коммерческого присутствия Gap и проверять мощность привлечения лидов и последующих контуров.

Ключевой управленческий вопрос

Может ли активизированная аудитория без преждевременной передачи контакта увидеть, понять, проверить и сопоставить реальное коммерческое решение, а компания — подтвердить и исполнить всё существенное, что она сообщает о нём?

Основные термины

коммерческое присутствие; доступное для оценки коммерческое присутствие; коммерческое рассмотрение; коммерческое предложение; рабочая единица коммерческое присутствие; Offer Unit; Commercial Availability; подтверждённое наличие; Product Availability; Operational Availability; Commercial Truth; Source of Truth; Offer Completeness; Offer Freshness; Price Architecture; Full Price Disclosure; Total Cost of Ownership; Proof Architecture; Constraint Disclosure; Commercial Showcase; Channel Coverage; коммерческое присутствие Health Profile; коммерческое присутствие Gap; коммерческое присутствие Leakage; Demand-to-Presence Transition; Incremental Commercial Consideration; Capacity Alignment.

Нормативная сквозная последовательность

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

создание бренда создаёт основание доверия и выбора. стимулирование спроса актуализирует потребность и готовность исследовать решение. коммерческое присутствие делает конкретное предложение доступным и пригодным для оценки. привлечение лидов принимает идентифицированный отклик и формирует MQL. SQL и сделка находятся за границей MVC.

Карта параграфов

Параграф	Содержание
11.1	объект, место, входы, преобразование, выходы и границы уровня
11.2	научные подходы и границы авторского синтеза
11.3	архитектура коммерческого присутствия и рабочая единица
11.4	ассортимент, наличие и виды доступности
11.5	цена, условия и экономика предложения

Параграф	Содержание
11.6	доказательства, ограничения и снижение коммерческого риска
11.7	продукты и активы коммерческого присутствия
11.8	система точек коммерческого рассмотрения
11.9	портфель коммерческое присутствие и жизненный цикл
11.10	KPI Tree и коммерческое присутствие Health Profile
11.11	исследование, измерение, прямое и обратное планирование
11.12	интегрированная reference model, ограничения и эмпирическая программа

Проблемная постановка

Компания может создать сильный бренд, активизировать спрос и получить высокий объём внимания, но потерять значительную часть сформированного интереса в момент предметного выбора. Клиент обнаруживает проданный автомобиль, неподтверждённую услугу, несопоставимые комплектации, разные цены на сайте и классифайде, обязательный продукт в мелком примечании, недоступный сервисный слот или обещание, которое филиал не способен исполнить.

Активизированный спрос ещё не означает доступность предложения. Знание цены не означает готовность оставить контакт. Просмотр карточки не является лидом. Наличие записи в учётной системе не гарантирует продуктовую, информационную, географическую, временную или операционную доступность. Поэтому коммерческое присутствие выделяется как самостоятельный функциональный уровень, отвечающий за реальное, актуальное, понятное, доказательное, сопоставимое и исполнимое коммерческое присутствие компании.

Научную основу главы образуют экономика информации и поисковых издержек, теория сигналов, исследования perceived value и perceived risk, consideration set и choice architecture, ширины ассортимента и choice overload, stockout и retail availability, price transparency и partitioned pricing,

information quality, online trust, customer journey и omnichannel retailing. Само выделение коммерческое присутствие как третьего уровня MVC, его рабочая единица, Health Profile, Gap и ряд диагностических конструкций являются авторским синтезом и требуют отраслевой эмпирической проверки.

11.1. коммерческое присутствие как третий функциональный архитектурный контур MVC

11.1.1. Место уровня в создании маркетинговой ценности

создание бренда формирует Brand Equity, а стимулирование спроса переводит его в активизированный спрос: потенциальный клиент осознаёт задачу, изучает категорию, формирует критерии и набор рассматриваемых моделей. Но интерес к модели ещё не означает, что покупатель видит конкретный автомобиль, понимает его цену и способен оценить исполнимость условий.

> **коммерческое присутствие —** третий функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности, преобразующий активизированный спрос в возможность предметно оценить конкретное коммерческое решение посредством актуального ассортимента, подтверждённого наличия, прозрачной цены, понятных условий, доказательств, ограничений и доступных точек рассмотрения.

Источник: авторская разработка.

В омниканальной литературе поиск и покупка рассматриваются как движение между цифровыми и физическими точками. Российские работы также показывают, что интеграция каналов требует согласования маркетинга, продаж, логистики и информационной инфраструктуры, а не простого добавления цифровой площадки к существующей сети (Виноградов, Богинская, 2015; Комаров, Абашидзе, 2022).

11.1.2. Почему уровень необходимо выделять отдельно

В традиционной практике сайт относят к маркетингу, склад — к продажам, цену — к коммерческой функции, выгрузки — к IT, финансовые программы — к кредитно-страховому направлению. Каждая функция управляет своей частью, но итоговое предложение может не иметь владельца. В результате маркетинг привлекает трафик на недоступный VIN, классифайд показывает другую цену, а контакт-центр уточняет сведения у дилерского центра.

коммерческое присутствие имеет самостоятельный объект — конкретное коммерческое решение в минимально достаточной конфигурации рассмотрения; собственный результат — доступное для оценки коммерческое присутствие; процессы сборки, публикации, синхронизации, актуализации и контроля; особую межфункциональную ответственность. Поэтому дефекты этой области нельзя объяснить только качеством рекламы или работой продавца.

11.1.3. Входы, процессы и выход

Таблица 63 — Логика коммерческого присутствия

Элемент	Содержание
Входы	активизированный спрос, Brand Equity, портфель, ассортимент, подтверждённое наличие, цены, условия, доказательства, точки присутствия и управляемое производство
Преобразование	сборка и поддержание рабочей единицы: объект, доступность, цена, условия, доказательства, ограничения, точка рассмотрения и маршрут передачи
Продукты	карточки, каталоги, конфигураторы, калькуляторы, локальные витрины, прайс-архитектура, feeds, справочники и доказательные пакеты
Непосредственный выход	актуальные, полные, согласованные и доступные аудитории предложения, ассортимент, условия, доказательства и точки коммерческого рассмотрения
Пограничная реакция	наблюдаемая готовность предметно взаимодействовать с конкретным предложением; не является автоматически лидом или MQL
Следующий уровень	привлечение лидов — приём идентифицированного коммерчески релевантного отклика, сбор данных и формирование MQL

Доступное для оценки коммерческое присутствие — состояние, при котором релевантная аудитория может обнаружить конкретное предложение, понять объект, проверить доступность, цену, условия, доказательства и ограничения, сопоставить альтернативы и при готовности перейти к интерфейсу привлечение лидов.

Источник: авторская разработка.

11.1.4. Границы соседних уровней

Таблица 64 — Разграничение уровней цепочки создания маркетинговой ценности

Уровень	Основной вопрос клиента	Объект управления	Результат
стимулирование спроса	Что и почему следует рассматривать?	категория, бренд, проблема, критерии	активизированное состояние спроса
коммерческое присутствие	Что именно доступно и на каких условиях?	конкретное предложение	доступное для оценки коммерческое присутствие
привлечение лидов	Как передать идентифицированный отклик?	интерфейс обращения, данные и стандарт принятия	MQL
управление продажами	Как сформировать индивидуальное решение?	клиент, переговоры, сделка	договор и продажа

Граница определяется не форматом страницы, а характером объекта. Обзор модели относится преимущественно к стимулированию спроса; карточка конкретного VIN с актуальной ценой и наличием — к коммерческому присутствию. Начало формы является сигналом, но MQL возникает после получения контакта, устранения дубля и проверки критериев. Публичная витрина показывает предложение рынку, а управление продажами формирует персонализированное решение.

Источник: авторская разработка.

> **Авторское положение 11.1.** коммерческое присутствие является самостоятельным третьим функциональным уровнем цепочка создания маркетинговой ценности: он преобразует активизированный спрос не в лид, а в доступную аудитории возможность предметно оценить конкретное коммерческое решение; идентификация отклика и формирование MQL начинаются на уровне привлечение лидов.

11.2. Научные подходы к коммерческому предложению и границы авторского синтеза

11.2.1. Продукт, предложение и транзакция

Автомобиль как продукт представляет совокупность функциональных характеристик, дизайна, технологий и символической ценности. Для покупки этого недостаточно: клиенту необходимо понять, доступен ли объект, какова его фактическая комплектация, где он находится, сколько стоит, какие условия обязательны и каким образом можно перейти к взаимодействию.

> **Commercial Offer —** стандартизированное публичное представление возможности приобрести определённый продукт, включающее объект, доступность, цену, условия, доказательства и следующий шаг.

Таблица 65 — Product, Commercial Offer и Transaction

Категория	Объект	Степень конкретизации	Уровень MVC
Продукт	модель и потребительские свойства	общая	стимулирование спроса
Commercial Offer	автомобиль, наличие, цена и условия	высокая	коммерческое присутствие
Personalized Offer	индивидуальный расчёт для клиента	персональная	управление продажами
Transaction	согласованная и оформленная сделка	фактическая	управление продажами

11.2.2. Ценность ритейлера

Ритейлер создаёт ценность не только через продаваемый товар, но и через инфраструктуру выбора: ассортимент, наличие, информацию, место, сервис, способы оплаты и получения. В русскоязычной литературе ядром ценностного предложения ритейлера называются ассортимент и наличие, дополненные физической инфраструктурой и сервисом (Березка, 2018). Для дилера одинаковая модель превращается в разные предложения в зависимости от гарантии, состояния, прозрачности, сервиса и способности исполнить обещание.

11.2.3. Информационная асимметрия, сигналы и стоимость поиска

Продавец обладает большей информацией о состоянии автомобиля, резерве, структуре цены, сроках и ограничениях. Работа Акерлофа (1970), построенная на примере рынка автомобилей с пробегом, показывает, что невозможность надёжно различать качество создаёт adverse selection. Гарантии, репутация, документы и диагностика становятся сигналами, уменьшающими неопределённость; эта логика согласуется с signaling theory Спенса (1973).

Поиск информации имеет стоимость (Stigler, 1961). Клиент тратит время на сопоставление площадок, проверку наличия и уточнение условий. Снижение search cost создаёт ценность, но упрощение сравнения идентичных предложений усиливает ценовую конкуренцию. Поэтому витрина должна одновременно обеспечивать прозрачность и раскрывать реальные различия: состояние, гарантию, сервис, доказательства и удобство исполнения (Lynch, Ariely, 2000).

11.2.4. Доверие к предложению

Brand Equity формирует исходное доверие к марке и дилеру, но доверие к конкретной Offer Unit создаётся через точность, прозрачность, согласованность и доказательность. Модели электронной торговли показывают, что намерение совершить транзакцию зависит не только от полезности и удобства, но также от доверия и воспринимаемого риска (Gefen, Karahanna, Straub, 2003; Pavlou, 2003).

Стандартизированное публичное предложение следует отделять от персонального расчёта. Кредитная история, оценка trade-in, переговоры и выбор дополнительных услуг появляются позже и относятся к Sales Operations. коммерческое присутствие не должно создавать иллюзию окончательной индивидуальной цены до получения параметров клиента.

11.2.5. Choice architecture, consideration set и воспринимаемая ценность

Исследования выбора позволяют точнее описать механизм коммерческое присутствие. Активизированный спрос ещё не означает, что конкретный объект вошёл в набор реально рассматриваемых альтернатив. Между общей готовностью исследовать категорию и предметной оценкой находится работа по обнаружению, распознаванию релевантности, исключению явно неподходящих вариантов и сопоставлению оставшихся. коммерческое присутствие влияет на этот процесс не убеждением в необходимости категории, а архитектурой доступных фактов и действий вокруг конкретного решения.

Архитектура выбора (choice architecture) включает порядок представления вариантов, фильтры, значения по умолчанию, основания сравнения, группировку комплектаций и способ раскрытия цены. Она не должна превращаться в скрытое подталкивание к варианту, условия которого нельзя проверить. Методологически корректная архитектура уменьшает стоимость поиска и помогает применить собственные критерии клиента. Например, фильтр «автомобили доступны для осмотра сегодня» полезен только тогда, когда статус подтверждён локальным подразделением и имеет срок действия. Иначе удобный интерфейс усиливает дефект данных.

Ширина ассортимента имеет нелинейный эффект. Недостаточный выбор исключает релевантные ситуации, но чрезмерный набор с плохо различимыми вариантами увеличивает когнитивную нагрузку и может затруднить решение. Поэтому портфельное покрытие оценивается не числом карточек, а наличием достаточного набора различимых альтернатив для приоритетных ситуаций выбора. Руководитель должен отдельно видеть пробелы покрытия, дублирующие предложения и варианты, различия между которыми не объяснены.

Воспринимаемая ценность возникает из сопоставления ожидаемых выгод и совокупных жертв: цены, времени, риска, усилий, ограничений и будущих расходов. коммерческое присутствие не создаёт всю ценность продукта, но делает эти элементы доступными для оценки. Базовая цена без обязательного оборудования, срок поставки без вероятности его соблюдения или гарантия без условий применения не позволяют выполнить такое сопоставление. Полнота здесь означает не максимальный объём текста, а наличие существенной информации в момент, когда она влияет на исключение или сохранение альтернативы.

Воспринимаемый риск особенно важен для автомобиля с пробегом, сложной услуги и B2B-решения. Его снижают не общие заявления о качестве, а дока-

зательства, связанные с объектом, источником и датой: диагностический отчёт, история, сертификат, гарантийное покрытие, методика расчёта, доступная инфраструктура исполнения. Раскрытие ограничения может уменьшить привлекательность отдельного варианта, но одновременно повысить диагностичность предложения и сократить поздние отказы. Поэтому качество коммерческого присутствия нельзя оценивать только количеством переходов к форме.

Научные подходы дают основания для отдельных элементов модели — стоимости поиска, воспринимаемой ценности и риска, набора рассмотрения, прозрачности цены, информационного качества и омниканального опыта. Их объединение в самостоятельный третий архитектурный контур MVC, рабочую единицу Offer Unit и многомерный Health Profile является авторским методологическим синтезом. Причинные утверждения о влиянии конкретных конфигураций на рассмотрение сохраняют статус рабочих гипотез до проверки в определённой категории, географии и операционной системе.

> **Авторское положение 11.2.** Коммерческое предложение является самостоятельной единицей маркетинговой ценности, соединяющей продукт, его фактическую доступность, экономические условия, доказательства и возможность совершения последующего действия.

11.3. Архитектура коммерческого присутствия

11.3.1. Минимальная единица управления

Один автомобиль может существовать одновременно в DMS, на сайте, OEM-площадке, нескольких классифайдах, рекламном фиде и системе контакт-центра. Если каждое представление управляется отдельно, появляются разные цены, фотографии и статусы. Поэтому единицей управления должен быть не канал, а коммерческая сущность, сохраняющая идентичность во всех точках.

> **Offer Unit —** минимальная управляемая единица коммерческое присутствие, по которой клиент получает конкретную информацию об объекте, доступности, цене, условиях, доказательствах и следующем действии.

В настоящей модели Offer Unit используется как операциональное обозначение рабочей единицы коммерческое присутствие. Нормативная конфигурация шире товарной карточки: она включает объект, доступность, цену, условия, доказательства, ограничения, точку рассмотрения и маршрут передачи в привлечение лидов. Если существенный компонент отсутствует, предложе-

ние может быть опубликовано технически, но не быть пригодным для полноценной оценки.

Источник: авторская разработка.

11.3.2. Типы Offer Unit

Таблица 66 — Типология Offer Unit

Тип	Объект	Критические элементы
Модельная	модель как потенциально доступный продукт	комплектации, диапазон цены, заказ и наличие
Комплектационная	конкретная версия модели	двигатель, привод, оснащение, цена
VIN Offer Unit	конкретный физический автомобиль	VIN, статус, местоположение, фактическая цена
В поставке	идентифицированный будущий объект	срок, степень подтверждения, резерв
Под заказ	конфигурация, формируемая после заказа	варианты, срок, условия заказа
Used Car	уникальный автомобиль с историей	пробег, состояние, диагностика, дефекты
Финансовая	стандартизированный способ приобретения	взнос, срок, ставка, обязательные условия

11.3.3. Обязательные компоненты и полнота

Таблица 67 — Структура Offer Unit

Блок	Содержание	Назначение
Object Identity	марка, модель, комплектация, VIN/ID	однозначная идентификация
Availability	наличие, поставка, резерв, продажа	подтверждение исполнимости

Блок	Содержание	Назначение
Product Data	характеристики и фактическое оснащение	понимание и сравнение
Price and Conditions	базовая цена, сценарии, ограничения	экономическая оценка
Visual Evidence	фото, видео, состояние	диагностичность
Documentary Evidence	история, гарантия, проверка	снижение риска
Location and Timing	город, центр, срок	планирование действия
Action and Freshness	CTA, дата, источник	переход и контроль

Offer Completeness — степень заполненности Offer Unit обязательными элементами, необходимыми для понимания, проверки и сравнения коммерческого предложения.

$$OCR = \frac{N_{complete}}{N_{active}} \times 100\%. \qquad (101)$$

где OCR — Offer Completeness Rate, %; $N_{complete}$ — число активных Offer Units, соответствующих обязательному стандарту; N_{active} — общее число активных Offer Units. Методологическое основание — контроль полноты информации относительно заранее утверждённой схемы. Формула применяется отдельно по типам предложений; она не оценивает понятность и достоверность заполненных полей. Если стандарту соответствуют 720 из 900 активных единиц, OCR=80%.

Стандарт полноты различается для нового автомобиля, used car, поставки и модельной страницы. Критическая полнота определяет возможность безопасной публикации; расширенная — способность предложения поддерживать сравнение и доверие.

11.3.4. Offer Evidence и жизненный цикл

Offer Evidence — совокупность проверяемых сведений и материалов, подтверждающих существование, состояние, характеристики, доступность и условия Offer Unit.

Для нового автомобиля доказательствами выступают VIN, подтверждённая комплектация, статус поставки и гарантия. Для автомобиля с пробегом — реальные фотографии, отчёт диагностики, история обслуживания, сведения о ремонте и юридическая проверка в допустимом объёме. Доказательства уменьшают неопределённость и не должны подменяться общей фразой «автомобиль проверен».

Таблица 68 — Жизненный цикл Offer Unit

Стадия	Основные операции	Контроль
Создание	появление объекта, ID, первичные данные	уникальность
Подготовка	комплектация, цена, материалы, статус	Commercial Ready Gate
Публикация	распространение в каналы	фактическое отображение
Изменение	цена, резерв, местоположение, условия	SLA и журнал
Закрытие	продажа, снятие, архивирование	отсутствие активной рекламы
Постконтроль	аналитическая история и инциденты	прослеживаемость

Авторское положение 11.3. коммерческое присутствие должно управляться вокруг Offer Unit как единой омниканальной коммерческой сущности; страницы, объявления и выгрузки являются каналами её представления, а не самостоятельными предложениями.

11.4. Ассортимент, наличие и доступность

11.4.1. Commercial Availability

Факт существования модели не равен доступности конкретного предложения. Автомобиль может находиться в модельном ряду, производственном плане, поставке, демонстрационном парке, резерве или уже быть продан. Эти состояния имеют различное коммерческое значение.

Commercial Availability — подтверждённая способность компании исполнить представленное предложение в заявленном месте, статусе, сроке и составе условий.

Источник: авторская разработка.

Таблица 69 — Статусы Commercial Availability

Статус	Смысл	Клиентское представление
В наличии	принят и доступен к продаже	VIN, цена, местоположение и действия
В подготовке	принят, но не готов к осмотру/выдаче	явное ограничение
В поставке	идентифицирован и перемещается	срок и резерв
Ожидается	поставка планируется, данные неполны	предварительный формат
Под заказ	создаётся после заказа	конфигурация и диапазон срока
Зарезервирован	временно недоступен	статус или снятие
Демонстрационный	используется для показа	назначение и условия
Продан / архив	возможность закрыта	снятие из активной витрины

11.4.2. Ассортимент, склад и видимая витрина

Ассортимент описывает продукты, которые компания намерена предлагать; склад — конкретные объекты в учётных статусах; коммерческое присутствие — предложения, которые клиент реально может обнаружить и оценить. На каждом переходе возникают потери: модель отсутствует на складе, доступный VIN не опубликован, опубликованный объект не находится через фильтры или уже закрыт.

Два критических дефекта: Sold-but-Visible — закрытый объект продолжает рекламироваться; Available-but-Invisible — коммерчески доступный объект отсутствует в требуемой витрине. Первый создаёт ложное обещание, второй скрывает склад и способствует его старению.

11.4.3. Commercial Truth и мастер-источники

Commercial Truth — единая подтверждённая версия данных о коммерческом объекте, его идентификации, доступности, характеристиках, цене, условиях, местоположении и текущем статусе.

Таблица 70 — Домены Commercial Truth

Домен	Примеры	Владелец	Критическое требование
Идентификация	VIN, stock ID, модель	товарная функция	уникальность
Комплектация	двигатель, цвет, оснащение	продуктовая функция	соответствие объекту
Наличие	свободен, резерв, продан	продажи/склад	оперативность
Цена	база, скидки, сценарии	коммерческая функция	применимость
Финансовые условия	ставка, взнос, срок	финансовая функция	методика расчёта
Контент	фото, описание, документы	маркетинг	соответствие Offer Unit
Канальный статус	публикация, ошибка, снятие	IT/маркетинг	фактическая синхронность

Commercial Truth не требует хранения всех полей в одной системе. Для каждого домена определяются Source of Truth, Business Owner, System Owner, допустимые значения, SLA и правила конфликтов. Ручное исправление отдельной площадки без изменения мастер-данных создаёт временный эффект и часто отменяется следующей выгрузкой.

11.4.4. Качество, Inventory Accuracy и Freshness

Wang и Strong (1996) показали, что качество данных шире точности: оно включает полноту, своевременность, релевантность, понятность и доступность. Для Commercial Truth добавляется прослеживаемость. Российские работы по качеству и методологии информационных систем дополняют этот блок вопросами внедрения, сопровождения и управления изменениями (Черников, Ильин, 2010; Карминский, Черников, 2012).

$$IAR = \frac{N_{verified}}{N_{published}} \times 100\%. \qquad (102)$$

где IAR — Inventory Accuracy Rate, %; $N_{verified}$ — число опубликованных предложений, доступность которых подтверждена на дату проверки; $N_{published}$ — число проверенных опубликованных предложений. Основание — аудит retail availability. Формула рассчитывается по конкретным Offer Units, а не по совпадению общего количества в отчётах; выборка должна быть репрезентативной. При 465 подтверждённых объектах из 500 проверенных IAR=93%.

$$OFR = \frac{N_{updated\ within\ SLA}}{N_{changed}} \times 100\%. \qquad (103)$$

где OFR — Offer Freshness Rate, %; $N_{updatedwithinSLA}$ — число изменившихся предложений, фактически обновлённых во всех требуемых точках в пределах SLA; $N_{changed}$ — число предложений, для которых произошло контролируемое изменение. Единица — процент. Основание — своевременность информационного качества. Отправка feed без проверки клиентского отображения не считается обновлением. Если 172 из 200 изменений подтверждены в срок, OFR=86%.

Отправка данных в канал не означает их обновление для клиента: площадка может отклонить фид, сохранить кэш или продолжить рекламу. Поэтому различаются Transmission, Processing, Display и Verification SLA.

> **Авторское положение 11.4.** Commercial Truth является базовым условием коммерческое присутствие: без единой подтверждённой версии объекта, его доступности, характеристик и цены увеличение числа каналов масштабирует несогласованность, а не доступность предложения для оценки.

11.4.5. Семь измерений доступности и отраслевые конфигурации

Практическая ошибка состоит в использовании одного бинарного поля «в наличии». Для коммерческого рассмотрения необходимо как минимум семь измерений. **Продуктовая доступность** показывает, существует ли релевантный объект, конфигурация или допустимый эквивалент. **Экономическая доступность** означает, что цена, способ оплаты и обязательства позволяют оценить приобретение. **Информационная доступность** требует достаточных и понятных сведений. **Географическая доступность** связывает объект с территорией, доставкой, филиалом или зоной обслуживания. **Временная доступность** фиксирует дату, срок или окно. **Техническая доступность** относится к работоспособности интерфейса, конфигуратора, feed, записи и передачи контекста. **Операционная доступность** показывает, способен ли бизнес фактически исполнить обещание с имеющимися людьми, оборудованием, запасами и процессами.

Для нового автомобиля объект, стоящий на площадке, может быть продуктово и географически доступен, но экономически недоступен по заявленной цене из-за обязательного дооснащения; временно недоступен из-за подготовки; операционно недоступен для тест-драйва из-за отсутствия демонстрационного автомобиля. Для заказного автомобиля физическое наличие не требуется, но необходимы конфигурация, подтверждённый производственный или поставочный горизонт, правила изменения цены, сумма и условия резерва, а также альтернативы при сдвиге срока.

Виртуальное наличие допустимо только как явно обозначенное состояние. Автомобиль, распределённый OEM, но не принятый дилером, не должен выглядеть как объект для немедленного осмотра. Если автомобиль находится в другом филиале, предложение обязано раскрывать местоположение, возможность и срок перемещения, стоимость логистики, статус резерва и то, какой филиал несёт ответственность. Обещание «доставим сегодня» без подтверждённого маршрута и владельца является операционным дефектом.

Для used car доступность включает уникальность объекта, фактическое местоположение, отсутствие конфликтующего резерва, завершённость диагностики, допустимость продажи и готовность к осмотру. Карточка с реальными фотографиями, но без подтверждённого юридического или технического статуса не является полностью доступной. Замещение здесь особенно ограничено: другой автомобиль того же года и модели не эквивалентен по состоянию, истории и цене.

Сервисное предложение существует только при сочетании компетенции, оборудования, запасных частей, времени и способности принять объект. Наличие услуги в прайс-листе не означает доступный слот. Запись на сервис является пограничным интерфейсом: до передачи контакта коммерческое присутствие раскрывает состав работ, диапазон или метод цены, продолжительность, доступные центры, ограничения и ближайшие подтверждённые окна; принятие данных, создание записи и проверка соответствия относятся к привлечению лидов или специализированному операционному контуру.

В B2B объектом может быть пакет оборудования, внедрение, аутсорсинг или сервисный SLA. Ассортимент выражается через типовые конфигурации и границы кастомизации, наличие — через подтверждённую производственную мощность, цена — через диапазон и драйверы, доказательства — через кейсы и сертификаты, временная доступность — через окно запуска, а операционная — через команду и ресурсы. Требование «цена только по запросу» допустимо, когда без параметров клиента расчёт действительно невозможен, но компания всё равно должна раскрыть логику формирования стоимости и минимальные условия квалифицированного рассмотрения.

Таблица 71 — Матрица видов доступности

Таблица · часть 1 из 2

Измерение	Новый автомобиль	Сервис	B2B-решение
Продуктовая	VIN, комплектация или подтверждённый заказ	перечень работ и совместимость	типовая конфигурация и границы
Экономическая	базовая и полная цена, финансирование	цена или метод расчёта	диапазон и cost drivers
Информационная	комплектация, условия, доказательства	состав, длительность, части	scope, SLA, исключения
Географическая	филиал, доставка, перемещение	сервисный центр или выезд	территория исполнения
Временная	готовность, поставка, резерв	свободный слот	окно проекта

Измерение	Новый автомобиль	Сервис	B2B-решение
Техническая	рабочая карточка и маршрут	доступная запись	доступ к документам и запросу
Операционная	тестовый автомобиль, выдача, персонал	мастер, пост, запасные части	команда и производственная мощность

Таблица · часть 2 из 2

Измерение	Проверка
Продуктовая	мастер-данные и экспертная верификация
Экономическая	Price Architecture
Информационная	Offer Completeness
Географическая	локальное подтверждение
Временная	событие и SLA обновления
Техническая	end-to-end test
Операционная	Capacity review

Руководитель должен видеть не только долю объектов «в наличии», а профиль доступности по каждой релевантной ситуации. Низкое значение одного критического измерения ограничивает предложение в целом. Среднее арифметическое семи измерений может скрыть проблему: прекрасная информация и интерфейс не компенсируют отсутствие объекта или способности исполнить обещание.

11.4.6. Доступность как подтверждаемое обещание исполнения

Управление доступностью требует различать учётный факт, коммерческий статус и обещание клиенту. Учётная система отвечает на вопрос, где числится объект или ресурс. Коммерческий статус определяет, можно ли его предлагать в конкретном сценарии. Обещание связывает этот статус с местом, временем, ценой и ответственным подразделением. Автомобиль может числиться на складе, но быть зарезервированным, находиться на дооснащении, иметь юридическое ограничение или не быть готовым к демонстрации. Сервисный пост может существовать в календаре, но быть недоступным без мастера нужной квалификации или запасной части.

Подтверждение поэтому должно иметь источник, время и срок годности. Для быстро меняющегося склада допустимое окно измеряется минутами или часами; для заказного производства — этапами подтверждённого плана; для B2B-мощности — периодом загрузки и условиями запуска. Универсальный ярлык «доступно» скрывает разные уровни уверенности. Практичнее использовать статусы «подтверждено для осмотра», «доступно после перемещения», «ожидается с подтверждённым сроком», «под заказ с диапазоном срока» и «требует проверки», каждый со своим SLA обновления.

Альтернативы и замещение являются частью качественного присутствия, если они не подменяют исходное обещание. Когда выбранный объект продан, система должна честно завершить его жизненный цикл и предложить сопоставимые варианты по явным критериям: тип продукта, комплектация, цена, география, срок или функция. Сохранение проданного автомобиля как приманки с последующей заменой разрушает Commercial Truth. Для уникального used car замещение всегда требует повторной оценки истории и состояния; для типового сервиса оно может означать другой временной слот или филиал; для B2B — другую конфигурацию мощности.

Ограниченная физическая мощность должна участвовать в решении о публикации и продвижении. Если дилер способен проводить двадцать тест-драйвов в день, создание интерфейса, обещающего сто доступных слотов, не увеличивает коммерческое присутствие. Оно создаёт операционную недоступность и переносит разрыв в привлечение лидов. Аналогично широкое сервисное предложение без календаря компетенций или B2B-каталог без подтверждённой команды создают номинальный ассортимент, который нельзя исполнить.

Управленческий контроль соединяет три проверки: достоверность статуса объекта, способность точки выполнить заявленную функцию и устойчивость

при ожидаемом потоке. Первая выявляется сверкой и аудитом, вторая — end-to-end проверкой конкретного сценария, третья — capacity review. Только их сочетание позволяет считать наличие подтверждённым, а предложение — операционно доступным.

11.5. Цена, условия и экономика предложения

11.5.1. Цена как система

В автомобильном предложении одновременно могут существовать рекомендованная цена, базовая цена дилера, прямая скидка, цена при trade-in, цена при кредите, программа производителя, ежемесячный платёж и индивидуальная транзакционная цена. Если они не разграничены, клиент видит набор несопоставимых чисел.

> **Price Architecture —** система формирования и представления базовой цены, сценарных цен, скидок, обязательных условий, дополнительных расходов, финансовых параметров и границ персонализации коммерческого предложения.

Источник: авторская разработка.

11.5.2. Виды цены и сценарии

Таблица 72 — Элементы Price Architecture

Элемент	Содержание	Обязательное раскрытие
Рекомендованная цена	ориентир производителя	источник и применимость
Базовая цена дилера	стоимость без специальных сценариев	состав и дата
Прямая скидка	безусловное снижение	срок действия
Trade-in benefit	выгода при сдаче автомобиля	критерии и отличие от оценки
Credit benefit	выгода при финансировании	программа и обязательные параметры
OEM benefit	программа производителя	критерии участия

Элемент	Содержание	Обязательное раскрытие
Дополнительные продукты	оборудование, страхование, сервис	обязательность
Ежемесячный платёж	типовой финансовый сценарий	взнос, срок, ставка, сумма
Транзакционная цена	персональный итог сделки	формируется в управление продажами

Модельная цена «от» является навигационным ориентиром, комплектационная цена относится к версии, VIN-цена — к конкретному объекту, а транзакционная — к персональной сделке. По мере движения от модели к VIN коммерческая определённость должна возрастать.

11.5.3. Прозрачность, справедливость и partitioned pricing

> **Price Transparency —** степень, в которой клиент способен понять структуру цены, условия её получения и существенные обязательные расходы до персонального взаимодействия.

Исследования partitioned pricing показывают, что разбиение общей стоимости на компоненты влияет на запоминание и восприятие итоговой цены (Morwitz, Greenleaf, Johnson, 1998; Hamilton, Srivastava, 2008). Поэтому ежемесячный платёж не должен визуально подменять цену автомобиля, а скидка при кредите — скрывать дополнительные расходы сценария.

Восприятие справедливости формируется через сравнение и объяснимость различий (Xia, Monroe, Cox, 2004). Разные цены между каналами, позднее раскрытие обязательных продуктов и недоступная для большинства минимальная цена повышают риск негативной реакции. Российские исследования интернет-рынков подтверждают сохранение ценовой дисперсии и роль репутации и формата продавца (Антипов, Покрышевская, 2012; Антипов, 2013).

11.5.4. Price Accuracy, Consistency и Governance

Таблица 73 — Стандарт раскрытия сценарной цены

Вопрос	Требуемая информация
Какая цена показана?	базовая или сценарная

Вопрос	Требуемая информация
Какие выгоды включены?	перечень и величина
Какие условия обязательны?	кредит, trade-in, дополнительные продукты
Можно ли комбинировать?	правила совместимости
Кто участвует?	критерии клиента
До какого срока?	дата или событие окончания
Что без условий?	альтернативная базовая цена
Что не включено?	существенные расходы

$$PCR = \frac{N_{consistent}}{N_{checked}} \times 100\%. \qquad (104)$$

где PCR — Price Consistency Rate, %; $N_{consistent}$ — число предложений без существенного расхождения цены и условий между проверяемыми точками; $N_{checked}$ — число предложений в аудите. Методологическое основание — межканальная согласованность. Показатель не подтверждает истинность цены: все каналы могут одинаково передавать ошибку. При 282 согласованных предложениях из 300 PCR=94%.

Price Accuracy и Price Consistency различаются. Все каналы могут одинаково транслировать ошибку мастер-системы; техническая согласованность в таком случае не означает Commercial Truth. Изменение цены должно проходить цикл утверждения, записи в мастер-системе, передачи, подтверждения отображения и информирования контакт-центра и продаж.

> **Авторское положение 11.5.** Цена в коммерческое присутствие должна управляться как прозрачная архитектура базовых и сценарных условий, а не как одно максимально привлекательное число; качество определяется точностью, объяснимостью, применимостью и согласованностью.

11.5.5. Полная цена, платёж и стоимость владения

Базовая цена отвечает на вопрос о стоимости объекта без специальных сценариев. Полная цена приобретения добавляет обязательное оборудование, сборы, доставку и иные неизбежные расходы. Ежемесячный платёж является результатом финансового сценария и зависит от первоначального взноса, срока, ставки, остаточного платежа, страхования и дополнительных услуг. Полная стоимость кредита характеризует финансовый продукт. Total Cost of Ownership охватывает эксплуатацию, обслуживание, энергию или топливо, страхование, налоги, простои и ожидаемую остаточную стоимость за выбранный горизонт. Эти величины решают разные задачи и не взаимозаменяемы.

В автомобильном ритейле кредитная субсидия может снижать цену автомобиля, но одновременно требовать кредита, страхования или других продуктов. Trade-in benefit является условной выгодой, а не оценкой сдаваемого автомобиля. Рекомендованная розничная цена производителя не равна локальному предложению дилера. Чтобы сравнение было корректным, рядом с привлекательным сценарием показывается альтернатива без специальных условий, правила совместимости выгод, критерии участия и срок действия.

Платёж может быть полезным навигационным инструментом, если его параметры видимы и воспроизводимы. Платёж без взноса, срока, ставки, общей суммы и обязательных продуктов создаёт иллюзию экономической доступности. Калькулятор должен сохранять выбранную конфигурацию и допущения при переходе в привлечение лидов, но сам расчёт и использование калькулятора не образуют лид. Индивидуальная проверка кредитоспособности и персональные условия находятся за границей коммерческое присутствие.

Для B2B полная экономика предложения может включать внедрение, интеграцию, обучение, поддержку, лицензии, обслуживание, простои и стоимость выхода. Для сервиса — материалы, нормо-часы, диагностику и возможные дополнительные работы. Прозрачность не требует заранее называть невозможную точную цену, но требует раскрыть состав, единицы тарификации, диапазон, факторы изменения и момент, когда появляется индивидуальный расчёт.

Таблица 74 — Разграничение ценовых величин

Величина	Управленческий смысл	Обязательные параметры	Нельзя подменять
Базовая цена	стоимость объекта без специальных сценариев	состав, дата, продавец	рекомендованной ценой OEM без пояснения
Полная цена приобретения	неизбежная сумма до индивидуальных опций	обязательные продукты, сборы, доставка	минимальной ценой «при всех выгодах»
Сценарная цена	цена при выполнении условий	кредит, trade-in, субсидия, совместимость	безусловной скидкой
Ежемесячный платёж	нагрузка в финансовом сценарии	взнос, срок, ставка, остаток, услуги	ценой объекта или полной стоимостью кредита
Полная стоимость кредита	экономика финансового продукта	установленная законом и программой методика	переплатой без контекста
TCO	экономика владения за горизонт	сценарий, пробег, тарифы, остаточная стоимость	точным прогнозом без диапазона

Качество ценового представления оценивается не минимальностью числа, а способностью клиента восстановить смысл и сопоставить альтернативы. Скрытое условие может краткосрочно увеличить обращения, но ухудшает доверие, увеличивает поздние отказы, нагрузку на привлечение лидов и конфликт с управление продажами. Поэтому улучшение коммерческое присутствие иногда выражается в снижении числа форм при росте качества последующего отклика.

11.6. Доказательства, ограничения и снижение коммерческого риска

11.6.1. Управленческая задача proof architecture

Чем дороже, сложнее и рискованнее решение, тем меньше клиент может опираться только на обещание продавца. Сильный бренд снижает исходную неопределённость, но не подтверждает состояние конкретного автомобиля, доступность сервисной мощности, применимость финансовой программы или способность филиала выполнить срок. Поэтому Brand Equity является входным условием доверия, а доказательность конкретного предложения — самостоятельным результатом архитектуры коммерческое присутствие.

Proof architecture — система проверяемых сведений, источников, документов, визуальных материалов, гарантий и процедур, позволяющая аудитории подтвердить существенные характеристики предложения и снизить воспринимаемый коммерческий риск до идентифицированного обращения. Она отвечает не на вопрос «насколько убедительно написан текст», а на вопросы: что именно подтверждается, каким источником, на какую дату, для какого объекта и при каких ограничениях.

У доказательства есть шесть обязательных атрибутов: утверждение; объект, к которому оно относится; источник; дата или период актуальности; владелец; способ проверки. Фраза «автомобиль проверен» без отчёта, охвата проверки, даты и ответственного не образует полноценного доказательства. Аналогично логотип банка не подтверждает доступность ставки, а значок гарантии не раскрывает её срок, исключения и территорию действия.

Таблица 75 — Архитектура доказательств и ограничений

Область риска	Требуемое доказательство	Существенное ограничение	Пример автомобильного ритейла
Идентичность объекта	уникальный ID, VIN, серийный номер, спецификация	допустимость публичного раскрытия отдельных данных	VIN или stock ID конкретного автомобиля
Комплектация	заводская спецификация и перечень дилерского оснащения	возможные отличия изображения от фактического объекта	раздельное отображение заводских опций и дооснащения

Область риска	Требуемое доказательство	Существенное ограничение	Пример автомобильного ритейла
Техническое состояние	диагностика, измерения, фото и история работ	охват и дата проверки	отчёт по автомобилю с пробегом и фото дефектов
Юридический статус	результат допустимой проверки, документы происхождения	данные могут измениться после даты проверки	сведения об ограничениях и числе владельцев
Наличие	подтверждение склада, резерва, поставки или мощности	срок действия статуса и условия замещения	автомобиль свободен на конкретную дату; сервисный слот подтверждён
Цена и финансирование	утверждённый расчёт, правила программы, полная стоимость	критерии клиента и обязательные продукты	базовая цена отдельно от кредитной субсидии
Гарантия и сервис	гарантийные документы, сеть и доступная мощность	исключения, территория, регламент обслуживания	срок гарантии и перечень сервисных центров
Экономика владения	методика расчёта, тарифы, остаточная стоимость	сценарные допущения и диапазон	TCO для автомобиля или оборудования
B2B-исполнение	кейсы, SLA, сертификаты, подтверждённая производственная мощность	отраслевые и географические границы	число доступных бригад, сроки внедрения, сервисное покрытие

11.6.2. Доказательство как средство снижения воспринимаемого риска

Исследования perceived risk, signaling и online trust показывают, что клиент оценивает не только ожидаемую полезность, но и вероятность ошибки, финансовых потерь, потери времени, социального ущерба и затруднений после приобретения. Доказательства снижают риск лишь тогда, когда связаны с конкретным сомнением. Большое число общих отзывов не заменяет историю конкретного used car; сертификат производителя не подтверждает свободный сервисный слот; кейс крупного клиента не доказывает применимость решения к малому бизнесу.

Практически proof architecture строится от карты риска. Для каждого сегмента и ситуации выбора определяются критические сомнения, затем — минимальные доказательства, допустимые источники, срок актуальности и место раскрытия. При высокорисковой покупке доказательства распределяются по уровням: быстрое подтверждение на первом экране, подробные материалы в карточке или доказательном пакете, а персонализированные документы — после идентификации, если их раскрытие требует данных клиента или содержит конфиденциальную информацию.

Coverage не должно измеряться числом файлов. Единицей является существенное утверждение, обеспеченное пригодным и актуальным доказательством:

$$EC = \frac{N_{claims\_with\_valid\_evidence}}{N_{material\_claims}} \times 100\%. \qquad (105)$$

где EC — Evidence Coverage, %; $N_{claims\_with\_valid\_evidence}$ — число существенных утверждений с действующим доказательством; $N_{material\_claims}$ — общее число существенных утверждений в проверяемом портфеле. Единица измерения — процент. Основание — логика информационного качества и сигналов. Формула применяется к заранее утверждённому реестру утверждений; она не сравнивает силу разных доказательств и не подтверждает причинное влияние на продажи. Если из 120 существенных утверждений 96 обеспечены пригодными доказательствами, EC=80%.

11.6.3. Ограничения как компонент качественного предложения

Раскрытие ограничения часто воспринимается как ослабление предложения, однако методологически оно является частью коммерческой достоверности. Срок поставки, лимит пробега, обязательный первоначальный взнос, география сервиса, исключение из гарантии, ограниченное число тестовых автомобилей или зависимость ставки от профиля клиента меняют способность оценить решение. Их позднее раскрытие не увеличивает ценность; оно переносит отказ на более дорогой этап и ухудшает качество последующего отклика.

Не всякая оговорка является существенной. Существенным считается условие, которое способно изменить доступность, полную цену, ожидаемый результат, риск, сравнение альтернатив или решение продолжить взаимодействие. Оно должно быть размещено рядом с соответствующим обещанием, изложено понятным языком и сохранено при переходе между каналами. Ссылка на длинный юридический документ не освобождает от краткого раскрытия коммерчески значимого ограничения.

Constraint Disclosure Rate рассчитывается как доля существенных ограничений, раскрытых до идентификации:

$$CDR = \frac{N_{constraints\_disclosed}}{N_{material\_constraints}} \times 100\%. \qquad (106)$$

где CDR — полнота раскрытия ограничений, %; $N_{constraints\_disclosed}$ — число существенных ограничений, видимых в надлежащем контексте; $N_{material\_constraints}$ — их общее число по стандарту. Показатель применяется после юридической и коммерческой классификации. Он не оценивает понятность формулировок, поэтому дополняется качественным аудитом. Если раскрыто 42 из 50 ограничений, CDR=84%.

11.6.4. Происхождение данных и юридическая корректность

Доказательность опирается на provenance — прослеживаемое происхождение данных. Для технической характеристики источником может быть OEM или инженерная документация; для наличия — подтверждённое событие учётной системы и локальная проверка; для цены — утверждённое правило; для отзыва — верифицированный опыт; для TCO — описанная расчётная модель. Чем больше преобразований проходит поле, тем важнее журнал версии и возможность восстановить исходное значение.

Юридическая корректность не должна превращать предложение в нечитаемый договор, но требует разграничивать рекламное сообщение, коммерческое предложение, публичную оферту и индивидуальные условия сделки. Маркетинг и коммерческое присутствие не вправе нормализовать фиктивное наличие, ложную цену, обязательные скрытые продукты или искусственный дефицит. Такие практики являются дефектами уровня, даже если временно повышают число обращений.

Для автомобильного дилера критичны реальные фотографии used car, дата диагностики, история и состояние, раздельное раскрытие рекомендованной цены производителя и локальной цены дилера, параметры кредитной субсидии, полная стоимость кредита, условия trade-in, гарантия, сервисная инфраструктура и остаточная стоимость. Для сервисного предложения доказательствами становятся квалификация, оборудование, оригинальность или происхождение запасных частей и подтверждённая мощность слотов. Для B2B — сертификаты, SLA, кейсы, методика, команда и доступная производственная мощность.

Источник: авторская разработка.

Типичные потери раздела — декоративные badges без основания, отзывы без происхождения, доказательства не того объекта, устаревшие отчёты, выборочное раскрытие дефектов, юридические оговорки в недоступном месте и попытка компенсировать недостоверное предложение силой бренда. Ограничение самой модели состоит в том, что полнота доказательств не гарантирует доверия: источнику могут не верить, информация может быть слишком сложной, а риск — зависеть от личного опыта и контекста.

Авторское положение 11.6. Качество коммерческого присутствия определяется не количеством убеждающих сообщений, а соответствием существенных коммерческих утверждений проверяемым доказательствам и своевременным раскрытием ограничений; скрытие ограничения переносит отказ в downstream и ухудшает качество отклика.

11.7. Продукты и активы коммерческого присутствия

11.7.1. Карточка как интерфейс решения

Карточка Offer Unit — клиентский интерфейс коммерческое присутствие, предназначенный для идентификации, понимания, проверки, сравнения конкретного предложения и выбора релевантного следующего действия.

Карточка является лишь одним продуктом уровня. К продуктам также относятся каталоги, конфигураторы, калькуляторы, сравнительные модули, локальные витрины, карты коммерческой доступности, прайс-листы, доказательные пакеты, демонстрационные объекты и стандарты передачи контекста. Их устойчивое производство опирается на активы: мастер-данные, product information, price rules, inventory feed, справочники, шаблоны, схемы доказательств, правила версионирования и интеграционную инфраструктуру.

Источник: авторская разработка.

Карточка не должна оцениваться только по способности получить форму. Она представляет объект, снижает неопределённость, подтверждает Commercial Truth, поддерживает сравнение и готовит переход. Исследования online customer experience и product presentation показывают, что формат страницы влияет на информативность, диагностичность, доверие и намерение продолжить взаимодействие, но эффект зависит от типа продукта и задачи (Jiang, Benbasat, 2007; Bleier, Harmeling, Palmatier, 2019).

11.7.2. Информационная иерархия

Таблица 76 — Уровни информации карточки

Уровень	Содержание	Назначение
Первый экран	объект, фото, цена, статус, местоположение, CTA	первичная оценка
Проверка и сравнение	комплектация, условия, фотографии, гарантия, расчёт	осознанный выбор
Доказательства	история, диагностика, документы, ограничения	снижение риска

Существенное условие, которое принципиально меняет цену или доступность, относится к первому уровню и не должно скрываться в примечании. Статус связан с допустимым CTA: для автомобиля под заказ — конфигурирование и уточнение срока; для резерва — уведомление или альтернативы; для объекта в наличии — подтверждение, расчёт и осмотр.

11.7.3. Визуальный, текстовый и доказательный стандарт

Фотографии выполняют идентификационную, диагностическую и эмоциональную функции. Для конкретного автомобиля предпочтительны реальные материалы; типовые изображения допустимы только при явной маркировке. Для used car необходимо показывать состояние и дефекты, а видео использовать как дополнение, а не замену структурированным данным. Более технологичный формат не всегда универсально лучше: его эффект зависит от сложности задачи и качества содержания.

Текст должен разделять факты, интерпретацию преимуществ, коммерческие условия и доказательства. Заводская комплектация, дилерское дооснащение и дополнительные продукты показываются отдельно. Формулировки «идеальный», «без вложений» и «проверен» требуют понятного основания.

11.7.4. Новый автомобиль и used car

Таблица 77 — Стандарт карточки нового автомобиля

Блок	Обязательное содержание	Условие качества
Идентификация	модель, комплектация, год, VIN/ID	однозначность
Доступность	наличие, поставка, заказ, резерв	соответствие факту
Комплектация	заводское и дилерское оснащение	раздельное представление
Цена	базовая и сценарная	раскрытые условия
Фото	реальные или маркированные типовые	соответствие объекту
Гарантия и местоположение	срок, условия, центр	актуальность
СТА и дата	действие по статусу, проверка	работоспособность

Таблица 78 — Дополнительные требования к used car

Блок	Содержание	Основной риск
Пробег и владельцы	значение, дата, источник	недостоверность
Состояние	осмотр и диагностика	оценочные формулировки
Ремонт и дефекты	описание и фотографии	выборочное раскрытие
История обслуживания	доступные записи	неполнота
Правовой статус	результат допустимой проверки	устаревание
Гарантия	остаточная или дилерская	неясные условия

11.7.5. CTA, Mobile First и готовность карточки

CTA должен соответствовать стадии коммерческого рассмотрения. Сравнить, сохранить и раскрыть условия уместно до идентификации; звонок, мессенджер и тест-драйв — при готовности к персональному действию. Принудительное получение телефона для просмотра базовой цены или наличия способно повысить отказ и загрязнить CRM.

Mobile First означает сохранение целостности решения на небольшом экране: объект, цена, статус, условия и CTA должны быть доступны без скрытия критической информации. Платное продвижение начинается только после достижения статуса Commercial Ready: подтверждены данные, цена, контент, Evidence, URL и передача контекста в CRM.

Таблица 79 — Статусы готовности карточки

Статус	Содержание
Draft	объект создан, обязательные данные не заполнены
Data Ready	критические сведения подтверждены
Content Ready	фото, описание и Evidence проверены
Commercial Ready	утверждены статус, цена, условия и CTA
Published	карточка отображается в канале

Статус	Содержание
Promoted	допущена к платному продвижению
Restricted / Archived	временно ограничена или закрыта

Авторское положение 11.7. Карточка автомобиля является интерфейсом коммерческого решения, а не только рекламным носителем; её качество определяется полнотой, доказательностью, сравнимостью и способностью обеспечить следующий переход.

11.8. Система точек коммерческого рассмотрения

11.8.1. Commercial Showcase

Commercial Showcase — организованная совокупность Offer Units, доступных потенциальному клиенту для обнаружения, фильтрации, изучения, сравнения и перехода к коммерческому действию.

Источник: авторская разработка.

Коммерческая витрина не является синонимом сайта. Она включает корпоративный ресурс, OEM-площадки, классифайды, маркетплейсы, поисковую и динамическую рекламу, социальные сети, карты, контакт-центр и физический шоурум. Каналы различаются по функциям, но для клиента относятся к одному продавцу и должны отражать единую коммерческую реальность.

11.8.2. Функции каналов

Таблица 80 — Роли каналов коммерческое присутствие

Канал	Основная роль	Объект	Критический риск
Корпоративный сайт	полная управляемая витрина	модель, комплектация, VIN	разрыв модели и склада
OEM-площадка	брендовый и модельный контекст	модель и дилерский склад	ограниченный контроль
Классифайд	сравнение конкретных объектов	VIN и used car	устаревшее объявление

Канал	Основная роль	Объект	Критический риск
Маркетплейс	сравнение и инфраструктура сделки	Offer Unit	платформенная зависимость
Реклама	обнаружение предложения	модель или VIN	устаревший фид
Социальные сети	внимание и переход	подборка или модель	быстрое устаревание
Карты	локальный переход	дилерский центр	ошибочный визит
Контакт-центр	подтверждение и приём контакта	Offer Unit	компенсация ошибок
Физический шоурум	непосредственная оценка	автомобиль	расхождение с digital

Классифайды концентрируют аудиторию с высоким сравнительным интересом, но ограничивают интерфейс и доступ к полному пути. Корпоративный сайт обеспечивает глубокое раскрытие цены, сервиса и связи модели со складом. OEM-площадка формирует брендовый контекст, а дилер отвечает за локальное наличие и исполнение. Физический шоурум должен подтверждать digital Commercial Truth.

11.8.3. Канальное покрытие и согласованность

Channel Coverage — степень присутствия релевантных Offer Units в каналах, необходимых для реализации утверждённой коммерческой стратегии.

$$CCR = \frac{O_{published\ as\ required}}{O_{required}} \times 100\%. \qquad (107)$$

где CCR — Channel Coverage Rate, %; $O_{publishedasrequired}$ — число комбинаций «предложение × требуемая точка», фактически доступных по стандарту; $O_{required}$ — их число в утверждённой матрице покрытия. Основание — портфельное и дистрибуционное покрытие. Формула не поощряет присутствие во всех возможных каналах и не оценивает качество карточек. Если опубликовано 1 080 из 1 200 обязательных комбинаций, CCR=90%.

Не каждый автомобиль должен размещаться на всех площадках: требования зависят от типа Offer Unit, сегмента, географии, возраста склада и поведения аудитории. Однако критические данные — объект, статус, комплектация, цена, условия и местоположение — должны сохранять смысловую согласованность. Каналы могут сокращать описание, но не создавать другую экономическую реальность.

Для Cross-channel Transition необходимо сохранять контекст: Offer Unit ID, выбранную комплектацию, цену, сценарий и дилерский центр. Иначе при переходе из классифайда в форму или мессенджер сотрудник повторно выясняет предмет интереса, а аналитика теряет связь с предложением.

> **Авторское положение 11.8.** Коммерческая витрина должна управляться как единая распределённая система Offer Units; публикация одних и тех же автомобилей на нескольких площадках без сквозной идентификации и согласованности не образует омниканального коммерческое присутствие.

11.8.4. Непрерывность цифровых, физических и assisted-точек

Точка коммерческого рассмотрения определяется функцией, а не принадлежностью каналу. Owned-точки дают максимальный контроль над глубиной раскрытия; партнёрские и платформенные точки обеспечивают обнаружение и сравнение; физические позволяют непосредственно проверить объект; assisted-точки помогают интерпретировать сложное решение. Один сайт может одновременно содержать продукты создания бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Поэтому классификация выполняется по объекту и преобразованию, а не по URL или подразделению.

Цифровая витрина сильна в поиске, фильтрации, сравнении, калькуляции и масштабировании актуальных данных. Физическая точка обеспечивает осмотр, тест, демонстрацию состояния, подтверждение сервисной инфраструктуры и проверку операционной реальности. Assisted-взаимодействие — консультант в шоуруме, видеообзор, выездная демонстрация, специалист B2B — помогает оценить решение, но не должно компенсировать систематически отсутствующую публичную информацию или использоваться для позднего раскрытия условий.

Омниканальность означает сохранение коммерческого контекста. При переходе должны сохраняться объект, конфигурация, филиал, отображённая цена, финансовый сценарий, существенные условия и версия данных. Если

классифайд ведёт на общую страницу модели, форма не передаёт VIN, а сотрудник видит другую цену, компания заставляет клиента заново собирать решение и создаёт измерительный разрыв.

Для физической точки важна не только её география, но и способность выполнить заявленную функцию. Шоурум без представленного автомобиля не является точкой его непосредственного рассмотрения. Филиал с тестовым автомобилем, но без доступного слота имеет ограниченную временную доступность. Выездная демонстрация существует как коммерческое присутствие только при определённой территории, сроке, конфигурации объекта и операционной мощности.

Карты и local search часто находятся на границе уровней. Информация о местоположении, режиме работы, ассортиментной специализации и доступных услугах относится к коммерческому присутствию; отзывы и репутационные сигналы могут поддерживать Brand Equity и proof architecture; звонок или запись запускают интерфейс привлечение лидов. Смешение этих функций приводит к ошибке, когда число звонков становится единственной оценкой качества карточки организации.

Таблица 81 — Функции точек коммерческого рассмотрения

Тип точки	Основная функция	Обязательный контекст	Ограничение управления
Owned digital	полное раскрытие, сравнение, конфигурация	объект, цена, условия, доказательства, версия	компания отвечает за весь интерфейс и данные
OEM / franchise	продуктовый и брендовый контекст плюс локальный переход	различие OEM-данных и предложения оператора	локальное наличие требует подтверждения дилера
Marketplace / classified	сравнение конкретных объектов	ID, статус, цена, продавец, дата обновления	формат и ранжирование контролирует платформа
Local search / maps	локальная доступность и навигация	филиал, режим, услуги, ограничения	звонок не является прямым результатом уровня

Тип точки	Основная функция	Обязательный контекст	Ограничение управления
Physical showroom	непосредственная проверка объекта	местоположение, демонстрационный статус, время	наличие экспоната не равно наличию для продажи
Assisted	интерпретация сложного решения	сохранённая конфигурация и раскрытые условия	персонализация не должна скрывать базовые факты
Выездная демонстрация	перенос физического рассмотрения к клиенту	территория, объект, срок и мощность	требует подтверждённой операционной доступности

Межфилиальная согласованность не означает одинаковый ассортимент и цену. Филиалы могут иметь разные объекты, логистику, мощность и локальные программы. Согласованность означает единые определения, прозрачное объяснение различий и отсутствие противоречия по одному объекту и сценарию. Если цена различается из-за доставки или локального оборудования, причина должна быть видна. Если объект можно переместить, срок и ответственность подтверждаются до обещания.

Показатель видимости предложения не равен качеству его оценки. Высокая позиция на классифайде или большое число показов полезны только при актуальном объекте и прозрачной экономике. Коммерческое присутствие не должно оптимизироваться на максимальное число площадок; оно должно обеспечивать достаточное покрытие релевантных ситуаций при способности поддерживать коммерческую истину в каждой выбранной точке.

11.8.5. Локальное присутствие при сильном бренде производителя или франчайзера

В распределённой системе бренд производителя создаёт узнаваемость, категорийные ожидания и часть исходного доверия, но не гарантирует качества локального предложения. OEM может достоверно описать модель, технологию, рекомендованную комплектацию и национальную программу, однако фактический автомобиль, локальная цена, набор обязательных продуктов, срок перемещения, доступность тест-драйва и способность исполнить сделку находятся у оператора. Франчайзер и франчайзи, платформа и продавец, сеть и филиал сталкиваются с тем же разделением.

Критический архитектурный принцип состоит в явном указании владельца каждого коммерческого факта. Продуктовые характеристики могут поступать из мастер-данных производителя; статус VIN — из DMS и локального подтверждения; рекомендованная цена — из OEM-источника; цена продавца и обязательные условия — из утверждённой локальной системы; доступность сервиса — из календаря и ресурсного планирования филиала. Сведение данных на одной странице не отменяет различия источников и ответственности.

Национальная витрина не должна показывать локальный объект как доступный без подтверждения оператора. Локальный дилер, в свою очередь, не должен использовать силу бренда для публикации условий, противоречащих существенным ограничениям программы. Если субсидия действует только при определённом сроке, первоначальном взносе или наборе продуктов, эти параметры раскрываются рядом с выгодой. Различие рекомендованной и локальной цены обозначается прямо; отсутствие единой цены допустимо, отсутствие объяснения — нет.

Межфилиальное присутствие требует не механического выравнивания, а маршрутизации. Клиент должен понимать, где находится объект, кто подтверждает статус, возможен ли осмотр в выбранной точке, сколько занимает перемещение и изменится ли цена. Внутреннее распределение автомобиля не должно быть скрыто за общим ярлыком сети. Если филиалы конкурируют за один объект и публикуют разные обещания, система создаёт несколько несовместимых коммерческих реальностей.

Для управления нужен совместный цикл OEM/оператора: согласованные схемы данных, правила локализации, SLA обновления, контроль существенных расхождений, порядок прекращения кампании и механизм разрешения конфликтов. При этом единый визуальный стандарт не считается достаточной согласованностью. Главный объект контроля — совпадение смысла предложения в точке производителя, локальной витрине, классифайде, физическом филиале и передаваемом контексте привлечение лидов.

Сильный Brand Equity повышает вероятность того, что аудитория доверит предложению первоначальное внимание. Но повторяющиеся локальные дефекты — фиктивное наличие, неполная цена, несоблюдённый срок или нераскрытые обязательства — расходуют этот капитал. Обратная связь от продаж, сервиса и владельцев должна возвращаться к владельцу коммерческое присутствие как сигнал о расхождении обещания и исполнения, не превращая последующие контуры в части самого уровня.

11.9. Портфель коммерческое присутствие и управление жизненным циклом

Портфель коммерческое присутствие объединяет не максимальное число карточек, а управляемый набор предложений, необходимых для покрытия приоритетных аудиторий, ситуаций выбора, территорий и временных горизонтов. В нём сосуществуют always-available предложения, кампанийные конфигурации, продуктовые запуски, сезонные и сервисные пакеты, предложения повторной покупки, B2B-решения и локальные варианты филиалов. Каждая единица проходит создание, проверку, публикацию, обновление, ограничение, архивирование и, при необходимости, замещение альтернативой.

Таблица 82 — Типы предложений в портфеле коммерческое присутствие

Тип	Управленческая роль	Требование к жизненному циклу	Основной риск
Always-available	постоянно обеспечивать базовое покрытие категории и портфеля	устойчивые мастер-данные, регулярная проверка цены и доступности	формальное присутствие при фактической недоступности
Кампанийное	временно конкретизировать продукт, цену или пакет условий	дата запуска и окончания, правила совместимости, автоматическое снятие	акция продолжает отображаться после завершения
Продуктовый запуск	представить новый объект и маршрут заказа или поставки	версии спецификации, этапы доступности, доказательства сроков	коммуникация опережает операционную готовность
Сезонное и сервисное	связать решение с периодом, пробегом или мощностью	календарь, запасные части, слоты, локальные ограничения	спрос создаётся при отсутствии сервисной мощности
Повторное	предложить релевантное решение владельцу или клиентской базе	актуальные права, контекст владения, совместимость	предложение не соответствует объекту владения

Тип	Управленческая роль	Требование к жизненному циклу	Основной риск
B2B	представить пакет, SLA и доступную производственную мощность	квалификационные требования, коммерческие версии, срок действия	публичная цена не отражает конфигурацию решения
Локальное	учитывать филиал, географию, склад, цену и операционную доступность	локальный владелец данных и синхронизация с центральным стандартом	филиал создаёт альтернативную коммерческую реальность

Широкий портфель не всегда лучше узкого. Избыточное число почти одинаковых комплектаций повышает search cost и choice overload, затрудняет сравнение и каннибализирует внимание. Сокращение портфеля может повысить качество рассмотрения, если сохраняет релевантное покрытие и делает различия диагностичными. Поэтому портфельное решение принимается одновременно по ширине, глубине, локальной релевантности, доступности, доказательности и способности компании обновлять каждую единицу.

В распределённой компании центральный стандарт и локальная коммерческая реальность должны быть связаны, но не отождествлены. OEM или франчайзер определяет брендовые и продуктовые активы, рекомендованные цены, правила программ и часть доказательств. Оператор формирует локальную цену, ассортимент, наличие, сервис, точки рассмотрения и способность исполнить предложение. Филиал подтверждает фактический объект, местоположение, слот, демонстрационную возможность и ограничения. Платформа преобразует данные в интерфейс, но не становится владельцем факта.

Таблица 83 — Распределение ответственности OEM, оператора, филиала и платформы

Сторона	Создаёт или подтверждает	Не должна подменять
OEM / франчайзер	продуктовую спецификацию, брендовые активы, рекомендованную цену, правила субсидий и гарантии	локальную цену, подтверждённое наличие и мощность дилера

Сторона	Создаёт или подтверждает	Не должна подменять
Центральный оператор	архитектуру портфеля, Commercial Truth, Price Architecture, стандарты, feeds и контроль	локальную проверку физического объекта и исполнения
Филиал / дилерский центр	фактическое наличие, резерв, местоположение, локальную цену, тестовый автомобиль, сервисный слот	центральные определения и правила без согласованного изменения
Партнёрская платформа	отображение, поиск, сравнение и передачу контекста	источник коммерческой истины и квалификацию MQL

Конфликт сильного бренда производителя и локального оператора особенно заметен в авторитейле. OEM может успешно активизировать спрос на модель, но локальный дилер не иметь нужной комплектации, скрывать обязательное дооснащение или показывать неисполняемую цену. В этом случае Brand Equity производителя повышает ожидания, а дефект локального коммерческое присутствие сильнее разрушает доверие. Единая модель требует явного разграничения цены производителя и предложения продавца, централизованных правил программы и локального подтверждения исполнения.

Источник: авторская разработка.

11.9.1. Совместная зона и Accountable Owner

> **коммерческое присутствие Governance —** система полномочий, ответственности, правил, стандартов, информационных источников и контрольных процедур, обеспечивающая целостность, достоверность и согласованность Offer Units.

Клиент не разделяет ошибку на маркетинговую, складскую или IT. Он воспринимает одно предложение дилера. Поэтому межфункциональность не должна означать коллективную безответственность. Требуется один Accountable Owner, который утверждает архитектуру, владельцев данных, SLA, аудит и корректирующие действия, но не подменяет специалистов отдельных доменов.

11.9.2. Data Ownership, Source of Truth и Data Contract

Таблица 84 — Владение данными коммерческое присутствие

Домен	Business Owner	Ответственный за систему	Контроль
VIN и комплектация	товарная функция	DMS/OEM	уникальность и соответствие
Наличие и резерв	продажи	DMS/CRM	фактический статус
Цена	коммерческая функция	ценовой модуль	утверждение и срок
Финансовые условия	финансовая функция	калькулятор	методика
Контент	маркетинг	CMS/DAM	соответствие Offer Unit
Публикация	коммерческое присутствие Owner	интеграционная платформа	покрытие и SLA
Контактный переход	привлечение лидов Owner	CRM/телефония	работоспособность

> **Data Contract —** формализованное соглашение между владельцем и потребителем данных, определяющее состав, смысл, формат, качество, частоту передачи, SLA и правила обработки коммерческой информации.

Source of Truth задаёт официальный источник отдельного поля; Commercial Truth объединяет целостную Offer Unit из нескольких источников. Наличие мастер-систем не гарантирует результата, если данные не связаны единым ID, не прошли проверку и не подтверждены на стороне фактического отображения.

11.9.3. RACI и SLA

Таблица 85 — RACI коммерческое присутствие

Процесс	Accountable	Responsible	Consulted
Стандарт Offer Unit	коммерческое присутствие Owner	маркетинг/товарная функция	продажи, IT
Наличие и резерв	директор по продажам	склад/продажи	IT, контакт-центр
Цена и условия	коммерческий директор	товарная/финансовая функция	маркетинг, юристы
Контент	директор по маркетингу	контентная команда	продуктовые эксперты
Публикация	коммерческое присутствие Owner	IT/digital	владельцы данных
Снятие проданного VIN	директор по продажам	DMS/IT	маркетинг
Аудит и Review	коммерческий директор	коммерческое присутствие Owner	все владельцы доменов
Передача MQL	коммерческий директор	привлечение лидов	маркетинг, IT

Таблица 86 — Пример SLA коммерческое присутствие

Событие	Операция	Пример SLA	Контроль
Новый VIN	создание Offer Unit	2 часа	объект создан
Резерв	ограничение предложения	15 минут	CTA изменён
Продажа	снятие публикации	15–30 минут	нет активных карточек
Изменение цены	обновление каналов	30–60 минут	фактическое отображение
Критическая ошибка	блокировка	немедленно	предложение недоступно

Событие	Операция	Пример SLA	Контроль
Фото	обновление карточки	4 часа	Content Ready

11.9.4. Инциденты, изменения и Review

Критический инцидент — проданный автомобиль в рекламе, неверная цена, другой объект по ссылке, отсутствие обязательных условий или неработающий CTA. Для каждого случая фиксируются Offer Unit ID, время, канал, затронутые взаимодействия, временное решение, коренная причина и профилактическое действие. Повторяющиеся ошибки требуют Root Cause Analysis на уровнях данных, процесса, системы, роли и управленческого правила.

коммерческое присутствие Review проводится еженедельно на операционном уровне, ежемесячно по профилю и потерям, ежеквартально по архитектуре и инвестициям. Цикл должен завершаться владельцем, сроком и повторной проверкой. Версионирование стандартов и Change Management необходимы, поскольку изменение статуса, поля или KPI затрагивает несколько систем и подразделений.

> **Авторское положение 11.9.** Портфель коммерческое присутствие должен иметь единого Accountable Owner, владельцев данных, мастер-источники, SLA и замкнутый Review; жизненный цикл предложения завершается только после синхронного снятия, архивирования и сохранения аналитической истории.

11.10. Система показателей и коммерческое присутствие Health Profile

11.10.1. Промежуточный результат

Между просмотром карточки и передачей контакта находится широкий диапазон поведения: сравнение VIN, раскрытие цены, расчёт платежа, проверка наличия, сохранение, построение маршрута и начало формы. Если оценивать уровень только по MQL, компания не видит, насколько предложение было понято и где возникла потеря.

Готовность к предметному коммерческому взаимодействию не является бинарным состоянием. Она различается по конкретности объекта, экономической проработке, проверке доступности, глубине, повторяемости и близости к персональному действию. Намерение совершить транзакцию отделяется в

исследованиях электронной торговли от самого поведения, но авторская конструкция готовности к предметному коммерческому взаимодействию шире и может фиксироваться анонимно до готовности передать контакт.

11.10.2. Сигналы и состояния

сигнал предметного коммерческого рассмотрения — наблюдаемое действие или последовательность действий вокруг конкретной Offer Unit, указывающая на возможную готовность перейти к персональному коммерческому взаимодействию.

Таблица 87 — Группы сигналов предметного коммерческого рассмотрения

Группа	Примеры	Интерпретация
Объектные	VIN, комплектация, сравнение, выбор центра	конкретизация продукта
Ценовые	условия, калькулятор, trade-in, сценарии	экономическая проработка
Доступностные	наличие, срок, резерв, тест-драйв	проверка исполнимости
Повторные	сохранение, возврат, повторное сравнение	устойчивость интереса
Навигационные	маршрут, режим работы, центр	приближение к визиту
Пограничные	переход к форме, выбор звонка, запись	готовность перейти в привлечение лидов

Таблица 88 — Рабочая модель состояний коммерческого рассмотрения

Состояние	Содержание
CR-0	экспозиция предложения без подтверждённой направленности
CR-1	изучение конкретной комплектации, услуги или объекта
CR-2	сравнение и повторное предметное взаимодействие

Состояние	Содержание
CR-3	экономическая и доступностная проработка
CR-4	готовность перейти к идентифицированному обращению
LA-1	идентифицированный отклик принят интерфейсом привлечение лидов; состояние находится за границей коммерческое присутствие

Единичное событие имеет ограниченную диагностическую силу. Последовательность «повторный просмотр VIN → расчёт → проверка наличия» потенциально информативнее общего просмотра, но её прогностическая ценность может проверяться на последующем принятом MQL, SQL и визите. Сигнал не является доказательством намерения и может иметь альтернативные объяснения.

11.10.3. коммерческое присутствие Health Profile и KPI Tree

Источник: авторская разработка.

> **коммерческое присутствие Health Profile —** многомерная диагностическая система, сохраняющая отдельные измерения покрытия, доступности, точности, полноты, прозрачности, доказательности, актуальности, согласованности, коммерческого трения и готовности передачи без произвольной свёртки в единый индекс.

Таблица 89 — KPI Tree коммерческое присутствие

Контур	Группа	Примеры
Ресурсы и мощность	условия производства	сотрудники, системы, бюджет сопровождения, доступная мощность обновления
Портфель	покрытие и локальная релевантность	Assortment Coverage, доля приоритетных ситуаций с предложением
Доступность	подтверждённое исполнение	Availability Coverage, Availability Accuracy, локальная и временная доступность

Контур	Группа	Примеры
Качество предложения	полнота, прозрачность и доказательность	Offer Completeness, Full Price Disclosure, Evidence Coverage, Constraint Disclosure
Исполнение	актуальность и согласованность	Offer Freshness, межканальные расхождения, Commercial Friction
Пограничная реакция	предметное коммерческое рассмотрение	сравнение, расчёт, проверка наличия, возврат к объекту
Интерфейс привлечение лидов	идентифицированный отклик	техническая доступность маршрута и сохранность контекста; не непосредственный результат уровня
Downstream	MQL, SQL, сделка, выручка	показатели последующих контуров; используются как внешняя обратная связь

Demand-to-Presence Transition Rate применяется к заранее определённой активизированной аудитории, получившей реальную возможность увидеть релевантное предложение:

$$DPTR = \frac{N_{activated \to substantive\ consideration}}{N_{activated\ exposed}} \times 100\%. \qquad (108)$$

где $N_{activated \to substantiveconsideration}$ — число единиц активизированной аудитории, достигших заранее заданного критерия предметного рассмотрения; $N_{activatedexposed}$ — число единиц активизированной аудитории, которым было доступно релевантное коммерческое присутствие. Единица — процент. Показатель требует стабильного определения активизированного состояния и экспозиции; без эксперимента он описывает переход, но не доказывает эффект коммерческое присутствие. Если из 4 000 активизированных пользователей, увидевших релевантный портфель, 1 120 достигли критерия предметного рассмотрения, DPTR=28%.

Доля предложений с межканальным расхождением показывает системный риск несогласованности:

$$MDR = \frac{N_{offers\ with\ material\ mismatch}}{N_{offers\ checked}} \times 100\%. \qquad (109)$$

где MDR — Material Discrepancy Rate, %; числитель — предложения хотя бы с одним существенным расхождением цены, наличия, условий, доказательств или ограничений; знаменатель — проверенные предложения. Одно предложение учитывается один раз, что предотвращает двойной счёт. Формула не показывает тяжесть дефекта и дополняется классификацией критичности.

11.10.4. Интерпретация и ограничения KPI

Leading indicators характеризуют покрытие, точность, полноту, актуальность, доказательность и доступность. Пограничные indicators отражают развитие предметного коммерческого рассмотрения. MQL, SQL и сделка являются downstream indicators и зависят от последующих процессов. Управление только формами способно повышать технический поток и одновременно ухудшать MQL Acceptance.

Показатели необходимо сегментировать по городу, центру, марке, модели, типу Offer Unit, каналу, возрасту склада и устройству. Каждый KPI должен иметь паспорт с формулой, объектом, источником, временным окном, владельцем и управленческой реакцией. Один интегральный индекс до валидации нежелателен: высокая видимость не может компенсировать низкую точность наличия.

Health Profile фиксирует по каждому измерению baseline, текущее значение, целевой диапазон, источник, частоту, доверительный интервал или ошибку измерения, владельца и управленческую реакцию. Он не должен сворачиваться в декоративный коммерческое присутствие Index с произвольными весами. Критический разрыв — например, систематически ложное наличие или скрытая обязательная цена — не компенсируется высокой полнотой фотографий или большим числом карточек.

> **Авторское положение 11.10.** коммерческое присутствие следует измерять многомерным Health Profile, отделяя качество и доступность предложений от пограничных реакций и downstream-метрик; просмотры, лиды, MQL и продажи не могут быть единственными показателями уровня.

11.11. Исследование, измерение и планирование коммерческого присутствия

Источник: авторская разработка.

11.11.1. Производительность и Capacity

> **коммерческое присутствие Capacity —** устойчивая способность компании формировать, публиковать, актуализировать, контролировать и передавать заданный объём Offer Units при соблюдении требований качества.

Количество объявлений характеризует активность, но не производительность. Система может быстро публиковать карточки и одновременно масштабировать ошибки. Производительность должна связывать объём Commercial Ready Offer Units и коммерчески значимых переходов с ресурсами, а общая способность ограничивается системным узким местом.

Таблица 90 — Виды коммерческое присутствие Capacity

Вид	Результат	Типичное узкое место
Data Capacity	подтверждённые данные	несколько источников истины
Offer Assembly	целостная Offer Unit	нет единой модели
Content Capacity	фото, видео, описание	очередь и неоднородность
Publishing Capacity	размещение в каналах	ошибки фида и модерации
Updating Capacity	актуальные статусы и цены	высокий лаг
Audit Capacity	выявление отклонений	ручная выборка
Incident Resolution	устранение причины	исправление только следствия
Analytical Capacity	профиль и гипотезы	несвязанные идентификаторы
Transition Capacity	контекстный MQL	потеря Offer Unit ID

Высокая Publishing Capacity при низкой Data Capacity быстро распространяет неверные сведения; высокая Content Capacity при низкой Updating Capacity создаёт красивые, но устаревшие карточки; высокая готовность к предмет-

ному коммерческому взаимодействию при слабом привлечение лидов превращается в очередь и пропущенные контакты.

11.11.2. коммерческое присутствие Leakage

коммерческое присутствие Leakage — потери коммерческого рассмотрения вследствие отсутствия, недостоверности, неполноты, несогласованности, непрозрачности либо технической и операционной недоступности предложения.

Таблица 91 — Типология коммерческое присутствие Leakage

Вид	Проявление	Вероятное последствие
Data Gap	нет критических данных	невозможность корректной сборки
Availability Gap	обещание не соответствует факту	невалидное обращение
Inventory Gap	склад и витрина расходятся	ложный или скрытый ассортимент
Price Gap	цена неверна или неполна	недоверие и отказ
Condition Gap	условия раскрыты поздно	отказ после контакта
Content/Evidence Gap	недостаток данных и подтверждений	уход к альтернативе
Channel/Freshness Gap	нет публикации или обновление запаздывает	потеря видимости или ложное обещание
Consistency Gap	каналы противоречат	рост search cost
Transition Gap	маршрут передачи или сохранение контекста не работает	потеря готовности перейти в привлечение лидов
Measurement Gap	путь не наблюдается	неверные решения
Governance Gap	нет правил и владельцев	системное повторение

11.11.3. Оценка и приоритизация потерь

Leakage нельзя рассчитывать простым умножением числа ошибок на среднюю конверсию: одна Offer Unit может иметь несколько дефектов, а не каждое отклонение вызывает потерю сделки. На первом этапе измеряются exposure, число затронутых Offer Units, длительность, невалидные контакты, прямые трудозатраты и экономическая экспозиция. Причинная оценка требует контрольных групп или квазиэксперимента.

Приоритет определяется клиентским ущербом, масштабом, частотой, длительностью, риском повторения и влиянием на downstream. Автоматический контроль применим к полям, дубликатам, цене, URL и срокам; экспертная проверка необходима для фотографий, понятности условий, диагностики и качества доказательств.

> **Методическое следствие 11.11.** Производительность коммерческое присутствие зависит от согласованного развития Data, Content, Publishing, Updating и Audit Capacity; масштабирование присутствия при наличии узкого места увеличивает потери.

11.11.4. От инструментов к результату

Планирование коммерческого присутствия часто представлено бюджетами сайта, классифайдов, фотографирования и интеграций. Такой подход показывает стоимость инструмента, но не устанавливает, какой дефицит устраняется, какой результат должен измениться и готов ли downstream. Инвестиция в канал не равна инвестиции в коммерческое присутствие.

Планирование должно соединять demand-driven и inventory-driven логику. Первая учитывает модели, цены и предложения, вокруг которых формируется интерес; вторая — структуру доступного и стареющего склада. Только рыночный подход скрывает сложный склад, только складской — продвигает нерелевантные клиенту объекты.

11.11.5. Обратное планирование и сценарии

Таблица 92 — Обратное планирование коммерческого присутствия

Шаг	Управленческий вопрос
1. Целевое рассмотрение	какой объём и качество предметного коммерческого рассмотрения требуется?

Шаг	Управленческий вопрос
2. Проверка downstream	способны ли привлечение лидов, управление жизненным циклом лида и управление продажами принять ожидаемый поток?
3. Целевое состояние	какие значения Health Profile необходимы для выбранных аудиторий и ситуаций?
4. Портфель	какие типы и объекты предложений должны быть доступны?
5. Доступность	какое подтверждённое наличие, география, время и мощность необходимы?
6. Качество	какие цена, условия, доказательства и ограничения обязательны?
7. коммерческое присутствие Gap	какие измеримые разрывы отделяют baseline от цели?
8. Инвестиции	какие проекты устраняют критические разрывы с наименьшей стоимостью и риском?

Переходы задаются диапазонами по консервативному, базовому, развивающему и стресс-сценарию. Одна фиксированная конверсия не учитывает бренд, сегмент, цену, город, канал и экономическую среду. До масштабирования проверяются формы, передача ID, скорость контакт-центра, доступность тест-драйва и способность продавца подтвердить предложение.

11.11.6. Инвестиционный портфель и Commercial Ready Gate

Таблица 93 — Сценарии развития коммерческое присутствие

Сценарий	Задача	Типичные инвестиции	Результат
Поддерживающий	сохранить работоспособность	сопровождение, обновления, аудит	соблюдение SLA
Развивающий	устранить конкретный дефицит	контент, интеграция, интерфейс	изменение отдельного KPI

Сценарий	Задача	Типичные инвести-ции	Результат
Трансформацион-ный	изменить архитекту-ру	мастер-данные, платформа, Governance	единая система

Критические инициативы, устраняющие ложное наличие, неверную цену и неработающий CTA, имеют приоритет перед интерфейсными улучшениями. Платное продвижение блокируется, если Offer Unit не достигла Commercial Ready. Пилот должен включать исходное состояние, сопоставимую группу, гипотезу, критерий успеха и downstream effect.

11.11.7. Операционный горизонт

Ежедневно управляются новые VIN, резервы, цены и критические инциденты; еженедельно — SLA, очередь контента, sold-but-visible и ошибки площадок; ежемесячно — Health Profile, пограничные реакции, downstream-обратная связь, Leakage и экономика; ежеквартально — архитектура, канальная стратегия и инвестиции. План должен учитывать полный жизненный цикл Offer Unit, а не только первичную публикацию.

11.11.8. коммерческое присутствие Tracking Standard и причинная проверка

коммерческое присутствие Tracking Standard задаёт минимальный протокол сопоставимого измерения. Для каждой метрики фиксируются объект наблюдения, единица анализа, включения и исключения, источник, версия определения, временное окно, частота, владелец, допустимая задержка, правила дедупликации, сегментация, базовый период и ограничения интерпретации. Изменение аналитической схемы, интерфейса или источника данных отмечается как разрыв ряда; иначе технический рост может быть ошибочно принят за улучшение уровня.

Таблица 94 — коммерческое присутствие Tracking Standard

Элемент	Обязательное содержание	Типичная ошибка
Единица анализа	Offer Unit, объект, филиал, аудитория или сессия	смешение карточек, пользователей и обращений

Элемент	Обязательное содержание	Типичная ошибка
Исходный уровень	период, сезонность, состав портфеля, внешние события	сравнение с несопоставимым месяцем
Экспозиция	кому и когда было доступно релевантное предложение	включение аудитории, не видевшей изменение
Воздействие	точное изменение наличия, цены, условий, proof или интерфейса	одновременное изменение нескольких элементов
Результат	показатель предметного рассмотрения и срок наблюдения	подмена outcome просмотрами или продажами
Downstream guardrails	качество идентифицированного отклика, нагрузка и SLA	рост откликов при падении способности их принять
Сегментация	город, филиал, продукт, тип предложения, канал, устройство	усреднение разнонаправленных эффектов
Причинный дизайн	рандомизация, geo experiment, stepped-wedge, matching или difference-in-differences	вывод о причинности из корреляции
Проверка отображения	фактическое клиентское состояние, а не отправка feed	признание технической отправки обновлением
Ограничения	selection bias, spillover, measurement error, platform changes	отсутствие альтернативных объяснений

коммерческое присутствие Gap не должен превращаться в единый взвешенный индекс. Для каждого измерения профиль хранит отдельный нормированный разрыв:

$$G_j = \max\left(0, \frac{T_j - B_j}{S_j}\right), \quad j = 1, \ldots, m. \qquad (110)$$

где G_j — разрыв по измерению j в нормированных единицах; T_j — целевое значение; B_j — baseline; S_j — содержательно обоснованный масштаб, например диапазон допуска или стандартное отклонение. Для показателей, где меньше означает лучше, направление меняется. Методологическое основа-

ние — gap analysis и многомерная диагностика. Формула применяется только к сопоставимым шкалам внутри одного измерения; значения G_j не суммируются без валидированных весов. Например, при цели Availability Accuracy 97%, baseline 89% и допустимом шаге 4 п.п. разрыв равен 2 нормированным единицам.

Инкрементальное коммерческое рассмотрение определяется относительно контрфактического состояния:

$$ICC = N_{consideration}^{treatment} - \widehat{N}_{consideration}^{counterfactual}. \qquad (111)$$

где ICC — Incremental Commercial Consideration, количество людей, организаций или эпизодов; первое слагаемое — наблюдаемое предметное рассмотрение в группе воздействия; второе — оценка того, что произошло бы без изменения. Основание — причинный анализ и controlled experiments. Простая разница до и после применима только при обоснованной стабильности; предпочтительны рандомизация, geo experiments, matched markets или difference-in-differences. Если в тестовой географии наблюдалось 1 480 эпизодов, а контрфактическая оценка равна 1 260, ICC=220.

Стоимость инкрементального рассмотрения связывает инвестицию с доказанным дополнительным результатом:

$$CPICC = \frac{I_{CP}}{ICC}. \qquad (112)$$

где CPICC — Cost per Incremental Commercial Consideration, руб./эпизод, руб./чел. или руб./организацию; I_{CP} — дополнительные затраты на изменение коммерческое присутствие; ICC — оценённое инкрементальное рассмотрение. Формула неприменима, если знаменатель получен простым приписыванием всех взаимодействий изменению. При инвестиции 440 000 руб. и ICC=220 стоимость равна 2 000 руб. за инкрементальный эпизод.

Capacity Alignment проверяет, способен ли принимающий контур обработать ожидаемый идентифицированный отклик в нормативном времени и качестве:

$$CA = \min\left(1, \frac{C_{LA}}{V_{expected}}, \frac{C_{LLM}}{V_{expected}}, \frac{C_{SO}}{V_{expected}}\right). \qquad (113)$$

где C_{LA}, C_{LLM} и C_{SO} — доступная мощность привлечения лидов, управление жизненным циклом лида и управление продажами за период; $V_{expected}$ —

ожидаемый поток идентифицированных релевантных откликов; CA — безразмерный коэффициент от 0 до 1. Значение 1 означает формальное соответствие объёмной мощности, но не гарантирует качества. При ожидаемых 1 000 откликах и мощностях 1 200, 900 и 1 100 коэффициент равен 0,9; масштабирование следует ограничить или сначала увеличить мощность LLM.

Рост лидов или продаж после улучшения карточек не доказывает эффект коммерческое присутствие: одновременно могли измениться цена, OEM-кампания, сезонность, ассортимент, доступность кредита или работа продавцов. Аналогично рост просмотров может отражать захват уже активного органического спроса, а не инкрементальный эффект. Поэтому управленческий вывод строится в три слоя: надёжно ли изменилось само качество коммерческого присутствия; изменилось ли предметное рассмотрение; можно ли причинно связать изменение с вмешательством и отделить его от последующих контуров.

11.11.9. Прямое и обратное планирование: управленческий пример

Прямое планирование начинается с ресурсов и отвечает на вопрос, какое улучшение возможно выполнить в заданный период. Дилерская группа, например, располагает командой данных, бюджетом на интеграцию и восемью неделями до сезонного пика. Она оценивает, сколько Offer Units можно привести к стандарту, какие каналы синхронизировать, какой SLA обновления обеспечить и какое число филиалов включить в пилот. Такой подход полезен для проверки реализуемости, но опасен, если объём произведённых карточек автоматически объявляется результатом.

Обратное планирование начинается с требуемого состояния коммерческого рассмотрения. Руководитель задаёт приоритетный сегмент, географию и целевой разрыв: например, повысить долю реально доступных для осмотра автомобилей с прозрачной полной ценой, одновременно снизив поздние отказы по наличию и условиям. Затем определяется необходимое портфельное покрытие, качество данных, частота подтверждения, набор точек, proof package и мощность маршрута передачи. Лишь после этого рассчитываются процессы, технологии, люди и бюджет.

Два направления должны встретиться в проверяемом плане. Если обратный расчёт требует ежедневной верификации 2 000 объектов, а текущая архитектура обеспечивает 700, руководитель выбирает между сокращением охвата, автоматизацией, изменением SLA или увеличением мощности. Если привлечение лидов способен качественно принять лишь 300 дополнительных от-

кликов в неделю, ожидаемый поток выше этого значения нельзя считать безусловным преимуществом. План либо ограничивает экспозицию, либо предварительно устраняет downstream-ограничение.

Инвестиционный пакет следует разбивать по устраняемым разрывам. Первый пакет восстанавливает Commercial Truth: идентификаторы, наличие, цену и правила обновления. Второй обеспечивает минимальную полноту и proof architecture. Третий синхронизирует релевантные точки и сохраняет контекст перехода. Четвёртый улучшает сравнение, калькуляцию и интерфейс. Такая последовательность снижает риск дорого улучшить видимость недостоверного предложения.

Решение о масштабировании принимается через Commercial Ready Gate. До него подтверждаются владелец, источник данных, полнота, цена, ограничения, техническое отображение, доступность точки, Tracking Standard и capacity alignment. После пилота сравниваются не только просмотры и формы, но качество самого присутствия, предметное рассмотрение, инкрементальный эффект, стоимость результата и downstream guardrails. Если число форм выросло, но Availability Accuracy не изменилась, MQL Acceptance снизился, а очередь превысила SLA, масштабирование откладывается.

Такой протокол связывает инвестиции с управленческим решением, а не с перечнем инструментов. Сайт, feed, конфигуратор или шоурум получают финансирование постольку, поскольку устраняют диагностированный коммерческое присутствие Gap и создают проверяемую возможность оценить предложение. Их вклад не приписывается продажам напрямую: итог зависит от цены, спроса, работы привлечение лидов, управление жизненным циклом лида и управление продажами. Поэтому план содержит одновременно целевой профиль уровня, причинный дизайн и ограничения интерпретации.

Авторское положение 11.11. Инвестиции в коммерческое присутствие должны планироваться от измеримого коммерческое присутствие Gap, целевого объёма предметного коммерческого рассмотрения и готовности привлечение лидов и последующих контуров; увеличение числа карточек или точек не является самостоятельным основанием инвестиций.

11.12. Интегрированная reference model, ограничения и эмпирическая программа

Интегрированная reference model связывает входы уровня, рабочую единицу коммерческого рассмотрения, четыре преобразующих механизма — портфель и доступность, экономику предложения, proof architecture и систему точек рассмотрения, — продукты, непосредственный результат и границу с привлечение лидов. Модель не является линейной в операционном смысле: данные, ассортимент, цены и ограничения изменяются непрерывно, а обратная связь от привлечения лидов, управление жизненным циклом лида, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки возвращается в контур улучшений. Однако функциональные границы при этом сохраняются.

Источник: авторская разработка.

11.12.1. Научный статус и валидность конструкций

Модель объединяет развитые направления — информационную асимметрию, search cost, price fairness, online trust, product diagnosticity, data quality, stockout и omnichannel retailing. Однако коммерческое присутствие как архитектурный контур MVC, рабочая единица коммерческое присутствие, Commercial Truth, Health Profile, Gap, Capacity и Leakage являются авторскими конструкциями. Для них необходимы содержательная, конвергентная, дискриминантная и прогностическая валидизация.

Готовность к предметному коммерческому взаимодействию необходимо отличать от активизированного спроса, engagement, purchase intention, MQL и фактической покупки. Повторный просмотр VIN может отражать намерение, но также технический повтор или исследование рынка. Значение показателя подтверждается только устойчивой связью с последующими действиями и отличием от соседних конструкций.

Научно подтверждёнными в рамках главы считаются не вся авторская архитектура целиком, а отдельные механизмы: влияние информационных издержек и асимметрии, роль сигналов и гарантий, воспринимаемого риска, доступности, структуры ассортимента, представления цены, качества информации и омниканальной интеграции. Авторским методологическим синтезом являются место коммерческое присутствие в MVC, непосредственный результат уровня, рабочая единица, Health Profile, коммерческое присутствие

Gap и правила интерфейса с привлечение лидов. Рабочие гипотезы ниже не считаются доказанными до воспроизводимой проверки.

11.12.2. Основные методические ограничения

- Selection bias: пользователи сильных сигналов могут изначально находиться ближе к покупке.
- Endogeneity: лучшие и ликвидные автомобили чаще получают более качественные карточки и продвижение.
- Measurement error: несколько устройств, cookie, боты и несовпадение CRM/web ID разрывают путь.
- Platform dependence: внешние площадки меняют ранжирование, интерфейс и доступные события.
- Intention–behavior gap: финансовые и семейные ограничения препятствуют реализации намерения.
- Динамичность: цена, резерв, склад и программы могут изменяться в период эксперимента.
- Гетерогенность: новые, премиальные, used cars, B2B и заказ требуют разных стандартов.
- Юридические границы: Commercial Offer не тождествен публичной оферте; нормативный блок проверяется по актуальным официальным источникам.

11.12.3. Рабочие гипотезы

Таблица 95 — Рабочие гипотезы коммерческое присутствие

Таблица · часть 1 из 2

Гипотеза	Предполагаемая причинная связь и изменяемый элемент	Исходное состояние	Ожидаемое изменение рассмотрения и наблюдаемый эффект
H11.1	Повышение точности подтверждённого наличия уменьшает ложное продолжение пути и увеличивает долю рассмот-	учётный статус публикуется без проверки отображения и локального подтверждения	меньше взаимодействий с недоступными объектами, больше переходов к доступным альтернативам

Гипотеза	Предполагаемая причинная связь и изменяемый элемент	Исходное состояние	Ожидаемое изменение рассмотрения и наблюдаемый эффект
	рения реально доступных объектов		
H11.2	Раскрытие базовой и полной цены повышает доверие и качество последующего отклика, хотя число начатых форм может снизиться	доминирует цена «от» или платёж без обязательных параметров	больше сопоставимых расчётов, меньше отказов после раскрытия условий, выше принятие релевантных откликов
H11.3	Раннее раскрытие существенных ограничений снижает объём некачественных обращений и поздних отказов	ограничения скрыты в примечании или сообщаются менеджером	часть слабых откликов исчезает, но качество предметного рассмотрения и соответствие ожиданий растут
H11.4	Повышение полноты предложения до минимально достаточного стандарта улучшает способность сравнивать альтернативы	отсутствуют существенные характеристики, условия или локальная доступность	больше завершённых сравнений и меньше возвратов к поиску базовой информации
H11.5	Proof architecture снижает воспринимаемый риск в высокорисковой покупке	доказательства общие, не связаны с объектом и датой	выше diagnosticity, доверие и готовность продолжить рассмотрение конкретного объекта
H11.6	Раскрытие TCO изменяет выбор в пользу альтернативы с более выгодной экономикой владения при длинном горизонте	сравнение ведётся по базовой цене или платежу	больше сравнений по сценарию владения, изменение состава выбранных альтернатив

Гипотеза	Предполагаемая причинная связь и изменяемый элемент	Исходное состояние	Ожидаемое изменение рассмотрения и наблюдаемый эффект
H11.7	Локальная и межфилиальная согласованность повышает непрерывность пути и снижает недоверие	сайт, классифайд и филиал показывают разные цену, наличие или условия	меньше возвратов, повторных уточнений и отказов после контакта
H11.8	Сокращение лага обновления уменьшает потери из-за неактуальных карточек	резерв, продажа и изменение цены отображаются с задержкой	ниже экспозиция устаревших предложений и меньше обращений по ним
H11.9	Конфигуратор или калькулятор с прозрачными допущениями улучшает качество последующего отклика	клиент не может собрать релевантную конфигурацию до обращения	глубже экономическая проработка и точнее переданный контекст
H11.10	Масштабирование коммерческое присутствие при Capacity Alignment создаёт больший инкрементальный эффект, чем масштабирование при узком месте downstream	поток расширяется без проверки мощности привлечения лидов, LLM и управление продажами	при согласованной мощности меньше потерь, очередей и ухудшения SLA

Таблица · часть 2 из 2

Гипотеза	Показатель проверки	Дизайн, горизонт и условия	Существенное ограничение
H11.1	Availability Accuracy, Sold-but-Visible Rate, доля продолженного рассмотрения	stepped-wedge по филиалам, 8–12 недель, стабильная ассортиментная политика	популярные объекты могут одновременно иметь лучшее наличие и более высокий спрос

Гипотеза	Показатель проверки	Дизайн, горизонт и условия	Существенное ограничение
H11.2	Full Price Disclosure, Commercial Friction, отказ после идентификации, MQL Acceptance как downstream guardrail	рандомизированный тест представления цены, 4–8 недель	влияние зависит от конкурентной цены и доступности финансирования
H11.3	Constraint Disclosure Rate, доля отказов по условиям, время уточнения	A/B или phased rollout, 6–10 недель	краткосрочное снижение форм нельзя автоматически считать негативным эффектом
H11.4	Offer Completeness, compare completion, повторные уточнения	controlled before/after с matching Offer Units, 6 недель	избыточная полнота может создать информационную перегрузку
H11.5	Evidence Coverage, perceived risk/trust survey, продолжение рассмотрения	полевой эксперимент плюс опрос, 8–12 недель	эффект отзывов, гарантий и технических доказательств неодинаков
H11.6	использование TCO, choice share, качество последующего отклика	randomized presentation test, 6–12 недель	TCO чувствителен к допущениям, ставкам, пробегу и остаточной стоимости
H11.7	Material Discrepancy Rate, cross-channel continuation, жалобы	geo experiment или rollout по филиалам, 2–3 месяца	spillover между филиалами и общая OEM-кампания затрудняют идентификацию
H11.8	Offer Freshness, time-to-display, invalid-response rate	изменение SLA и event-driven pilot, 8 недель	внешние платформы имеют собственный кэш и модерацию

Гипотеза	Показатель проверки	Дизайн, горизонт и условия	Существенное ограничение
H11.9	completion rate, сохранность конфигурации, MQL Acceptance	A/B, 6–10 недель; мощность привлечения лидов фиксирована	использование инструмента может отражать исходно более высокую вовлечённость
H11.10	ICC, CPICC, Capacity Alignment, time-to-contact и acceptance guardrails	matched geo rollout, 12–16 недель	организационные изменения downstream могут происходить одновременно с тестом

Программа проверки включает экспертную валидизацию определений, аудит данных, наблюдательную аналитику, полевые эксперименты, downstream validation и репликацию по брендам, городам, каналам и типам автомобилей. Attribution, prediction и causality должны рассматриваться как разные уровни доказательности.

11.12.4. Управленческий протокол и критические разрывы

Управленческий протокол состоит из девяти действий: определить владельца уровня и границы; зафиксировать рабочую единицу; построить релевантный портфель; подтвердить источники ассортимента, наличия, цены и условий; создать proof architecture; нанести точки рассмотрения и маршруты передачи; сформировать baseline Health Profile; приоритизировать коммерческое присутствие Gap; провести пилот с проверкой мощности downstream и только затем масштабировать.

Критические разрывы не допускают компенсации общей суммой баллов. К ним относятся отсутствие владельца; смешение уровня с рекламой, трафиком или лидогенерацией; отсутствие границы с стимулирование спроса или привлечение лидов; недостоверное наличие; неполная или ложная цена; скрытые обязательные условия; отсутствие существенных ограничений; отсутствие proof architecture; несогласованность сайта, классифайдов и филиалов; отсутствие стандартов актуальности и маршрута передачи; использование просмотров, лидов или продаж как единственной метрики; смешение органического и инкрементального эффекта; масштабирование при неготовности привлечение лидов или управление продажами.

Модель переносима на e-commerce, маркетплейсы, сервисные и B2B-компании, но единица доступности меняется. Для товара это подтверждённый остаток и доставка; для сервиса — специалист, слот, место и необходимые ресурсы; для B2B — конфигурация решения, квалификация, срок и производственная мощность; для платформы — качество листинга, правила продавца и достоверность доступности. Общими остаются объект, доступность, экономика, доказательства, ограничения, точка рассмотрения и маршрут передачи.

> **Авторское положение 11.12.** коммерческое присутствие является адаптивной межфункциональной системой, непосредственный результат которой описывается доступностью предложения для оценки; наблюдаемая готовность к взаимодействию является пограничной реакцией, а не гарантированным эквивалентом MQL или продажи.

Комплексный учебный кейс

«Реконструкция коммерческой витрины дилерского холдинга “АвтоРегион”: от разрозненных объявлений к Commercial Truth»

Все компании, автомобильные марки, показатели и финансовые значения кейса являются гипотетическими и используются исключительно в учебно-методических целях.

Исходная ситуация

«АвтоРегион» управляет пятью дилерскими центрами в трёх городах, представляет четыре автомобильные марки и развивает собственное направление used cars. Активный склад составляет около 2 500 автомобилей. Компания использует корпоративный сайт, OEM-ресурсы, три классифайда, рекламу, карты, социальные сети, DMS, CRM и контакт-центр.

За год трафик вырос на 31%, контакты — на 24%, но принятые MQL — только на 6%. Контакт-центр фиксировал обращения по проданным автомобилям, расхождения цены и отсутствие предмета интереса. Руководство первоначально планировало увеличить рекламный бюджет и обновить дизайн сайта, однако аудит выявил ограничение Data и Updating Capacity.

Таблица 96 — Исходный профиль коммерческое присутствие «АвтоРегиона»

Показатель	Исходное значение	Целевой уровень
Inventory Accuracy	67%	не менее 96%
Price Accuracy	72%	не менее 97%
Price Consistency	61%	не менее 95%
Offer Completeness	58%	не менее 90%
Offer Freshness	52%	не менее 92%
Listing Coverage	78%	не менее 94%
Evidence Coverage used cars	46%	не менее 88%
CTA Availability	84%	не менее 98%
Sold-but-Visible Rate	13,5%	менее 2%
Available-but-Invisible Rate	18%	менее 4%
Contact-to-MQL Acceptance	43%	60%

Диагностика

Компания использовала четыре определения «автомобиля в наличии»: DMS считала объект активным до проведения продажи, CRM — до договора, отдел продаж мог считать его недоступным после устной договорённости, а маркетинг публиковал технический статус «активен». Цена изменялась в DMS, таблицах, кабинетах площадок и рекламном фиде. Единого Offer Unit ID не существовало.

Таблица 97 — коммерческое присутствие Leakage в кейсе

Проблема	Коренная причина	Системное решение
Sold-but-Visible	продажа не запускает событие снятия	событийное обновление и SLA

Проблема	Коренная причина	Системное решение
Разные цены	несколько источников и ручные правки	единая Price Architecture
Доступный VIN отсутствует	неполные обязательные данные	Data Contract и Commercial Ready
Неверная комплектация	нет подтверждения по VIN	мастер-данные
Слабые used car карточки	нет стандарта Evidence	модульный стандарт карточки
Форма без VIN	разные идентификаторы	Master Offer Unit ID
Устаревшая реклама	редкое обновление фида	синхронизация и блокирующие правила

За диагностический месяц было зафиксировано 12 400 взаимодействий с Sold-but-Visible Offer Units, 876 контактов по недоступным автомобилям, 767 обращений с расхождением цены или условий и 690 часов контакт-центра на уточнение. Эти значения характеризовали exposure, но не интерпретировались как доказанное число потерянных сделок.

Дополнительный анализ показал архитектурный конфликт между OEM и локальным оператором. Производитель рекламировал рекомендованную цену и кредитную субсидию по национальной программе, тогда как три филиала добавляли обязательное оборудование, по-разному применяли trade-in и использовали разные допущения ежемесячного платежа. На OEM-витрине автомобиль считался доступным при распределении в дилерскую сеть; локальный филиал считал его доступным только после приёмки; классифайд продолжал показывать объект до ручного снятия. Сильный Brand Equity производителя повышал посещаемость, но не компенсировал расхождение коммерческих фактов.

Формы открывались до раскрытия полной цены. Из 6 400 контактов 1 480 были созданы пользователями, которые не видели обязательные условия кредита или дооснащения; 38% таких обращений не соответствовали стандарту MQL. Руководство называло проблему «низким качеством лидов», хотя существенная часть дефекта возникала раньше — в коммерческое присутствие — и затем усиливалась преждевременным захватом контакта. Од-

новременно привлечение лидов имел ограничение: 20% входящих обращений теряли Offer Unit ID, а вечерняя мощность контакт-центра была ниже ожидаемого потока на 27%.

Физическая доступность также отличалась от цифровой. В двух центрах имелось по одному тестовому автомобилю на несколько моделей; расписание велось локально и не синхронизировалось с сайтом. Сервис продвигал сезонное обслуживание при загрузке доступных слотов выше 94%, а склад запасных частей не подтверждал комплектность до записи. Для автомобилей с пробегом 31% карточек использовали типовые фотографии, 22% не содержали даты диагностики и 17% не раскрывали зафиксированные кузовные дефекты.

Инвестиционный лимит проекта составлял 18 млн руб. на девять месяцев. Одновременный редизайн сайта, покупка новой PIM-платформы, полная замена DMS и расширение контакт-центра были невозможны. Команда должна была выбрать последовательность: сначала определения, мастер-источники, события наличия и цены, минимальный стандарт proof, сохранение контекста передачи и Capacity Alignment; затем — интерфейсные улучшения и расширение портфеля. Этот выбор превращал кейс из задачи «улучшить сайт» в задачу архитектуры коммерческого присутствия.

Целевая архитектура

В целевой модели каждому предложению присваивается Master Offer Unit ID. Commercial Truth Layer объединяет DMS, CRM, ценовой модуль, финансовый калькулятор и DAM/CMS. Для каждого статуса определяются клиентская формулировка, допустимые каналы и CTA. Платное продвижение разрешается только после Commercial Ready Gate.

Таблица 98 — Дорожная карта проекта

Этап	Месяцы	Основные действия	Результат
Диагностика и стандарт	1–2	определения, владелец, Offer Unit, KPI Passport	единая терминология
Commercial Truth	2–4	ID, Data Contracts, статусы, журналы	снижение Inventory/Freshness Gap

Этап	Месяцы	Основные действия	Результат
Price и карточки	3–5	Price Architecture, used car Evidence, Ready Gate	снижение Price/Condition Gap
Омниканальная публикация	4–7	фид, сопоставление ID, аудит отображения	рост Coverage и Freshness
готовность к предметному коммерческому взаимодействию	6–8	события, формы, CRM-контекст, когорты	измеримый переход
Review	8–9	профиль, Leakage, инвестиционные решения	замкнутый цикл

Эксперименты и расчётный эффект

Проект включал эксперименты с раскрытием базовой цены, реальными фотографиями used cars, событийным снятием проданных VIN, контекстной формой и комбинацией сигналы предметного коммерческого рассмотрения. В расчётном сценарии общее количество контактов снижалось с 6 400 до 5 850, но принятые MQL увеличивались с 2 750 до 3 510, а Contact-to-MQL Acceptance — с 43% до 60%.

Таблица 99 — Расчётный результат проекта

Показатель	До проекта	Расчётный результат
Контакты	6 400	5 850
Принятые MQL	2 750	3 510
SQL	1 180	1 470
Визиты	530	650
Договоры	152	180
Контакты по недоступным VIN	876	150

Показатель	До проекта	Расчётный результат
Расхождения цены/условий	767	190
Время снятия проданного VIN	11,5 часа	24 минуты
Часы контакт-центра на уточнение	690	210

Кейс показывает, что снижение технического потока может сопровождаться ростом коммерческой ценности. Основной результат достигается не количеством объявлений, а переходом от разрозненных карточек к Offer Units, от нескольких версий склада и цены — к Commercial Truth, от контактов — к принятому MQL.

Вопросы для разбора кейса

1. На каком участке MVC находилась основная проблема «АвтоРегиона»?

2. Почему совпадение общего количества автомобилей в DMS и на сайте не доказывало Inventory Accuracy?

3. Какие виды Leakage создавали наибольшую нагрузку на контакт-центр?

4. Почему увеличение бюджета классифайдов не устраняло Available-but-Invisible?

5. Какие показатели должны блокировать платное продвижение?

6. Почему сокращение контактов могло быть положительным результатом?

7. Как изменилось распределение ответственности маркетинга, продаж и IT?

8. Какие инвестиции требовались раньше: редизайн или мастер-данные?

9. Какие результаты экспериментов требуют причинной проверки?

10. В какой момент готовность к предметному коммерческому взаимодействию переходит в привлечение лидов?

Итоговые выводы

1. коммерческое присутствие является третьим функциональным уровнем цепочка создания маркетинговой ценности и преобразует активизированный спрос в возможность предметно оценить конкретное коммерческое решение.

2. Непосредственным результатом уровня является доступное для оценки коммерческое присутствие; готовность взаимодействовать с конкретным предложением является пограничной реакцией и может оставаться анонимной.

3. Коммерческое предложение отличается от продукта наличием доступности, цены, условий, доказательств и следующего действия.

4. Offer Unit является минимальной единицей омниканального управления, а канал — способом её представления.

5. Commercial Availability шире физического наличия и отражает способность исполнить обещание в заявленном статусе и сроке.

6. Commercial Truth объединяет подтверждённую версию объекта, его наличия, цены и условий из определённых мастер-источников.

7. Качество коммерческих данных включает точность, полноту, актуальность, согласованность, понятность и прослеживаемость.

8. Price Architecture должна разделять базовую цену, сценарные выгоды, финансирование, trade-in и транзакционную цену.

9. Омниканальная Commercial Showcase включает цифровые и физические точки, сохраняющие одну коммерческую реальность.

10. Карточка Offer Unit является интерфейсом решения и должна обеспечивать идентификацию, проверку, сравнение и действие.

11. Used car требует повышенного Offer Evidence: реальных материалов, диагностики, истории и раскрытия состояния.

12. коммерческое присутствие является межфункциональной зоной с одним Accountable Owner и формализованными владельцами данных.

13. Data Contracts, RACI, SLA, управление инцидентами и Review образуют Governance уровня.

14. Пограничную готовность к предметному коммерческому взаимодействию следует измерять комбинациями объектных, ценовых, доступностных и повторных сигналов, не объявляя их лидами.

15. коммерческое присутствие Health Profile предпочтительнее одного интегрального индекса, скрывающего критические дефекты.

16. Производительность зависит от сбалансированного развития Data, Content, Publishing, Updating, Audit и Transition Capacity.

17. коммерческое присутствие Leakage описывает вероятностные потери из-за дефектов данных, цены, каналов, условий и переходов.

18. Платное продвижение допустимо только для Offer Units, прошедших Commercial Ready Gate.

19. Инвестиции планируются от коммерческого присутствия Gap, целевого коммерческого рассмотрения и готовности downstream, а не от количества каналов или карточек.

20. коммерческое присутствие создаёт ценность, когда клиент видит реальное, понятное, проверяемое и исполнимое предложение.

Свод авторских положений

1. **Авторское положение 11.1.** коммерческое присутствие преобразует активизированный спрос не в лид, а в возможность оценить конкретное решение; формирование MQL начинается в привлечение лидов.
2. **Авторское положение 11.2.** Коммерческое предложение является самостоятельной единицей маркетинговой ценности, соединяющей продукт, доступность, экономику, доказательства и маршрут дальнейшего действия.
3. **Авторское положение 11.3.** Рабочая единица уровня должна сохранять идентичность объекта и коммерческих фактов во всех точках рассмотрения; канал не является самостоятельным предложением.
4. **Авторское положение 11.4.** Без подтверждённой коммерческой истины расширение каналов масштабирует несогласованность, а не доступность решения.
5. **Авторское положение 11.5.** Цена управляется как архитектура базовых и сценарных условий, полной стоимости и границ персонализации, а не как одно привлекательное число.

6. **Авторское положение 11.6.** Доказательность определяется соответствием существенных утверждений проверяемым основаниям и своевременным раскрытием ограничений.
7. **Авторское положение 11.7.** Карточка и иные продукты коммерческого присутствия являются интерфейсами коммерческого решения, а не только носителями рекламы или формами захвата.
8. **Авторское положение 11.8.** Омниканальное присутствие возникает при сохранении единой коммерческой реальности и контекста между цифровыми, партнёрскими, физическими и assisted-точками.
9. **Авторское положение 11.9.** Портфель и жизненный цикл коммерческое присутствие требуют единого владельца, мастер-источников, SLA и синхронного завершения предложения во всех точках.
10. **Авторское положение 11.10.** Health Profile должен сохранять многомерность и отделять показатели качества уровня от пограничных реакций и downstream-метрик.
11. **Авторское положение 11.11.** Инвестиции обосновываются коммерческое присутствие Gap и инкрементальным рассмотрением при подтверждённой мощности последующих контуров.
12. **Авторское положение 11.12.** Доступность предложения для оценки является непосредственным результатом системы; готовность к взаимодействию остаётся вероятностным пограничным сигналом.

Контрольные вопросы

1. Какое место коммерческое присутствие занимает в цепочка создания маркетинговой ценности?

2. Чем готовность к предметному коммерческому взаимодействию отличается от активизированного состояния спроса и MQL?

3. Что представляет собой Offer Unit и какие её типы используются в автомобильном ритейле?

4. Чем Commercial Availability отличается от физического наличия?

5. Что представляет собой Commercial Truth и чем она отличается от Source of Truth?

6. Какие измерения качества данных критичны для коммерческой представленности?

7. В чём различие Inventory Accuracy и Offer Freshness?

8. Что представляют собой Sold-but-Visible и Available-but-Invisible?

9. Какие элементы входят в Price Architecture?

10. Почему ежемесячный платёж нельзя использовать как замену цены автомобиля?

11. Что представляет собой Commercial Showcase и какие функции выполняют её каналы?

12. Какие критические данные должны быть согласованы между каналами?

13. Какие задачи решает карточка Offer Unit?

14. Почему стандарты новых автомобилей и used cars должны различаться?

15. Зачем коммерческое присутствие требуется один Accountable Owner?

16. Что должен содержать Data Contract и KPI Passport?

17. Какие группы сигналы предметного коммерческого рассмотрения выделяются в модели?

18. Что представляет собой коммерческое присутствие Capacity и как определяется узкое место?

19. Какие виды коммерческое присутствие Leakage могут возникать?

20. Какие положения модели требуют экспериментальной проверки?

21. Почему наличие товара в учётной системе не означает его коммерческую доступность?

22. Какие семь видов доступности следует различать и как они применяются к товару, сервису и B2B-решению?

23. Чем базовая цена, полная цена, ежемесячный платёж, полная стоимость кредита и TCO отличаются друг от друга?

24. Как скрытые обязательные условия влияют на качество последующего отклика?

25. Чем proof architecture отличается от набора отзывов, badges и рекламных утверждений?

26. Почему широкое ассортиментное покрытие может ухудшить коммерческое рассмотрение?

27. Как отличить рост органического рассмотрения от инкрементального эффекта улучшения коммерческое присутствие?

28. Почему корреляция просмотров карточек, лидов или продаж не доказывает причинный эффект уровня?

29. Какие поля и процедуры должен включать коммерческое присутствие Tracking Standard?

30. Почему масштабирование портфеля требует предварительной проверки привлечение лидов, управление жизненным циклом лида и управление продажами?

Практические задания

Задание 11.1. Аудит Commercial Truth

Проведите выборочный аудит не менее 50 Offer Units по наличию, цене, комплектации, фотографиям, условиям, CTA и согласованности каналов. Рассчитайте Inventory Accuracy, Price Consistency, Offer Completeness, Freshness, Sold-but-Visible и Available-but-Invisible. Подготовьте карту коренных причин.

Задание 11.2. Стандарт Offer Unit

Разработайте паспорта нового автомобиля в наличии, автомобиля в поставке, автомобиля под заказ и used car. Определите обязательные поля, статусы, Evidence, мастер-источники, владельцев, SLA и правила архивирования.

Задание 11.3. Price Architecture

Для конкретной модели или VIN покажите базовую цену, скидки, OEM-, credit- и trade-in benefits, дополнительные продукты, параметры платежа и границу персонального расчёта. Сопоставьте представление цены во всех каналах.

Задание 11.4. Коммерческое рассмотрение и KPI Tree

Сформируйте событийную модель сигналов, определите их диагностическую силу, временное окно, возможные ложные интерпретации и связь с Offer Unit ID. Постройте коммерческое присутствие Health Profile и KPI Passports.

Задание 11.5. Целевая архитектура

Разработайте Commercial Truth Layer, Channel Coverage Matrix, Commercial Ready Gate, RACI, SLA, Capacity Map, Leakage Map, Review и дорожную карту внедрения на 9–12 месяцев.

Задание 11.6. Карта доступности

Для нового автомобиля, автомобиля под заказ, сервисной услуги и B2B-решения опишите продуктовую, экономическую, информационную, географическую, временную, техническую и операционную доступность. Укажите источник подтверждения, владельца и допустимый SLA каждого измерения.

Задание 11.7. Proof architecture

Выберите высокорисковое предложение. Составьте реестр существенных утверждений, карту воспринимаемых рисков, перечень доказательств, источники, сроки актуальности и ограничения. Рассчитайте Evidence Coverage и Constraint Disclosure Rate.

Задание 11.8. Омниканальная проверка

Сопоставьте не менее 30 предложений на корпоративном сайте, OEM-площадке, классифайде, картах и в двух физических филиалах. Определите Material Discrepancy Rate и классифицируйте расхождения по критичности и коренной причине.

Задание 11.9. Портфель и каннибализация

Разделите портфель на always-available, кампанийные, сезонные, сервисные, повторные, B2B- и локальные предложения. Найдите дублирование, ценовую или ассортиментную каннибализацию и объекты, не обеспеченные операционной мощностью. Предложите сокращение или перераспределение портфеля.

Задание 11.10. Tracking Standard

Подготовьте паспорта десяти показателей Health Profile: единица анализа, формула, источник, baseline, цель, частота, владелец, доверительный интервал или ошибка, управленческая реакция и ограничение интерпретации.

Задание 11.11. Эксперимент и инкрементальность

Спроектируйте эксперимент по одному изменяемому элементу — точности наличия, раскрытию полной цены, доказательствам или ограничениям. Определите treatment, counterfactual, критерий предметного рассмотрения, guardrails, горизонт, риски spillover и способ расчёта ICC и CPICC.

Задание 11.12. Capacity Alignment

Оцените ожидаемый идентифицированный отклик после расширения коммерческое присутствие и доступную мощность привлечения лидов, управление жизненным циклом лида и управление продажами. Рассчитайте Capacity Alignment, определите узкое место и сформулируйте условие, при котором масштабирование разрешается.

Чек-лист руководителя коммерческое присутствие

Чек-лист оценивает не привлекательность сайта, а управляемость всей системы коммерческого присутствия. Каждый критерий подтверждается наблюдаемым артефактом, данными или проверкой. Самооценка без доказательства получает не более 1 балла.

Единая шкала:

- **0 — отсутствует:** определение, процесс или контроль не существует;
- **1 — фрагментарно:** отдельные практики зависят от сотрудников и не воспроизводятся;
- **2 — определено:** есть стандарт и владелец, но выполнение неполно или нестабильно;
- **3 — управляется:** стандарт действует в большинстве релевантных объектов и регулярно контролируется;
- **4 — развивается:** контур измеряется, экспериментально улучшается и устойчиво воспроизводится между филиалами, продуктами и каналами.

Таблица 100 — Диагностический чек-лист коммерческое присутствие

№	Наблюдаемый критерий	Подтверждение	Критический разрыв при 0–1
1	коммерческое присутствие формально определён как тре-	утверждённое определение и архитектурная схема	да

№	Наблюдаемый критерий	Подтверждение	Критический разрыв при 0–1
	тий функциональный архитектурный контур MVC		
2	Непосредственный результат уровня определён как доступное для оценки коммерческое присутствие	паспорт уровня и KPI Tree	да
3	Граница с стимулирование спроса закреплена по объекту и результату	регламент интерфейса и примеры классификации	да
4	Граница с привлечение лидов отделяет предложение и CTA от принятия идентифицированного отклика	стандарт передачи и схема ответственности	да
5	операционное управление маркетингом указан как предшествующий управленческий контур, а не архитектурный контур MVC	архитектура процессов и ролей	нет
6	Назначен единый Accountable Owner коммерческое присутствие	приказ, положение или RACI	да
7	Рабочая единица включает объект, доступность, цену, условия, доказательства, ограничения, точку и маршрут	стандарт Offer Unit	да

№	Наблюдаемый критерий	Подтверждение	Критический разрыв при 0–1
8	Сформирован релевантный портфель по аудиториям, ситуациям выбора и территориям	портфельная матрица	нет
9	Различены always-available, кампанийные, сезонные, сервисные, повторные и B2B-предложения	классификатор и календарь	нет
10	Ширина и глубина ассортимента оцениваются вместе с choice overload и каннибализацией	portfolio review	нет
11	Для каждого типа предложения определены статусы подтверждённой доступности	классификатор доступности	да
12	Учётное наличие отделено от клиентского отображения и локального подтверждения	сверка DMS, feed, площадки и филиала	да
13	Продуктовая, географическая, временная, техническая и операционная доступность имеют владельцев и SLA	карта доступности	нет

№	Наблюдаемый критерий	Подтверждение	Критический разрыв при 0–1
14	Существует единый источник или согласованный набор Source of Truth для коммерческих доменов	Data Contracts и lineage	да
15	Систематически измеряются Availability Accuracy и Offer Freshness	паспорта KPI и история	да
16	Базовая цена, сценарная цена, платёж, полная стоимость кредита и TCO разграничены	Price Architecture	да
17	Все обязательные условия и дополнительные продукты раскрываются до идентификации	аудит предложений и юридический стандарт	да
18	Цена производителя отделена от локального предложения продавца	шаблоны и примеры каналов	нет
19	Сформирован реестр существенных коммерческих утверждений и доказательств	proof register	да
20	Ограничения раскрываются рядом с обещанием, которое они изменяют	Constraint Disclosure audit	да

№	Наблюдаемый критерий	Подтверждение	Критический разрыв при 0–1
21	Карточки, каталоги, калькуляторы, feeds и доказательные пакеты управляются как портфель продуктов и активов	product inventory и владельцы	нет
22	Цифровые, партнёрские, физические и assisted-точки нанесены на единую карту рассмотрения	touchpoint map	нет
23	Сайт, классифайды, OEM-площадки и филиалы регулярно проверяются на существенные расхождения	Material Discrepancy report	да
24	Жизненный цикл включает версии, обновление, ограничение, синхронное снятие и архив	workflow и журналы	нет
25	KPI Tree отделяет показатели качества уровня от пограничных реакций, MQL, SQL и продаж	утверждённое дерево показателей	да
26	Health Profile сохраняет отдельные измерения и не сворачивается в произвольный индекс	профиль с baseline и целями	да

№	Наблюдаемый критерий	Подтверждение	Критический разрыв при 0–1
27	Tracking Standard фиксирует единицу анализа, экспозицию, версии, дедупликацию и ограничения	паспорта данных и измерений	нет
28	Органический и инкрементальный эффекты разделяются; причинность не выводится из корреляции	экспериментальный протокол	да
29	Для каждой инвестиции указан коммерческое присутствие Gap и ожидаемый инкрементальный результат	инвестиционный паспорт	нет
30	До масштабирования проверяется мощность привлечения лидов, управление жизненным циклом лида и управление продажами	Capacity Alignment и решение gate	да

Итоговый процент зрелости рассчитывается только как навигационный индекс выполнения чек-листа:

$$MI_{CP} = \frac{\sum_{i=1}^{n} s_i}{4n} \times 100\%, \qquad (114)$$

где MI_{CP} — индекс зрелости управленческой системы, %; s_i — оценка критерия от 0 до 4; n=30 — число критериев. Единица — процент. Индекс основан на равной шкале диагностического чек-листа и не является универсальным индексом качества или коммерческого эффекта. Он применим для повтор-

ной внутренней диагностики при неизменном составе критериев. Произвольное сравнение компаний без калибровки недопустимо.

Критические критерии действуют как veto. Если хотя бы один из них оценён в 0, система не может быть признана выше уровня 0 независимо от суммы. Если любой критический критерий равен 1, итоговый уровень зрелости ограничивается уровнем 1. Следовательно, высокая сумма за контент, интерфейсы и количество площадок не компенсирует ложное наличие, скрытую цену, отсутствие границ или неспособность принять созданный отклик.

Модель зрелости коммерческого присутствия

Таблица 101 — Уровни зрелости коммерческого присутствия

Уровень	Диапазон MI	Характеристика	Управленческий приоритет
0. Неопределённый	0–19% либо критический критерий = 0	система отождествляется с рекламой, сайтом, объявлениями или лидами; владельца и непосредственного результата нет	определить границы, владельца, рабочую единицу и минимальную коммерческую истину
1. Фрагментарный	20–39% либо критический критерий = 1	отдельные команды поддерживают карточки и площадки вручную; цена, наличие и ограничения нестабильны	устранить ложное наличие и цену, закрепить Source of Truth, SLA и маршрут передачи
2. Стандартизированный	40–59%	определены портфель, статусы, Price и Proof Architecture, но покрытие и исполнение неоднородны	распространить стандарты на филиалы и типы предложений, создать baseline
Уровень	**Диапазон MI**	**Характеристика**	**Управленческий приоритет**
3. Управляемый	60–79%	Health Profile, инциденты, жизненный	снижать коммерческое присутствие

Уровень	Диапазон MI	Характеристика	Управленческий приоритет
		цикл и межканальная согласованность регулярно контролируются	Gap и проводить причинные пилоты
4. Адаптивный	80–100% без критических разрывов	портфель и инвестиции управляются по инкрементальному эффекту, ограничениям мощности и обратной связи downstream	репликация, автоматизация контроля, экспериментальная программа и развитие модели

Уровень зрелости не является рейтингом привлекательности интерфейса. Компания может иметь современный сайт и оставаться на уровне 1, если наличие и цена недостоверны. И наоборот, визуально сдержанная система может находиться на уровне 3, если предложения полны, актуальны, доказательны, согласованы и доступны в релевантных точках.

Критические архитектурные разрывы

1. Нет владельца коммерческого присутствия и полномочий на межфункциональное исправление.
2. Уровень смешивается с рекламой, трафиком, сайтом или лидогенерацией.
3. Не определён непосредственный результат уровня.
4. Не закреплена граница с стимулирование спроса.
5. Не закреплена граница с привлечение лидов; форма и MQL присвоены коммерческое присутствие.
6. Нет единой рабочей единицы и сквозного идентификатора предложения.
7. Отсутствует единый источник или согласованный контракт коммерческих данных.
8. Наличие систематически недостоверно либо не проверяется на стороне отображения.
9. Цена систематически неполна, несопоставима или подменена платежом.
10. Обязательные условия скрываются до контакта.

11. Существенные ограничения отсутствуют либо раскрываются вне контекста.
12. Нет proof architecture и прослеживаемого происхождения доказательств.
13. Сайт, классифайды, OEM-площадки и филиалы транслируют разные коммерческие факты.
14. Нет стандарта актуальности, SLA обновления и синхронного снятия.
15. Просмотры, лиды или продажи используются как единственная метрика уровня.
16. Отсутствует baseline коммерческое присутствие и Tracking Standard.
17. Органический спрос и инкрементальный эффект смешиваются.
18. Корреляция взаимодействий с продажами объявляется причинностью.
19. Показатели сворачиваются в произвольный агрегированный индекс, скрывающий критические дефекты.
20. Поток откликов масштабируется при неготовности привлечение лидов, управление жизненным циклом лида или управление продажами.

Терминологический словарь

Таблица 102 — Терминологический словарь главы 11

Термин	Определение
коммерческое присутствие	третий функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности, преобразующий активизированный спрос в возможность предметно оценить конкретное коммерческое решение.
готовность к предметному коммерческому взаимодействию	наблюдаемая вероятностная реакция на конкретное предложение и пограничный сигнал перехода; сама по себе не является лидом или MQL.
Commercial Offer	публичное стандартизированное представление возможности приобрести продукт на раскрытых условиях.
Offer Unit	минимальная управляемая единица коммерческое присутствие.

Термин	Определение
Master Offer Unit ID	единый идентификатор предложения во внутренних системах и каналах.
Commercial Availability	подтверждённая способность исполнить предложение в заявленном статусе, месте и сроке.
Inventory Availability	фактическое складское или поставочное состояние объекта.
Commercial Truth	единая подтверждённая версия коммерческих данных Offer Unit.
Авторитетный источник данных	приоритетный официальный источник отдельного поля или домена.
Правила обмена данными	соглашение о смысле, формате, качестве и передаче данных.
Offer Completeness	степень заполненности Offer Unit обязательными элементами.
Offer Freshness	своевременность обновления Offer Unit после изменения факта.
Inventory Accuracy	соответствие опубликованного статуса фактической доступности.
Offer Evidence	проверяемые сведения и материалы, подтверждающие предложение.
Price Architecture	система базовой цены, сценарных выгод, условий и дополнительных расходов.
Price Transparency	понятность структуры цены и условий до персонального контакта.
Price Accuracy	соответствие опубликованной цены утверждённой и применимой цене.
Price Consistency	согласованность цены и условий одной Offer Unit между каналами.

Термин	Определение
Commercial Showcase	совокупность цифровых и физических точек представления Offer Units.
Channel Coverage	присутствие предложений в стратегически необходимых каналах.
Listing Coverage	доля доступных Offer Units, опубликованных в требуемом наборе каналов.
Commercial Ready	статус готовности Offer Unit к активной публикации и продвижению.
сигнал предметного коммерческого рассмотрения	действие или последовательность действий, указывающая на переход от активизированного спроса к оценке конкретного предложения, но не являющаяся лидом.
коммерческое присутствие Health Profile	многомерный профиль покрытия, актуальности, полноты, точности, прозрачности, доступности, доказательности, согласованности и трения.
коммерческое присутствие Capacity	устойчивая способность поддерживать требуемый объём качественных Offer Units.
коммерческое присутствие Productivity	качественный коммерческий результат на единицу ресурса.
коммерческое присутствие Leakage	потери коммерческого рассмотрения из-за неактуальности, неполноты, недостоверности, недоступности или несогласованности предложения.
Sold-but-Visible	закрытая Offer Unit, сохраняющаяся в активной витрине.
Available-but-Invisible	доступная Offer Unit, отсутствующая в требуемой витрине.
коммерческое присутствие Review	регулярный межфункциональный цикл анализа профиля, SLA, Leakage и действий.

Библиография

Русскоязычные издания

1. Березка С. М. Ценностное предложение ритейлера для клиентов // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 66. С. 144–159.

2. Юлдашева О. У., Чубатюк А. А. Продакт-менеджмент: управление ассортиментной политикой с учётом потенциала бизнес-партнёров. СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2005.

3. Липсиц И. В., Латышова Л. С., Эмирова А. и др. Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы / под ред. Л. С. Латышовой. М.: Дашков и Ко, 2022.

4. Виноградов А. Б., Богинская М. И. Роль логистики в интеграции каналов продаж сетевого розничного оператора // Логистика и управление цепями поставок. 2015. № 3. С. 33–43.

5. Комаров М. М., Абашидзе М. Д. Омниканальный маркетинг для цифрового магазина // Цифровые модели и решения. 2022. Т. 1. № 3. Статья 3.

6. Ойнер О. К. Омниканальный маркетинг. Кейс «Бетховен»: от физического магазина к омниканальности и экосистеме // Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы. М.: Дашков и Ко, 2022. С. 36–45.

7. Антипов Е. А., Покрышевская Е. Б. Количественный анализ выгод покупателей от использования веб-сервисов для сравнения цен // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 2. С. 19–24.

8. Антипов Е. А. Концептуальная модель ценообразования на интернет-рынках // Теоретические и прикладные исследования экономики и экономической политики. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2013. С. 5–13.

9. Черников Б. В., Ильин В. В. Управление качеством информационных систем в экономике / под ред. Б. В. Черникова. М.: Форум, 2010. 240 с.

10. Карминский А. М., Черников Б. В. Методология создания информационных систем. М.: Форум, 2012.

11. Бутковская Г. В., Ивлиев А. А. Маркетинговые технологии развития цифровых продуктов в автомобильной индустрии // E-Management. 2021. Т. 4. № 1. С. 74–84. DOI: 10.26425/2658-3445-2021-4-1-74-84.

12. Воробьёва Д. В., Щелокова С. В. Стратегические изменения на автомобильном рынке России в период 2018–2023 годов // Мир новой экономики. 2025. Т. 19. № 2. С. 86–93. DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-2-86-93.

13. Савельев А. И. Электронная коммерция в России и за рубежом: правовое регулирование. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2020. 920 с.

Англоязычные монографии

1. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022.

2. Monroe K. B. Pricing: Making Profitable Decisions. 3rd ed. McGraw-Hill/Irwin, 2003.

3. Kahn B. E. The Shopping Revolution: How Retailers Succeed in an Era of Endless Disruption Accelerated by COVID-19. Updated and expanded ed. Wharton School Press, 2021.

4. Schwartz B. The Paradox of Choice: Why More Is Less. Revised ed. Harper Perennial, 2016.

Научные статьи

1. Stigler G. J. The Economics of Information // Journal of Political Economy. 1961. Vol. 69, No. 3. P. 213–225. DOI: 10.1086/258464.

2. Akerlof G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84, No. 3. P. 488–500. DOI: 10.2307/1879431.

3. Spence M. Job Market Signaling // The Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87, No. 3. P. 355–374. DOI: 10.2307/1882010.

4. Wang R. Y., Strong D. M. Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers // Journal of Management Information Systems. 1996. Vol. 12, No. 4. P. 5–33. DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099.

5. DeLone W. H., McLean E. R. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update // Journal of Management Information Systems. 2003. Vol. 19, No. 4. P. 9–30. DOI: 10.1080/07421222.2003.11045748.

6. van Ryzin G., Mahajan S. On the Relationship Between Inventory Costs and Variety Benefits in Retail Assortments // Management Science. 1999. Vol. 45, No. 11. P. 1496–1509. DOI: 10.1287/mnsc.45.11.1496.

7. Iyengar S. S., Lepper M. R. When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? // Journal of Personality and Social Psychology. 2000. Vol. 79, No. 6. P. 995–1006. DOI: 10.1037/0022-3514.79.6.995.

8. Zinn W., Liu P. C. Consumer Response to Retail Stockouts // Journal of Business Logistics. 2001. Vol. 22, No. 1. P. 49–71. DOI: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00159.x.

9. Gourville J. T., Soman D. Overchoice and Assortment Type: When and Why Variety Backfires // Marketing Science. 2005. Vol. 24, No. 3. P. 382–395. DOI: 10.1287/mksc.1040.0109.

10. Gaur V., Honhon D. Assortment Planning and Inventory Decisions Under a Locational Choice Model // Management Science. 2006. Vol. 52, No. 10. P. 1528–1543. DOI: 10.1287/mnsc.1060.0580.

11. Jing X., Lewis M. Stockouts in Online Retailing // Journal of Marketing Research. 2011. Vol. 48, No. 2. P. 342–354. DOI: 10.1509/jmkr.48.2.342.

12. Morwitz V. G., Greenleaf E. A., Johnson E. J. Divide and Prosper: Consumers' Reactions to Partitioned Prices // Journal of Marketing Research. 1998. Vol. 35, No. 4. P. 453–463. DOI: 10.1177/002224379803500404.

13. Lynch J. G. Jr., Ariely D. Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution // Marketing Science. 2000. Vol. 19, No. 1. P. 83–103. DOI: 10.1287/mksc.19.1.83.15183.

14. Xia L., Monroe K. B., Cox J. L. The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 1–15. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.1.42733.

15. Hamilton R. W., Srivastava J. When 2 + 2 Is Not the Same as 1 + 3: Variations in Price Sensitivity Across Components of Partitioned Prices // Journal of Marketing Research. 2008. Vol. 45, No. 4. P. 450–461. DOI: 10.1509/jmkr.45.4.450.

16. Burke R. R. Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store // Journal of the Academy of Marketing Science. 2002. Vol. 30, No. 4. P. 411–432. DOI: 10.1177/009207002236914.

17. Gefen D., Karahanna E., Straub D. W. Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model // MIS Quarterly. 2003. Vol. 27, No. 1. P. 51–90. DOI: 10.2307/30036519.

18. Pavlou P. A. Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model // International Journal of Electronic Commerce. 2003. Vol. 7, No. 3. P. 101–134. DOI: 10.1080/10864415.2003.11044275.

19. Jiang Z., Benbasat I. The Effects of Presentation Formats and Task Complexity on Online Consumers' Product Understanding // MIS Quarterly. 2007. Vol. 31, No. 3. P. 475–500. DOI: 10.2307/25148804.

20. Bleier A., Harmeling C. M., Palmatier R. W. Creating Effective Online Customer Experiences // Journal of Marketing. 2019. Vol. 83, No. 2. P. 98–119. DOI: 10.1177/0022242918809930.

21. Neslin S. A., Shankar V. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Interactive Marketing. 2009. Vol. 23, No. 1. P. 70–81. DOI: 10.1016/j.intmar.2008.10.005.

22. Shankar V., Venkatesh A., Hofacker C., Naik P. Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues // Journal of Interactive Marketing. 2010. Vol. 24, No. 2. P. 111–120. DOI: 10.1016/j.intmar.2010.02.006.

23. Gallino S., Moreno A. Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information // Management Science. 2014. Vol. 60, No. 6. P. 1434–1451. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1951.

24. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing // Journal of Retailing. 2015. Vol. 91, No. 2. P. 174–181. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005.

25. Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration // Journal of Retailing. 2015. Vol. 91, No. 2. P. 309–325. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.009.

26. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

27. Kannan P. K., Li H. "A." Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda // International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22–45. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.

28. Grewal D., Roggeveen A. L., Nordfält J. The Future of Retailing // Journal of Retailing. 2017. Vol. 93, No. 1. P. 1–6. DOI: 10.1016/j.jretai.2016.12.008.

29. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721.

Стандарты и профессиональные источники

1. ISO/IEC 25012:2008. Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model.

2. ISO/IEC 25024:2015. Systems and software engineering — Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Measurement of data quality.

3. ISO 20252:2026. Market, opinion and social research, including insights and data analytics — Vocabulary and service requirements.

4. ISO 21041:2018. Guidance on unit pricing.

5. W3C. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2. W3C Recommendation, 5 October 2023.

6. ICC; ESOMAR. International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics. 2016.

Вопросы для научного рецензирования главы

1. Обосновано ли выделение коммерческое присутствие в самостоятельный уровень цепочки создания маркетинговой ценности?

2. Достаточно ли чётко разграничены активизированный спрос, готовность к предметному коммерческому взаимодействию, MQL и SQL?

3. Обладает ли Offer Unit содержательной и дискриминантной валидностью?

4. Корректно ли определена Commercial Availability применительно к поставке, заказу и резерву?

5. Достаточна ли научная опора понятия Commercial Truth на исследования data quality?

6. Не смешивается ли Price Architecture с юридической категорией оферты?

7. Полно ли учтены исследования price fairness и partitioned pricing?

8. Корректно ли разграничена омниканальная согласованность и визуальное тождество каналов?

9. Обоснован ли состав обязательного стандарта карточки нового и подержанного автомобиля?

10. Достаточно ли ясно распределены Process, Business Data и System Ownership?

11. Имеет ли система сигналов предметного коммерческого рассмотрения прогностическую и управленческую ценность?

12. Достаточно ли разделены leading, intermediate и lagging indicators?

13. Корректна ли типология Capacity и коммерческое присутствие Leakage?

14. Адекватны ли рабочие гипотезы и предлагаемые дизайны эмпирической проверки?

15. Какие положения требуют дополнительной российской автомобильной эмпирики?

ГЛАВА 12 /

Привлечение лидов

Идентификационное правило. LeadID является основным идентификатором самостоятельной коммерческой потребности. Response ID, если используется, — технический идентификатор входного события/обращения и не заменяет LeadID.

Паспорт главы

Таблица 103. Паспорт главы 12

Параметр	Нормативное содержание
Предшествующий функциональный уровень	коммерческое присутствие
Предшествующий управленческий контур	операционное управление маркетингом

Параметр	Нормативное содержание
Предшествующий результат	доступное для оценки коммерческое присутствие
Входная реакция	идентифицированный коммерчески релевантный отклик
Объект	привлечение лидов
Место	четвёртый и последний функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности (MVC)
Вход	рынок и конкурентная среда; стратегические приоритеты; Brand Equity; активизированный спрос; коммерческое присутствие; предложения, ассортимент, подтверждённое наличие, цены, условия, доказательства и ограничения; контекст рассмотрения; интерфейсы обращения; идентифицированный отклик; правила данных, согласий, валидации, дедупликации, MQL и маршрутизации; управляемое производство операционное управление маркетингом; ограничения мощности; обратная связь последующих контуров
Преобразование	принятие, идентификация, законная фиксация, проверка, дедупликация, контекстуализация и стандартизация отклика по MQL Standard с последующей маршрутизацией и подтверждённой передачей
Непосредственный результат	сформированный LeadID; после квалификации — статус MQL
Прямой выход всей MVC	MQL
Следующий контур	управление жизненным циклом лида
Последующий результат следующего контура	SQL
Методологический статус	авторская модель функционального уровня, поддержанная научными и отраслевыми источниками; конкретные причинные эффекты требуют эмпирической проверки

Место главы в архитектуре книги

MOS объединяет семь коммерческих контуров. В маркетинговой функции различаются три уровня управления: стратегия, система управленческих решений и операционная работа. Последний уровень обеспечивает исполнение стратегии ресурсами, процессами, стандартами, данными, технологиями, интеграциями, аналитикой и согласованными сроками. Эти три уровня не исчерпывают MOS; операционное управление маркетингом также не является самостоятельным функциональным звеном цепочки создания маркетинговой ценности.

цепочка создания маркетинговой ценности — система создания маркетинговой ценности — состоит ровно из четырёх функциональных уровней. создание бренда формирует основание доверия и выбора. стимулирование спроса активизирует потребность, мотивацию и готовность исследовать решение. коммерческое присутствие делает конкретное предложение доступным, актуальным, доказательным и пригодным для оценки. привлечение лидов принимает идентифицированный коммерчески релевантный отклик и формирует MQL. На этом MVC получает прямой итоговый выход и завершается.

Следующий после MVC контур — управление жизненным циклом лида. Он принимает MQL, развивает взаимодействие во времени, управляет стадиями, nurturing и повторными касаниями и формирует SQL. Затем управление продажами преобразует SQL в сделку, а управление отношениями с клиентом после покупки управляет ценностью владения, удержанием, повторным и реферальным спросом. Обратная связь этих контуров влияет на правила, интерфейсы и мощность привлечения лидов, но не включает downstream-функции в его состав.

Границы, входы, преобразование и выход

привлечение лидов начинается не с показа рекламы, посещения сайта или появления cookie. Он начинается, когда человек или организация совершает действие, в результате которого компания может принять достаточные идентифицирующие признаки, способ связи и коммерческий контекст. При этом звонок, сообщение, отправленная форма, заявка платформы или CRM-запись остаются событиями и кандидатами на проверку, а не MQL по умолчанию.

Рабочая единица уровня имеет следующую минимально достаточную конфигурацию:

идентифицированный отклик → объект и контекст → контактопригодность → правовое основание и согласия → обязательные данные → валидация → дедупликация → проверка релевантности → решение по MQL Standard → маршрутизация → подтверждённая передача в управление жизненным циклом лида.

Непосредственный результат контура — **сформированный LeadID: идентифицированная самостоятельная коммерческая потребность с сохранённым контекстом и достаточными данными для дальнейшей квалификации**. После применения согласованных критериев LeadID может получить статус MQL и перейти под управление жизненного цикла лида. привлечение лидов не создаёт спрос, не заменяет коммерческое присутствие, не развивает MQL до SQL, не ведёт переговоры и не закрывает сделку.

Цель главы

Цель главы — дать руководителю операционализируемую модель завершения цепочка создания маркетинговой ценности: определить объект и границы привлечения лидов, архитектуру принятия идентифицированного отклика, MQL Standard, систему данных и решений, продукты и активы, операционную модель, портфель интерфейсов, показатели, исследования, планирование и договор передачи в управление жизненным циклом лида.

Результаты обучения

После изучения главы читатель сможет:

1. отличать трафик, анонимное поведение, контактное действие, лид-кандидат, MQL, SQL и сделку;
2. проводить границы привлечения лидов относительно коммерческое присутствие, операционное управление маркетингом, управление жизненным циклом лида и управление продажами;
3. определять идентифицированный коммерчески релевантный отклик и Response Episode;
4. проектировать минимально достаточную конфигурацию MQL для разных типов запросов;
5. устанавливать правила идентификации, контактопригодности, правовых оснований, согласий, валидации и дедупликации;

6. разрабатывать версионируемый MQL Standard, decision states и reason codes;
7. управлять цифровыми, телефонными, платформенными, физическими и assisted-интерфейсами принятия;
8. сохранять объект, показанную цену, условия и межканальный контекст;
9. проектировать Routing Matrix, Handoff Contract, SLA, fallback и контроль мощности;
10. строить привлечение лидов KPI Tree, Health Profile и Tracking Standard;
11. отличать общий принятый поток от инкрементальных MQL и выбирать допустимый дизайн проверки;
12. связывать инвестиции с установленным привлечение лидов Gap и мощностью принимающих контуров.

Ключевой управленческий вопрос

Способна ли организация доказуемо принять идентифицированный коммерчески релевантный отклик, сохранить его объект и контекст, законно получить минимально необходимые данные, проверить их по единому стандарту и передать сформированный MQL в управление жизненным циклом лида без потерь, ошибочного слияния и разрыва ответственности?

Основные термины

- **привлечение лидов** — четвёртый функциональный архитектурный контур MVC, принимающий и стандартизирующий идентифицированный коммерчески релевантный отклик до MQL.
- **Идентифицированный коммерчески релевантный отклик** — наблюдаемое действие человека или организации, содержащее достаточные признаки субъекта, доступный способ связи и связь с объектом либо коммерческой задачей.
- **Response Episode** — ограниченный во времени самостоятельный эпизод коммерческого отклика, который может принадлежать уже известной identity.
- **Response ID** — сквозной идентификатор Response Episode, обеспечивающий прослеживаемость между источниками и системами.
- **Contact Point** — телефон, e-mail, messenger ID или иной допустимый способ последующего взаимодействия.

- **Контактопригодность** — проверяемая возможность использовать Contact Point в допустимой цели и контексте.
- **MQL Standard** — версионируемый организационный стандарт критериев, evidence, состояний, исключений и правил решения о MQL.
- **MQL** — идентифицированный, контактопригодный, коммерчески релевантный и проверенный отклик, соответствующий критериям входа в LLM.
- **Handoff** — подтверждённая передача MQL из привлечения лидов в принимающую очередь управление жизненным циклом лида.
- **привлечение лидов Health Profile** — многомерный профиль состояния уровня без произвольного сведения свойств к единому индексу качества лида.

Нормативная сквозная последовательность

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

Карта главы

Раздел 12.1 определяет место, объект, входы, механизм преобразования, результат и границы привлечения лидов. Раздел 12.2 раскрывает научные основания и границы авторского синтеза. Разделы 12.3–12.6 формализуют Response Episode, систему интерфейсов, данные, согласия, валидацию, дедупликацию и MQL Standard. Разделы 12.7–12.9 описывают продукты, активы, операционную систему и портфель конфигураций. Разделы 12.10–12.11 создают систему показателей, Tracking Standard, исследовательский и плановый контур. Раздел 12.12 объединяет элементы в reference model и фиксирует завершение MVC и переход к управлению жизненным циклом лида.

12.1. привлечение лидов как четвёртый функциональный архитектурный контур MVC

Управленческий тезис. привлечение лидов является самостоятельным четвёртым и последним функциональным уровнем цепочка создания маркетинговой ценности, поскольку выполняет специфическое преобразование: переводит идентифицированный коммерчески релевантный отклик из состояния события или кандидата в проверенный, стандартизированный и подтверждённо переданный MQL. Его результат нельзя измерять количеством посещений, кликов, форм, звонков или контактов, а его границы нельзя расширять до nurturing, SQL и сделки.

12.1.1. Управленческая проблема

В практической отчётности словом «лид» часто называют несовместимые объекты: посетителя, клик по кнопке, начатую или отправленную форму, входящий звонок, пропущенный звонок, сообщение в чате, контактную запись, MQL, SQL и даже потенциальную сделку. В результате компания не знает, сколько коммерчески релевантных откликов действительно принято, сколько записей пригодно для контакта, сколько относится к самостоятельным эпизодам спроса и сколько подтверждённо поступило в следующий контур.

Технологическая фиксация не устраняет проблему. CRM может создать запись из невалидной формы; call tracking — зарегистрировать короткий технический звонок; OEM — несколько раз передать один эпизод; классифайд — потерять VIN или показанную цену; чат — сохранить сообщение «цена?» без объекта. Если любое из этих событий автоматически объявляется MQL, организация искусственно увеличивает объём, перегружает принимающую систему и теряет способность оценивать качество завершения MVC.

12.1.2. Объект и функциональная граница

Объектом привлечение лидов является система принятия и стандартизации идентифицированного отклика. Она не классифицируется по каналу: форма, звонок, мессенджер, стойка администратора, OEM-портал и API могут реализовывать один функциональный стандарт. Канал определяет технические и поведенческие особенности интерфейса, но не меняет назначение уровня.

Предшествующий уровень — коммерческое присутствие — отвечает за доступность конкретного предложения для оценки. Он формирует карточку, цену, наличие, условия, доказательства и CTA. CTA приглашает к передаче, но не доказывает её. привлечение лидов принимает данные, фиксирует

durable capture, сохраняет Offer Unit ID, VIN, показанную цену и другие необходимые атрибуты, проверяет запись и принимает решение. Поэтому форма как видимый элемент может находиться на границе двух уровней, но её функции различаются: смысл и доступность обращения относятся к коммерческому присутствию, принятие и обработка отправленного payload — к привлечению лидов.

Следующий контур — управление жизненным циклом лида — начинается после подтверждённой приёмки MQL. Он отвечает за содержательный контакт, развитие взаимодействия, стадии, nurturing, повторные касания и формирование SQL. Техническое подтверждение получения не является nurturing, а время capture, validation и handoff не является Time-to-Contact. управление продажами начинается с SQL и отвечает за коммерческую квалификацию, переговоры и сделку.

Таблица 104. Функциональные границы привлечения лидов

Таблица · часть 1 из 2

Контур	Основной объект	Непосредственная функция	Результат
коммерческое присутствие	конкретное коммерческое предложение	сделать объект, цену, условия и доказательства доступными для оценки; предоставить CTA	доступное для оценки коммерческое присутствие
привлечение лидов	идентифицированный коммерчески релевантный отклик	принять, законно зафиксировать, проверить, стандартизировать и передать	сформированный и подтверждённо переданный MQL
управление жизненным циклом лида	принятый MQL и его состояние во времени	развивать взаимодействие, управлять стадиями и повторными касаниями	SQL
управление продажами	SQL и коммерческая возможность	квалифицировать возможность, вести предложение и переговоры	сделка

Контур	Основной объект	Непосредственная функция	Результат
операционное управление маркетингом	управляемое маркетинговое производство	обеспечить приоритеты, ресурсы, процессы, данные, технологии, аналитику, интеграции и SLA	операционная способность маркетинга

Таблица · часть 2 из 2

Контур	Что не относится к контуру
коммерческое присутствие	durable capture, validation, deduplication, MQL decision
привлечение лидов	создание спроса, nurturing, SQL, переговоры, сделка
управление жизненным циклом лида	рекламная генерация трафика, формирование MQL, закрытие сделки
управление продажами	определение любого входящего контакта как MQL
операционное управление маркетингом	самостоятельное создание MQL как функциональный архитектурный контур MVC

12.1.3. Входы, механизм преобразования и выход

привлечение лидов получает не абстрактную аудиторию, а конкретную комбинацию состояния рынка, накопленных результатов предыдущих уровней, предложения, интерфейса и возникшего отклика. Он также получает правила управления данными, правовые требования, технологическую инфраструктуру и ограничения мощности. Эти входы не равнозначны: Brand Equity и активизированный спрос объясняют предпосылки отклика, коммерческое присутствие задаёт объект и shown context, а Response Episode предоставляет фактический предмет преобразования.

Механизм состоит из последовательных, но частично параллельных проверок. Система должна доказать, что данные действительно приняты; связать их с субъектом или достаточными идентифицирующими признаками; установить допустимый Contact Point; сохранить объект и коммерческий контекст; зафиксировать правовое основание и отдельные состояния согласий; прове-

рить формат, полноту, релевантность и признаки spam/fraud; связать технические дубликаты без уничтожения нового спроса; применить действующую версию MQL Standard; назначить маршрут и получить подтверждение принимающей очереди.

Таблица 105. Входы, преобразование, продукты и выход привлечения лидов

Элемент	Содержание	Управленческое доказательство
Входы состояния	рынок, стратегия, Brand Equity, активизированный спрос, коммерческое присутствие	зафиксированный scope и связь с предложением
Входы отклика	identity keys, Contact Point, Response Episode, объект и shown context	Response ID, timestamp, source IDs, context snapshot
Нормативные входы	правовое основание, consent rules, data contract, MQL Standard, Routing Matrix	версия правил и область применения
Обеспечение	интерфейсы, телефония, API, CRM/DMS, validation services, люди, SLA и мощность	паспорта продуктов, monitoring, RACI и журналы событий
Преобразование	capture, identification, validation, deduplication, relevance decision, routing и handoff	воспроизводимый decision log и reason codes
Продукты и активы	Response Data Model, Response ID, consent records, identity graph, MQL rules, handoff contract	владелец, версия, состояние жизненного цикла и контроль качества
Непосредственный выход	MQL, принятый управление жизненным циклом лида	acceptance acknowledgment, очередь, владелец и start event LLM

12.1.4. MQL как критерий завершения уровня

MQL формируется не наличием номера телефона и не вероятностью продажи. Он требует одновременного выполнения утверждённых условий для конкретного response type. Запрос по новому автомобилю может требовать модели или Offer Unit ID, доступного телефона, типа запроса, филиала и доказуемого основания обработки. Для автомобиля с пробегом критичен VIN или Stock ID. Для trade-in важен объект оценки и связь с приобретаемым автомобилем. Для сервисной записи нужны идентификация автомобиля, причина визита и операционно допустимый маршрут. Универсальное требование одинакового набора полей разрушило бы соразмерность данных задаче.

Решение должно сохранять версию стандарта, итоговое состояние и reason code. Accepted, pending, rejected, invalid, duplicate и routed описывают разные аспекты судьбы отклика и не должны сливаться в одно поле. Высокий scoring не компенсирует отсутствующее правовое основание, невалидный Contact Point или потерянный объект. Последующая продажа также не превращает исходно дефектную запись в корректно сформированный MQL задним числом.

12.1.5. Ответственность и интерфейсы

У привлечения лидов должен быть accountable owner, обладающий правом изменять MQL Standard, Response Data Model, правила дедупликации, Routing Matrix, SLA и требования к handoff. Владельцы цифровых продуктов, телефонии, CRM, данных, юридической функции, контактного центра, филиалов и LLM участвуют в процессе, но распределённое участие не отменяет единой ответственности за непосредственный результат уровня.

В распределённой автомобильной группе особенно важен договор между OEM, классифайдом, группой и филиалом. Совпадение телефона может указывать на одного человека, но не доказывает, что запросы по разным автомобилям, trade-in и сервису являются дубликатами. Источник последнего отклика не объясняет вклад создание бренда, стимулирование спроса и коммерческое присутствие. Поэтому архитектура должна сохранять provenance и различать Identity Match, Episode Match и attribution.

12.1.6. Показатели, потери и ограничения

Показатели уровня должны описывать путь от доступности интерфейса до принятого MQL: availability, capture success, valid contact, context completeness, consent validity, validation pass, duplicate и spam/fraud rates, MQL formation, routing accuracy, handoff acceptance, стадийное время, SLA, стоимость и устойчивость. Количество форм или контактов не может быть единственной метрикой. Time-to-Contact, MQL-to-SQL и сделка используются как downstream feedback, но остаются результатами последующих контуров.

Типичные потери возникают при недоступности формы или номера, ложном подтверждении отправки, потере VIN и цены, невалидном контакте, смешении согласий, ошибочном false merge, пропуске нового эпизода, нерелевантном MQL, неверном филиале и неподтверждённой передаче. Их нельзя объяснять только «качеством трафика»: часть дефектов создаётся самой системой принятия.

Модель не задаёт универсальные пороги завершения, доли дублей, безопасной загрузки или MQL-to-SQL. Они зависят от категории, response type, юрисдикции, mix источников, качества коммерческого присутствия и мощности. Причинный эффект изменения интерфейса нельзя выводить из простой корреляции с числом MQL, SQL или продаж.

Авторское положение 12.1

привлечение лидов является самостоятельным четвёртым и последним функциональным уровнем цепочка создания маркетинговой ценности, если организация способна доказуемо преобразовать идентифицированный коммерчески релевантный отклик в сформированный MQL посредством законной фиксации минимально необходимых данных, сохранения объекта и контекста, проверки контактопригодности, валидации, episode-aware дедупликации, применения версионируемого MQL Standard, маршрутизации и подтверждённой передачи в управление жизненным циклом лида. Количество трафика, форм, звонков, контактов, SQL или сделок не является непосредственным результатом этого уровня.

Определив место, объект и границы функции, необходимо установить научные основания отдельных механизмов — поведения отклика, трения, раскрытия данных, качества информации, identity resolution, ошибок классификации, очередей и причинного измерения. Этой задаче посвящён следующий раздел.

12.2. Научные подходы к отклику, данным и квалификации; границы авторского синтеза

Управленческий тезис. привлечение лидов не имеет одной завершённой научной теории, которую можно механически перенести в компанию. Его методологическое основание складывается из нескольких исследовательских традиций: экономики информации, теорий воспринимаемой ценности и риска, исследований раскрытия персональных данных, качества данных, разрешения идентичности, классификации, теории массового обслуживания, омниканального поведения и причинного измерения. Каждая из них объясняет отдельный механизм, но ни одна сама по себе не определяет привлечение лидов как четвёртый функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности и не устанавливает универсальный MQL Standard. Такая интеграция является авторским методологическим синтезом.

12.2.1. Почему привлечение лидов требует составного научного основания

Организация сталкивается не с одной, а сразу с несколькими взаимосвязанными проблемами. Человек решает, стоит ли переходить от анонимного рассмотрения предложения к идентифицированному обращению. Интерфейс либо облегчает, либо затрудняет это действие. Запрошенные данные могут быть точными, неполными, устаревшими или несоответствующими задаче. Одинаковые или похожие записи могут относиться к одному человеку, разным людям либо разным эпизодам спроса одного человека. Формальное правило способно ошибочно принять нерелевантный отклик или отклонить реальный. Даже корректно сформированный MQL может попасть в очередь, превысив мощность принимающего контура. Наконец, рост числа форм, MQL, SQL или сделок может совпасть с изменением интерфейса, не будучи его причинным результатом.

Поэтому научный фундамент уровня следует строить не вокруг слова «лид», а вокруг механизмов преобразования:

намерение обратиться → фактическое действие → раскрытие минимально необходимых данных → идентификация и сохранение контекста → проверка качества → решение при неопределённости → передача в систему с ограниченной мощностью.

На входе находятся состояние коммерческого интереса, воспринимаемые выгоды и риски, доступность интерфейса, данные об объекте и предложе-

нии, идентифицирующие признаки, способ связи и правовое основание обработки. Преобразование включает снижение неоправданных издержек взаимодействия, фиксацию данных, контроль их качества, разрешение идентичности, применение MQL Standard и маршрутизацию. Выходом остаётся не «вероятность покупки» и не прогноз сделки, а проверенный MQL, принятый управление жизненным циклом лида.

Научная строгость здесь требует различать три статуса утверждений.

1. **Научно поддержанное положение** опирается на опубликованную теорию, эмпирическое исследование или признанный статистический метод и переносится только в пределах его условий.
2. **Авторский методологический синтез** соединяет подтверждённые механизмы в архитектуру привлечение лидов, определяет её границы и вводит управленческие конструкции книги.
3. **Рабочая гипотеза** предполагает эффект конкретного изменения — например, сокращения полей или моментальной проверки телефона — и должна проверяться в реальной системе.

Смешение этих статусов создаёт две ошибки. Первая — выдавать отраслевую практику за универсальный научный закон: например, утверждать, что короткая форма всегда лучше длинной. Вторая — отвергать управленческую модель только потому, что её полная архитектура не описана в одной академической статье. Составной характер основания не делает модель произвольной, но требует показывать, какое звено подтверждено исследованиями, какое является авторской интеграцией, а какое ещё нуждается в проверке.

12.2.2. Поведение отклика и самоотбор

Отклик представляет собой наблюдаемое действие, посредством которого человек или организация переходит от рассмотрения предложения к обращению, содержащему достаточные идентифицирующие признаки и коммерческий контекст. Это действие нельзя считать прямым измерением готовности купить. Между вниманием, намерением, обращением и сделкой существуют разные решения, ограничения и временные интервалы.

Понятие **self-selection — самоотбор** полезно для понимания входящего потока: обращаются не случайно выбранные представители рынка, а те, у кого сочетание интереса, доступности интерфейса, ожидаемой выгоды, риска и издержек взаимодействия преодолело индивидуальный порог действия. Поэтому массив принятых откликов не является репрезентативным срезом

всего рынка и не позволяет напрямую судить о всех рассматривавших предложение. Ещё важнее то, что изменение формы меняет не только число обращений, но и состав самоотобравшейся группы.

Например, форма запроса по автомобилю с пробегом, требующая указать имя, телефон, e-mail, город, желаемый срок покупки, способ финансирования и параметры trade-in, может отсечь часть нерешительных или осторожных пользователей. Но отсечение не означает автоматически улучшения качества: среди не завершивших форму могут быть реальные покупатели, не готовые сообщать избыточные сведения. Обратная крайность — форма с одним телефоном — снижает явные издержки, но способна потерять VIN, показанную цену, филиал и тип запроса. Она увеличивает число записей, одновременно ухудшая контекст и маршрутизацию.

Следовательно, самоотбор имеет две управленческие стороны. Интерфейс должен отсекать технические события, spam и заведомо нерелевантные обращения, но не создавать непропорциональный барьер для коммерчески релевантного спроса. Оптимизация направлена не на максимум завершений и не на максимум данных в каждой записи, а на приемлемое сочетание завершения, валидности, контактопригодности и сохранности контекста.

Научная литература о поведении потребителей и намерениях помогает объяснить переход к действию, но не даёт права считать просмотр карточки, клик по CTA или начало формы идентифицированным откликом. Это наблюдения предшествующего поведения. Даже сообщение в чате «цена?» может быть коммерчески релевантным откликом, если оно связано с конкретным объектом и идентифицируемым собеседником, однако до проверки способа связи и применения MQL Standard остаётся кандидатом на MQL.

12.2.3. Экономика информации, поисковые и интеракционные издержки

Экономика информации исходит из того, что поиск и проверка сведений требуют ресурсов, а участники рынка действуют при неполной и неравномерно распределённой информации. Джордж Стиглер показал, что поиск информации имеет стоимость и поэтому не продолжается бесконечно. Джордж Акерлоф описал последствия информационной асимметрии для качества рыночного обмена, а Майкл Спенс — роль наблюдаемых сигналов в условиях, когда существенные характеристики непосредственно не видны. Эти работы не посвящены лид-формам, однако дают важное основание для понимания перехода от коммерческого присутствия к привлечению лидов.

коммерческое присутствие снижает неопределённость относительно конкретного предложения: показывает товар или услугу, наличие, цену, условия, доказательства и ограничения. привлечение лидов начинается тогда, когда для продолжения взаимодействия требуется принять идентифицированный отклик. Если предшествующее предложение неполно, противоречиво или недостоверно, человек вынужден использовать форму или звонок не для передачи содержательного запроса, а для восстановления отсутствующей информации. Так возникает поток обращений с вопросами «есть ли автомобиль?», «какая реальная цена?» или «этот платёж действует?». Формально это отклики, но их слабый контекст часто является следствием дефекта коммерческое присутствие, а не доказательством высокой эффективности привлечение лидов.

В привлечение лидов к поисковым издержкам добавляются **interaction costs — издержки взаимодействия**: время заполнения, когнитивная нагрузка, переключение между каналами, повторный ввод уже сообщённых данных, ожидание кода подтверждения, необходимость выбирать непонятную категорию, страх последующих навязчивых коммуникаций. Эти издержки могут быть необходимыми, если защищают качество и безопасность, либо неоправданными, если порождены внутренней фрагментацией процессов.

Отсюда следуют два ограничения. Во-первых, нельзя из общих положений экономики информации вывести универсальное правило «чем меньше полей, тем лучше». Поле может одновременно увеличивать усилие пользователя и сохранять критический контекст. Во-вторых, нельзя возлагать на привлечение лидов исправление отсутствующей цены, ложного наличия или неясных условий: это вернуло бы функцию к коммерческому присутствию. Задача уровня — принять отклик с тем контекстом, который был доступен человеку в момент обращения, и не потерять его при передаче.

12.2.4. Воспринимаемая ценность, риск и privacy calculus

Решение раскрыть идентифицирующие данные зависит не только от числа полей. Человек сопоставляет ожидаемую пользу обращения с затратами, неопределённостью и риском. Исследования воспринимаемой ценности показывают, что оценка предложения формируется как соотношение получаемых выгод и совокупных жертв, а не как реакция только на цену. Для привлечения лидов это означает: одинаковая форма может иметь разное завершение в зависимости от ценности обещанного результата и доверия к оператору.

Оценка пользы и риска передачи данных — расчёт приватности описывает компромисс между ожидаемыми выгодами раскрытия данных и воспринимаемыми рисками. Модель Тамары Динев и Пола Харта эмпирически показывает, что опасения относительно приватности сдерживают онлайн-транзакции, тогда как доверие и ожидаемая полезность могут перевесить воспринимаемый риск. Это не означает, что пользователь буквально вычисляет числовой баланс или что прозрачная формулировка согласия гарантированно увеличит завершение. Модель задаёт вероятностный механизм, чувствительный к контексту, категории, культуре, уязвимости данных и репутации организации.

В архитектуре привлечение лидов из этого следуют практические требования. Пользователю должно быть понятно, кто получает данные, зачем они нужны, что произойдёт после отправки и какие коммуникации действительно запрашиваются. Правовое основание обработки данных и маркетинговое разрешение должны фиксироваться раздельно. Согласие на обработку сведений, необходимых для ответа на запрос или записи на тест-драйв, не является автоматически согласием на рекламные рассылки. Скрытая предустановка, объединение разных целей в одной формулировке или передача данных неопределённому кругу получателей могут краткосрочно увеличить формальное число «согласий», но повышают правовой риск и разрушают доверие.

Примером является запрос расчёта кредита. Для предварительного расчёта могут быть достаточны цена автомобиля, первоначальный взнос, срок и контакт для ответа. Запрос паспортных данных и подробных сведений о доходе до объяснения цели и следующего шага резко меняет воспринимаемый риск. Возможно, такие данные понадобятся позднее, но их преждевременный сбор не следует оправдывать желанием «сразу получить полный лид». Принцип минимальной достаточности должен применяться к текущей функции, а расширение профиля — происходить тогда, когда возникает обоснованная задача и законное основание.

12.2.5. Трение формы и progressive profiling

Барьеры при заполнении формы — трение формы представляет собой совокупность препятствий между намерением обратиться и успешным принятием отклика. Оно включает не только количество полей, но и их понятность, формат, порядок, обязательность, повторяемость, качество подсказок, обработку ошибок, доступность на мобильном устройстве, скорость ответа интерфейса, необходимость регистрации, стабильность интеграции и соответствие обещанному результату. Исследования удобства веб-форм систематизируют множество требований и одновременно предупреждают, что не каждая практическая рекомендация имеет одинаковую эмпирическую поддержку.

Поэтому число полей — важная, но неполная характеристика. Поле VIN в запросе по запасной части может быть функционально необходимым; поле «желаемый дилер» может быть лишним, если филиал уже однозначно известен из карточки; повторное требование выбрать модель после перехода из карточки конкретного автомобиля создаёт потерю контекста. Ошибка «неверный формат телефона» без объяснения правила способна разрушить завершение сильнее, чем одно дополнительное понятное поле.

Поэтапное уточнение профиля — поэтапное обогащение профиля означает получение данных не одномоментно, а по мере появления обоснованной потребности. В привлечение лидов этот принцип допустим только при сохранении минимально достаточной конфигурации MQL. Нельзя переносить обязательный объект интереса или проверяемый способ связи на неопределённое будущее и при этом считать отклик сформированным MQL. Но можно не запрашивать данные, нужные лишь для последующего nurturing, кредитной заявки или переговоров.

Progressive profiling следует трактовать как проектное решение, а не доказанный универсальный способ повысить качество. Его эффект зависит от способности систем связать последующие данные с исходным Response ID, от доверия пользователя, от длительности цикла и от того, какой контур отвечает за следующее обогащение. Если единый идентификатор отсутствует, поэтапный сбор создаёт фрагменты вместо целостного профиля. Если дополнительные вопросы задаются уже после передачи MQL, они относятся к управлению жизненным циклом лида, а не к привлечению лидов.

В качестве показателей здесь применимы завершение интерфейса, доля ошибок по полям, время до успешного принятия, валидность контактных данных, полнота обязательного контекста и доля откликов, потребовавших

ручного дополнения. Ни один показатель не должен оптимизироваться изолированно. Сокращение формы, повысившее завершение на 15%, но снизившее сохранность Offer Unit ID и routing accuracy, не может считаться улучшением без оценки итогового MQL Formation и принятия в LLM.

12.2.6. Качество информации и качество данных

Качество данных нельзя сводить к заполненности. Ричард Ванг и Дайан Стронг показали, что для потребителей данных важны несколько классов характеристик: внутреннее качество, соответствие задаче, представление и доступность. В прикладной архитектуре привлечение лидов это означает, что запись может быть полной по форме, но непригодной по существу.

Например, заявка содержит имя, телефон, e-mail и выбранную модель, однако телефон принадлежит другому человеку, e-mail введён с ошибкой, цена относится к устаревшей версии карточки, а филиал определён по последнему клику вместо места выбранного автомобиля. Формальная полнота близка к 100%, но контактопригодность, актуальность, согласованность и релевантность низки. Обратный случай — запрос с одним проверенным телефоном, точным VIN и зафиксированной ценой — может быть минимальным, но достаточным для MQL данного типа.

Для уровня особенно значимы следующие измерения:

- **accuracy — точность:** данные соответствуют реальному человеку, объекту и событию;
- **completeness — полнота:** присутствуют обязательные элементы конкретного типа отклика;
- **consistency — согласованность:** значения не противоречат друг другу и источникам;
- **timeliness — своевременность:** данные относятся к актуальному эпизоду и состоянию предложения;
- **relevance — релевантность:** сведения нужны для решения по MQL и маршрутизации;
- **interpretability — интерпретируемость:** значения, коды и происхождение понятны принимающей системе;
- **accessibility — доступность:** уполномоченный принимающий контур может использовать данные в нужный момент.

Качество является контекстным. Обязательные данные для заявки на тест-драйв, запроса конкретного автомобиля с пробегом, оценки trade-in, сер-

висной записи и B2B-запроса различаются. Универсальная форма либо собирает слишком много, либо теряет существенные поля. Поэтому MQL Standard должен включать тип отклика и определять минимально достаточный набор данных для каждого типа, а не применять единую абстрактную «полноту лида».

Ответственность за качество распределена. Владелец привлечения лидов задаёт правила; операционное управление маркетингом обеспечивает данные, технологии, интеграции и мониторинг; владельцы коммерческого присутствия передают объект и контекст; управление жизненным циклом лида подтверждает пригодность передачи и возвращает reason codes. Однако обратная связь LLM не даёт ему права произвольно менять входной стандарт: версия MQL Standard должна управляться согласованно.

12.2.7. Identity resolution, record linkage и дедупликация

Сопоставление записей о клиенте — разрешение идентичности устанавливает, какие записи относятся к одному физическому лицу, домохозяйству, организации или иному субъекту в заданном контексте. **Record linkage — связывание записей** сопоставляет записи из разных массивов по полным или частичным идентифицирующим признакам. Классическая модель Айвена Феллеги и Алана Сантера формализовала вероятностное сопоставление, когда точного уникального ключа нет.

Для привлечения лидов это основание принципиально важно, но требует адаптации. Совпадение телефона не доказывает тождество человека: номер может быть семейным, корпоративным, временным или переиспользованным. Различие телефонов не доказывает наличие двух людей: один человек может использовать личный номер, подменный номер платформы и мессенджер. Совпадение имени и e-mail не означает, что обращения относятся к одному эпизоду спроса. Поэтому архитектура должна различать как минимум **identity entity — субъект идентичности** и **response episode — эпизод отклика**.

Это различие защищает от двух симметричных ошибок:

- **false merge — ложное объединение:** разные люди или разные коммерчески значимые эпизоды сведены в одну запись;
- **false split — ложное разделение:** один субъект или один эпизод представлен как несколько независимых откликов.

В автомобильном ритейле человек может оставить запрос по конкретному VIN на классифайде, затем запросить кредитный расчёт на сайте OEM и

позднее записаться на тест-драйв у дилера. На уровне идентичности это может быть один человек. На уровне эпизодов — три связанных события с разными объектами, целями и контекстом. Агрессивная дедупликация, сохраняющая только «первый лид» или «последний лид», уничтожает историю выбора и способна удалить новый продуктовый запрос. Полное отсутствие связывания, напротив, создаёт конкурирующие задания филиалам и искажает объём MQL.

Следовательно, дедупликация не должна означать удаление. Её продуктами являются решение о связи, степень уверенности, правило сопоставления, сохранённые исходные записи и единый Response ID для каждого эпизода. В сомнительных случаях требуется состояние pending и ручная проверка, а не необратимое объединение. Порог автоматического решения должен учитывать асимметрию стоимости ошибок и возможность восстановления.

12.2.8. Классификация, lead scoring и цена ошибок

Проверка по MQL Standard является задачей принятия решения при неполной информации. Некоторые условия могут быть детерминированными: допустимый тип обращения, наличие объекта, валидный способ связи, правовое основание. Другие требуют правил или модели: выявление spam/fraud, оценка вероятности дубликата, интерпретация свободного текста. Здесь применимы методы классификации, но их роль должна быть ограничена архитектурой уровня.

Оценка лида — оценка лида баллом присваивает записи числовую или категориальную оценку на основе признаков и целевого события. Обзор исследований показывает, что практики lead scoring включают экспертные и предиктивные модели, а классификация, деревья решений и логистическая регрессия широко применяются. Однако целевое событие определяет функциональную принадлежность модели. Если модель прогнозирует SQL, вероятность ответа на последующее касание или вероятность сделки, она поддерживает управление жизненным циклом лида либо управление продажами. В привлечение лидов модель может помогать распознавать валидность, релевантность, spam/fraud или риск ошибочной маршрутизации, но не должна подменять MQL Standard прогнозом продажи.

Для любого решения возникают два вида ошибок. **False positive — ложноположительное решение** принимает отклик как MQL, хотя он не соответствует стандарту. Такой отклик загрязняет вход LLM, занимает мощность и ухудшает доверие к маркетинговому потоку. **False negative — ложноотрицательное**

решение отклоняет реальный релевантный отклик. В этом случае организация теряет уже проявившийся спрос, а ошибка может оставаться невидимой, поскольку отклонённый человек не всегда обращается повторно.

Минимизация только ложноположительных решений приводит к чрезмерно строгому стандарту; минимизация только ложноотрицательных — к признанию почти любого контакта MQL. Порог решения должен отражать сравнительную стоимость ошибок, доступную мощность, требования права и возможность безопасного состояния pending. При этом ограниченная мощность LLM не должна маскироваться искусственным ужесточением определения MQL. Если реальный отклик соответствует стандарту, но принимающий контур перегружен, это разрыв мощности, а не дефект качества отклика.

Автоматическая модель должна иметь версию, документированный набор признаков, целевую переменную, период обучения, правила мониторинга дрейфа и процедуру ручной эскалации. Чувствительные или прокси-признаки требуют отдельной правовой и этической оценки. Высокая общая accuracy на несбалансированной выборке не гарантирует приемлемой работы: система, объявляющая почти всё невалидным, может выглядеть точной при высокой доле spam, одновременно теряя редкие реальные запросы. Поэтому необходимы раздельные показатели false-positive и false-negative rates, а также анализ ошибок по типам отклика, интерфейсам и филиалам.

12.2.9. Доступность сервиса, очереди и мощность

Форма, номер телефона, чат или API могут быть формально опубликованы, но функционально недоступны. Номер не отвечает, callback не создаёт задание, сообщения накапливаются без оператора, платформа повторяет передачу, интеграция падает в пиковые часы. Теория массового обслуживания показывает, что качество сервиса зависит не только от средней нагрузки, но и от вариативности поступления, времени обслуживания, числа доступных ресурсов, правил очереди и поведения ожидающих.

Исследования call-centers связывают управление очередями с мощностью, staffing, abandonment и уровнем сервиса. Для привлечения лидов это позволяет разделить три времени:

- **Time to Capture** — время от завершённого действия пользователя до надёжной фиксации отклика;
- **Time to Validate** — время от фиксации до решения по MQL Standard;

- **Time to Handoff** — время от решения до подтверждённого приёма MQL в LLM.

Эти интервалы не равны **Time-to-Contact**, то есть времени до содержательного взаимодействия в следующем контуре. Техническое подтверждение «заявка получена» завершает интерфейсный цикл и снижает неопределённость пользователя, но не является nurturing или контактом менеджера.

Мощность должна оцениваться сквозным образом. Увеличение числа форм, подключение callback и импорт всех заявок OEM способны повысить входящий поток быстрее, чем мощность проверки и передачи. Очередь начинает расти, данные устаревают, повторные обращения образуют дополнительные записи, а филиалы получают MQL с задержкой. Ещё один риск возникает, когда привлечение лидов справляется, но LLM не подтверждает приём либо управление продажами не может обслужить создаваемые SQL. Масштабирование последнего уровня MVC без проверки последующих ограничений переносит потери вниз по системе.

Средние значения скрывают пики. Для дилера десять заявок в час могут быть нормальной нагрузкой в будний день и критической — при одновременном запуске OEM-кампании, публикации дефицитных автомобилей и сбое одного филиала. Поэтому продукты уровня включают правила очередей, резервные маршруты, fallback для внешних платформ, мониторинг незавершённых передач и capacity thresholds, а показатели — доступность интерфейса, длину и возраст очереди, SLA фиксации, валидации и передачи, долю ошибок и подтверждение приёма.

12.2.10. Омниканальный контекст, атрибуция и причинность

Исследования customer journey и омниканальности показывают, что человек взаимодействует с компанией через множество точек, каналов и участников, а опыт формируется во времени. Для привлечения лидов это означает, что последний интерфейс отклика не является единственным источником созданного спроса. Человек мог узнать бренд ранее, сравнить предложения на классифайде, изучить карточку на сайте дилера, уточнить условия в чате OEM и позвонить по подменному номеру.

Система должна сохранить как минимум источник текущего отклика, объект, показанную цену и условия, временную метку, идентификатор интерфейса, доступную историю предшествующего рассмотрения и связи с другими эпизодами. Но **last response source — источник последнего отклика** является на-

блюдаемым местом принятия данных, а не доказательством причинного вклада. Он полезен для контроля интерфейса, маршрутизации и затрат, но не объясняет роль создания бренда, стимулирование спроса и коммерческое присутствие.

Так же ограничена интерпретация downstream-метрик. Если после новой формы выросли MQL, SQL и продажи, это ещё не доказывает, что изменение формы вызвало рост. Одновременно могли измениться наличие, цена, медиадавление, сезонность, правила MQL, staffing, работа LLM или рыночный спрос. Простая корреляция подходит для диагностики и постановки гипотезы, но не для причинного вывода.

Причинная оценка требует контрфакта — ответа на вопрос, сколько валидных MQL возникло бы без изменения. Предпочтительны рандомизированные A/B-тесты интерфейсов и правил, если они допустимы и не нарушают права пользователя. Для распределённых компаний возможны кластерные или geo experiments с сопоставимыми филиалами и территориями; при невозможности рандомизации применяются квазиэкспериментальные конструкции с явными предпосылками. Измерять следует не только отправку формы, но всю цепочку до валидного MQL и подтверждённой передачи, одновременно контролируя контактопригодность, контекст, дубликаты и нагрузку.

Инкрементальный эффект привлечение лидов относится к дополнительным MQL, возникшим вследствие изменения способности принять и стандартизировать отклик, а не к общему потоку уже активного спроса. Если новый виджет лишь перенаправил людей с телефона в чат, суммарный поток может не измениться. Если ускоренная интеграция восстановила ранее терявшиеся заявки классифайда, прирост ближе к собственному эффекту уровня. Если рост вызван новой моделью автомобиля или снижением цены, причинный источник находится прежде всего в предложении и состоянии спроса, хотя привлечение лидов должен корректно принять возникший поток.

12.2.11. Карта научных оснований и границ переноса

Таблица 106 сводит исследовательские традиции, их вклад и ограничения. Её назначение — не создать искусственную «единую теорию лида», а показать, какие управленческие решения имеют научное основание и где начинается авторская адаптация.

Таблица 106. Научные подходы, применимые к привлечению лидов

Подход	Поддерживаемый механизм	Применение в привлечение лидов	Ключевое ограничение переноса
Response behavior и self-selection	Переход к действию зависит от мотивации, барьеров и состава самоотобравшейся группы	Анализ завершения и состава откликов, а не только трафика	Отклик не равен покупке; входящий поток не репрезентирует весь рынок
Экономика информации	Поиск и проверка сведений имеют стоимость; асимметрия повышает неопределённость	Сохранение объекта, цены, условий и доказательств из коммерческого присутствия	Не определяет оптимальное число полей или MQL Standard
Signaling	Наблюдаемые сигналы снижают неопределённость относительно ненаблюдаемых качеств	Прозрачность получателя данных, следующего шага и правил обращения	Сигнал не гарантирует доверие и не заменяет фактическое качество
Perceived value и perceived risk	Действие зависит от ожидаемых выгод, жертв и риска	Соразмерность запрашиваемых данных обещанному результату	Эффекты контекстны и не сводятся к единому индексу
Оценка пользы и риска передачи данных	Раскрытие данных связано с балансом пользы, доверия и риска	Прозрачные цели, минимальная достаточность, разделение согласий	Не оправдывает скрытые согласия и не предсказывает детерминированный эффект
Usability и form friction	Структура интерфейса влияет на ошибки, усилия и завершение	Поля, подсказки, мобильность, обработка ошибок, устойчивость	«Меньше полей» не является универсальным законом
Качество данных	Качество многомерно и зависит от задачи использования	Точность, полнота, своевременность, согласованность, доступность	Формальная полнота не равна пригодности для MQL

Подход	Поддерживаемый механизм	Применение в привлечение лидов	Ключевое ограничение переноса
Identity resolution и record linkage	Записи связываются при неполных и вероятностных признаках	Response ID, identity graph, OEM/платформа/дилер, false merge/split	Совпадение идентичности не означает совпадения эпизода спроса
Classification и lead scoring	Решения имеют пороги, признаки и ошибки двух типов	Spam/fraud, релевантность, поддержка MQL decision	Scoring не заменяет валидацию; прогноз SQL/сделки относится к downstream-контурам
Queueing и service accessibility	Поток, вариативность и мощность определяют очереди и отказы	SLA фиксации, проверки, передачи, fallback и capacity alignment	Средняя нагрузка не описывает пики; модель требует локальных параметров
Omnichannel journey	Путь складывается из связанных точек во времени	Сохранение межканального контекста и связанных эпизодов	Последний источник не равен причинному вкладу
Экспериментальный и причинный анализ	Эффект требует сравнения с контрфактом	A/B-, кластерные и geo experiments, incremental MQL	Корреляция и before/after без контроля не доказывают причинность

Таблица 106 задаёт также границы ролей. коммерческое присутствие отвечает за доступность и оценимость конкретного предложения, но не за принятие идентифицирующих данных. привлечение лидов принимает и проверяет отклик, но не развивает его до SQL. операционное управление маркетингом обеспечивает процессы, технологии, данные и аналитическое производство, но не является функциональным уровнем MVC. управление жизненным циклом лида принимает MQL и начинает содержательное развитие. управление продажами работает с SQL и сделкой.

12.2.12. Статус авторской модели привлечение лидов

Научная литература не закрепляет универсального определения MQL. В практике один и тот же термин может обозначать заполненную форму, запись с минимальными данными, превышение scoring threshold, подтверждённый интерес или готовность к передаче продажам. Такое разнообразие не следует скрывать. В данной книге MQL получает нормативное архитектурное значение: это идентифицированный, контактопригодный, коммерчески релевантный и проверенный отклик, соответствующий утверждённым критериям входа в управление жизненным циклом лида и переданный с подтверждением приёма.

Авторский синтез включает следующие конструкции:

- привлечение лидов как четвёртый и последний функциональный архитектурный контур MVC;
- LeadID как непосредственный коммерческий объект, создаваемый при захвате самостоятельной потребности; MQL как его квалификационное состояние;
- единицу преобразования «идентифицированный отклик → объект и контекст → контактопригодность → правовое основание и согласия → обязательные данные → валидация → дедупликация → проверка релевантности → решение → маршрутизация → подтверждённая передача»;
- различение identity entity и response episode;
- версионируемый MQL Standard, MQL Acceptance Rules, decision states и reason codes;
- единый Response ID и подтверждённый handoff в LLM;
- привлечение лидов KPI Tree и многомерный привлечение лидов Health Profile;
- привлечение лидов Gap и capacity alignment с LLM и управление продажами.

Эти конструкции поддержаны рассмотренными научными механизмами, но не являются дословным воспроизведением одной теории или стандарта. Их ценность должна проверяться операционализируемостью, внутренней непротиворечивостью, переносимостью и эмпирическими результатами. В частности, нельзя заранее объявить доказанными эффекты сокращения полей, progressive profiling, моментальной валидации, единого Response ID или нового правила маршрутизации. Они формулируются как гипотезы и проверяются по цепочке показателей, а не по одному числу отправок.

Таблица 107. Разделение статусов положений главы 12

Статус	Что допустимо утверждать	Пример	Что недопустимо
Научно поддержанное положение	Существует теоретическое или эмпирическое основание для механизма в определённых условиях	Качество данных многомерно; record linkage содержит риск ошибок; очереди зависят от потока и мощности	Объявлять локальный benchmark универсальным законом
Авторский методологический синтез	Подтверждённые механизмы объединены в нормативную управленческую архитектуру	привлечение лидов — четвёртый архитектурный контур MVC; LeadID — основной идентификатор самостоятельной потребности; Response ID при необходимости связывает техническое входное событие	Представлять авторскую конструкцию как общепринятый международный стандарт
Рабочая гипотеза	Конкретное изменение предположительно влияет на наблюдаемый результат	Сохранение Offer Unit ID повысит принятие MQL в LLM	Объявлять причинность до эксперимента или надёжного квазиэксперимента
Локальное управленческое правило	Организация устанавливает норму с учётом модели бизнеса, права и мощности	Для запроса по автомобилю с пробегом обязательны VIN/Stock ID и проверяемый контакт	Переносить правило на все продукты, страны и интерфейсы без проверки

Такое разделение определяет и систему показателей. Научно обоснованные измерения описывают отдельные свойства: завершение, валидность, контактопригодность, ошибки связывания, false positives и false negatives, время и очереди. Авторская модель связывает их в Health Profile без произвольного универсального веса. Рабочие гипотезы определяют ожидаемое направление изменений. Локальный MQL Standard устанавливает пороги и обяза-

тельные поля для конкретной компании. Ни один из этих слоёв не должен подменять остальные.

Ограничения применимости модели особенно существенны в регулируемых категориях, при работе с чувствительными данными, в B2B со сложной корпоративной идентичностью, в платформах с закрытыми идентификаторами и в распределённых сетях, где разные юридические лица получают один отклик. В этих случаях требуется отдельная правовая проверка, а универсальные технические правила недопустимы. Также модель не устраняет фундаментальную неопределённость человеческого поведения: корректный MQL может не стать SQL, а будущая сделка может возникнуть из отклика, первоначально находившегося в pending. Это не отменяет стандарта, но требует анализа ошибок и пересмотра версий правил.

Авторское положение 12.2

Научное основание привлечение лидов имеет модульный, а не монолитный характер: исследования поведения отклика, информационных и интеракционных издержек, воспринимаемого риска и раскрытия данных, качества информации, разрешения идентичности, классификационных ошибок, очередей, омниканального пути и причинного измерения подтверждают отдельные механизмы уровня. Их объединение в четвёртый функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности, версионируемый MQL Standard, единый Response ID, подтверждённую передачу в управление жизненным циклом лида и многомерный привлечение лидов Health Profile является авторским методологическим синтезом, эффективность которого должна проверяться на уровне конкретной системы и не может выводиться из одного показателя или корреляции с продажами.

Тем самым научный фундамент задаёт ограничения и принципы, но не заменяет архитектуру управляемого объекта. Следующий параграф переводит эти основания в точную структуру идентифицированного отклика и MQL: определяет элементы записи, минимально достаточную и расширенную конфигурации, состояния решения и требования к подтверждённой передаче.

Проверенные источники, использованные в параграфе 12.2

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. The Quarterly Journal of Economics, 84(3), 488–500.
- Bargas-Avila, J. A., Brenzikofer, O., Roth, S. P., Tuch, A. N., Orsini, S., & Opwis, K. (2010). Simple but Crucial User Interfaces in the World Wide Web: Introducing 20

Guidelines for Usable Web Form Design. In User Interfaces. InTech. https://doi.org/10.5772/9500

- Dinev, T., & Hart, P. (2006). An Extended Privacy Calculus Model for E-Commerce Transactions. Information Systems Research, 17(1), 61–80. https://doi.org/10.1287/isre.1060.0080
- Fellegi, I. P., & Sunter, A. B. (1969). A Theory for Record Linkage. Journal of the American Statistical Association, 64(328), 1183–1210. https://doi.org/10.1080/01621459.1969.10501049
- Gans, N., Koole, G., & Mandelbaum, A. (2003). Telephone Call Centers: Tutorial, Review, and Research Prospects. Manufacturing & Service Operations Management, 5(2), 79–141. https://doi.org/10.1287/msom.5.2.79.16071
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
- Spence, M. (1973). Job Market Signaling. The Quarterly Journal of Economics, 87(3), 355–374.
- Stigler, G. J. (1961). The Economics of Information. Journal of Political Economy, 69(3), 213–225. https://doi.org/10.1086/258464
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174–181. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005
- Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. Journal of Management Information Systems, 12(4), 5–33. https://doi.org/10.1080/07421222.1996.11518099
- Wu, M., Andreev, P., & Benyoucef, M. (2024). The State of Lead Scoring Models and Their Impact on Sales Performance. Information Technology and Management, 25, 69–98. https://doi.org/10.1007/s10799-023-00388-w
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2–22. https://doi.org/10.1177/002224298805200302

12.3. Архитектура идентифицированного отклика и MQL

Управленческий тезис. привлечение лидов становится управляемым только тогда, когда организация различает событие интерфейса, идентифицированный коммерчески релевантный отклик, кандидата на MQL и сформированный MQL. Архитектура уровня должна сохранять не только контактные данные, но и отдельный эпизод спроса: кто обратился, по какому объекту, в каком контексте, каким способом, на каком правовом основании, с каким результатом проверки и по какой версии MQL Standard было принято решение. Без этой конфигурации CRM-запись остаётся техническим контейнером, а не доказательством завершения цепочка создания маркетинговой ценности.

12.3.1. Управленческая проблема: запись существует, отклик не определён

Во многих компаниях понятие лида возникает раньше, чем определён объект управления. Система создаёт запись после нажатия кнопки, отправки формы, входящего звонка, сообщения в чате, импорта заявки классифайда или ручного ввода менеджером. Затем количество записей используется как объём лидов, а все записи автоматически получают статус MQL. Такая логика удобна для технического учёта, но методологически ошибочна.

Событие показывает, что в интерфейсе что-то произошло. Контакт сообщает один или несколько признаков, позволяющих обратиться к человеку либо организации. Лид-кандидат представляет отклик, который ещё должен быть проверен. MQL фиксирует положительное решение по утверждённому стандарту и готовность следующего контура принять запись с достаточным контекстом. Эти объекты могут возникать последовательно, но не являются синонимами.

Например, нажатие «Записаться на тест-драйв» является событием CTA. Открытие формы показывает начало перехода к обращению. Заполнение имени и телефона создаёт передаваемый набор данных. Успешный ответ интерфейса подтверждает техническое принятие. Проверка телефона, сохранение автомобиля и филиала, фиксация правового основания, исключение тестового обращения и применение MQL Standard превращают запись в кандидата, по которому можно принять решение. Только после положительного решения, маршрутизации и подтверждённой передачи в управление жизненным циклом лида возникает завершённый выход привлечения лидов.

Управленческая задача раздела состоит в том, чтобы определить атомарную рабочую единицу уровня и исключить автоматическое превращение лю-

бого события в MQL. Такой единицей является **эпизод идентифицированного коммерчески релевантного отклика**, имеющий собственный Response ID и сохраняющий связь с субъектом, объектом интереса, интерфейсом и решением.

12.3.2. Идентифицированный коммерчески релевантный отклик

Идентифицированный коммерчески релевантный отклик — зафиксированное действие физического лица или представителя организации, содержащее достаточные идентифицирующие признаки, доступный для проверки способ связи, выраженный запрос относительно определённой категории, продукта, услуги, объекта или коммерческого условия и контекст, достаточный для начала проверки по MQL Standard.

Определение включает четыре обязательных свойства.

Первое — действие должно быть зафиксировано. Намерение, которое организация лишь предполагает по просмотрам и кликам, не является откликом. Высокая глубина просмотра карточек может свидетельствовать о рассмотрении предложения, но человек ещё не передал идентифицирующие данные и не инициировал обращение.

Второе — действие должно быть идентифицировано в пределах, необходимых для данного типа взаимодействия. Идентификация не всегда означает установленную гражданскую личность. Для первичного автомобильного запроса может быть достаточно имени или устойчивого платформенного идентификатора вместе с проверяемым способом связи. Для корпоративного запроса дополнительно могут потребоваться организация, роль представителя и основание действовать от её имени. Уровень идентификации должен соответствовать цели, риску и правовым требованиям.

Третье — в отклике должна присутствовать коммерческая релевантность. Сообщение «цена?» под карточкой конкретного автомобиля может быть коммерчески релевантным, потому что объект известен из контекста интерфейса. То же сообщение в общем чате без категории, объекта или возможности уточнить запрос остаётся неполным кандидатом. Технический тест формы, предложение поставщика, жалоба на сайт и запрос соискателя не становятся MQL направления продаж автомобилей только потому, что содержат телефон.

Четвёртое — должен существовать доступный для проверки способ продолжить взаимодействие. Наличие телефонной строки недостаточно: номер мо-

жет быть синтаксически неверным, подменным с истёкшим сроком, недоступным из региона или не принадлежащим заявителю. Контактопригодность подтверждается не обещанием будущей продажи, а технической и организационной возможностью использовать канал в пределах правового основания.

Отклик является входной реакцией привлечение лидов, а не его итогом. После фиксации ещё требуется проверить данные, определить связи с существующими записями, применить стандарт MQL, назначить маршрут и подтвердить передачу. Поэтому выражение «получили отклик» не должно автоматически означать «сформировали MQL».

12.3.3. Субъект, контакт и эпизод спроса

Архитектура должна различать три сущности.

Субъект идентичности (Identity Entity) — физическое лицо, домохозяйство, индивидуальный предприниматель, организация или иной участник, к которому могут относиться несколько контактов и откликов.

Контактная точка (Contact Point) — телефон, e-mail, идентификатор мессенджера, аккаунт платформы или другой способ связи, допустимый для использования в конкретном контексте.

Эпизод отклика (Response Episode) — отдельное коммерчески значимое обращение, ограниченное объектом, целью, временем и контекстом. Именно эпизод, а не человек вообще, получает Response ID и проходит решение по MQL Standard.

Разделение необходимо, потому что один человек способен одновременно представлять несколько эпизодов спроса. Существующий владелец автомобиля может записываться на сервис, запрашивать оценку trade-in и интересоваться новым автомобилем. Если дедупликация оставляет одну «карточку лида» и перезаписывает её последним обращением, организация теряет продуктовый контекст. Обратная ошибка возникает, когда один запрос, переданный OEM, классифайдом и дилерским сайтом, создаёт три независимых задания, хотя речь идёт об одном эпизоде.

Связывание должно отвечать на два разных вопроса:

1. относятся ли записи к одному субъекту;
2. относятся ли они к одному эпизоду спроса.

Положительный ответ на первый вопрос не предопределяет ответ на второй. Единый Customer или Party ID может объединять сведения о человеке, но каждый новый запрос сохраняет Response ID. При высокой уверенности несколько технических поступлений связываются с одним эпизодом; при существенном изменении объекта, цели или времени создаётся новый эпизод, связанный с тем же субъектом.

Такой подход позволяет не смешивать дедупликацию с удалением. Исходные события сохраняются, а решение о связи документируется: какие признаки совпали, какое правило применено, какова уверенность, кто подтвердил связь и можно ли её отменить. Для OEM, дилерской группы, филиалов и классифайдов это особенно важно, поскольку разные системы могут использовать собственные идентификаторы и разные временные окна.

12.3.4. Слои данных идентифицированного отклика

Полноценная запись строится послойно. Каждый слой отвечает на отдельный управленческий вопрос; отсутствие слоя создаёт определённый тип потери. Архитектура представлена в таблице 12.6.

Таблица 108. Архитектура идентифицированного коммерчески релевантного отклика

Слой	Управленческий вопрос	Минимальные элементы	Типичная потеря при отсутствии
1. Идентификатор эпизода	Как однозначно проследить отклик?	Response ID, дата и время создания	Дубли, невозможность восстановить историю и подтвердить передачу
2. Субъект идентичности	Кто инициировал обращение?	Identity/Party ID либо достаточные идентифицирующие признаки; тип субъекта	Смешение людей, компаний и домохозяйств; ложная персонализация
3. Контактопригодность	Каким способом допустимо и возможно продолжить взаимодействие?	Contact Point, тип канала, результат технической проверки, ограничения использования	Невозможность связаться, нарушения разрешённого способа коммуникации

Слой	Управленческий вопрос	Минимальные элементы	Типичная потеря при отсутствии
4. Объект интереса	По поводу чего возник запрос?	Offer Unit ID, Product/Service ID, VIN/Stock ID либо определённая категория	Обезличенный «лид без товара», неверный ответ и маршрут
5. Коммерческий контекст	Что видел и запрашивал человек?	Цена, платёж, наличие, условия, комплектация, филиал, тип запроса	Расхождение обещания и ответа, необходимость заново выяснять запрос
6. Источник и интерфейс	Где и каким способом принят отклик?	Source ID, Interface ID, точка/платформа, техническое событие	Невозможность контролировать доступность и качество интерфейса
7. Временной контекст	Когда действовали предложение и запрос?	Временные метки показа, отправки, фиксации и изменений	Применение устаревшей цены или неверного SLA
8. Правовое основание и согласия	На каком основании обрабатываются данные и какие коммуникации разрешены?	Цель, основание, текст/версия согласия, способ и время фиксации, отдельное рекламное разрешение при необходимости	Правовой риск, недоказуемость согласия, навязчивые коммуникации
9. Валидация	Какие проверки выполнены?	Проверки формата, существования, доступности, обязательных данных, spam/fraud	Передача технических событий и невалидных контактов в LLM
10. Связи и дубликаты	С чем связан отклик?	Identity link, Episode link, duplicate decision, правило и уверенность	Ложное объединение либо искусственное дробление спроса

Слой	Управленческий вопрос	Минимальные элементы	Типичная потеря при отсутствии
11. Решение MQL	Почему запись принята или не принята?	Версия MQL Standard, decision state, reason code, время и субъект решения	Невоспроизводимая квалификация и конфликт маркетинга с LLM
12. Маршрут и передача	Кто обязан принять дальнейшую ответственность?	Route ID, принимающий контур/очередь, SLA, время передачи и подтверждение приёма	«Ничейный» MQL, потеря между системами и ложное завершение процесса

Слои не обязательно вводятся пользователем вручную. Большая часть контекста должна передаваться автоматически: Offer Unit ID из карточки, показанная цена из версии предложения, филиал из точки наличия, Interface ID из формы, источник из интеграции, текст согласия из управляемой версии. Требование повторно вводить уже известные данные увеличивает трение и повышает вероятность ошибок.

Идентификаторы разных систем не должны подменять Response ID. CRM ID обозначает запись в CRM; call tracking ID — звонок; platform lead ID — заявку платформы; OEM lead ID — объект в системе производителя. Response ID связывает эти технические представления с единым эпизодом отклика. При этом исходные идентификаторы сохраняются для аудита и обратного обмена.

12.3.5. Объект интереса и сохранение коммерческого контекста

Объект интереса связывает привлечение лидов с коммерческое присутствие. Предшествующий уровень сделал конкретное предложение доступным для оценки; следующий должен принять отклик, не разрушив эту конкретность. Граница проходит не по кнопке или странице, а по функции: содержание предложения и смысл CTA относятся к коммерческому присутствию, а фиксация идентифицирующих данных, проверка и формирование MQL — к привлечению лидов.

Минимально достаточный объект зависит от типа запроса. Для автомобиля с пробегом обычно нужен VIN или Stock ID, поскольку два внешне похожих автомобиля различаются состоянием, пробегом и ценой. Для нового автомо-

биля может быть достаточна модель и комплектация, если запрос не привязан к складской единице. Для заказного автомобиля фиксируются конфигурация и параметры заказа. Для тест-драйва — модель, точка, предпочтительное время и доступная мощность слота. Для сервиса — автомобиль или VIN/государственный номер, тип работ, филиал и временное окно. Для запасной части — деталь, VIN либо иной признак применимости.

Контекст включает не только объект, но и состояние предложения в момент отклика. Если человек видел автомобиль за 2,49 млн рублей с платежом 34 тыс. рублей, а в LLM поступили только имя и телефон, последующий менеджер начинает взаимодействие с информационным дефицитом. Он может назвать другую цену, не понимать, к какому платежу относится вопрос, и повторно собирать сведения. Потеря контекста становится дефектом привлечение лидов, даже если контакт валиден.

Следует сохранять как фактические значения, так и ссылки на их версии. Показанная цена, наличие и условия способны измениться после обращения. Текущая карточка не всегда воспроизводит то, что видел пользователь. Поэтому запись содержит snapshot критичных атрибутов либо ссылку на неизменяемую версию Offer Unit. Это не означает, что организация обязана навсегда предоставить устаревшее условие; это означает, что принимающий контур понимает исходный контекст и может корректно объяснить изменение.

12.3.6. Минимально достаточная конфигурация MQL

MQL не должен быть ни пустой контактной записью, ни максимально полным досье. Его конфигурация определяется задачей входа в управление жизненным циклом лида. Минимально достаточный набор представлен в таблице 12.7.

Таблица 109. Минимально достаточная конфигурация MQL

Элемент	Критерий достаточности	Допустимое подтверждение	Недостаточное состояние
Response ID	Эпизод имеет уникальный прослеживаемый идентификатор	ID создан в точке приёма и связан с исходными event IDs	Только CRM ID без связи с источником и эпизодом

Элемент	Критерий достаточности	Допустимое подтверждение	Недостаточное состояние
Идентифицирующие признаки	Субъект различим в пределах данного типа запроса	Имя/псевдоним, Party ID, platform identity, организация и представитель	Анонимный cookie, IP-адрес или обезличенная сессия
Контактопригодность	Существует проверяемый и допустимый способ связи	Валидированный телефон/e-mail, рабочий чат или platform reply channel	Пустой, неверный или истёкший контакт; пропущенный звонок без достаточных признаков
Коммерческая релевантность	Запрос относится к продукту, услуге, объекту или коммерческому условию компании	Тип запроса и объект, сохранённый из сообщения или интерфейса	Общая активность, технический тест, spam, HR- или закупочный запрос
Объект и контекст	Данных достаточно для понимания предмета запроса и маршрута	Offer Unit/Product/Service ID, цена/условие при существенности, филиал	«Интересуется автомобилем» без модели, категории или возможности уточнить объект
Правовое основание	Обработка и передача допустимы и доказуемы	Зафиксированное основание, цель, версия текста; отдельные согласия при необходимости	Скрытая отметка, неизвестный текст, смешанные цели или отсутствие основания
Обязательные данные типа	Заполнен набор, установленный версией MQL Standard	Поля и evidence, соответствующие response type	Универсальный набор, не покрывающий специфику запроса
Валидация	Выполнены обязательные проверки	Validation log, результаты format/existence/context/spam checks	Форма или API-запись принята без проверки

Элемент	Критерий достаточности	Допустимое подтверждение	Недостаточное состояние
Дедупликация и связи	Проверены субъект и эпизод; новый спрос не уничтожен	Link decision, duplicate state, правило и уровень уверенности	Удаление по одному совпавшему телефону
Решение	Зафиксированы состояние, причина и версия стандарта	Decision state, reason code, MQL Standard version, timestamp	Свободный комментарий «лид хороший» или автоматический статус без основания
Маршрут	Назначен принимающий процесс, а не произвольный сотрудник	Route ID по продукту, филиалу, языку, мощности и исключениям	Отправка в общую почту или очередь без владельца
Подтверждённая передача	LLM подтвердил получение и ответственность	Handoff acknowledgment, время, статус и принимающая очередь	Только успешный HTTP-ответ или запись «отправлено»

Набор является минимальным по функциям, а не по числу полей. Некоторые элементы создаются автоматически и не увеличивают усилия пользователя. Минимизация должна удалять ненужный ввод, но сохранять объект, правовое основание, проверяемость и прослеживаемость решения.

MQL считается **сформированным**, когда положительное решение по действующей версии MQL Standard зафиксировано. Он считается **выходом привлечение лидов**, когда назначен маршрут и управление жизненным циклом лида подтвердил приём ответственности. Это различие позволяет измерять потери между формированием и передачей, не объявляя внутренне принятую запись завершённым результатом всей MVC.

12.3.7. Расширенная конфигурация и принцип пропорциональности

Расширенная конфигурация может включать предпочтительное время контакта, параметры финансирования, trade-in, желаемую комплектацию, корпоративные реквизиты, историю связанных откликов, язык, доступность точки, ожидаемый срок решения и дополнительные сведения, повышающие качество маршрута. Их сбор оправдан, если выполняются три условия.

Во-первых, сведения нужны для текущего решения или предотвращают существенную потерю контекста. Во-вторых, их получение пропорционально цели и имеет правовое основание. В-третьих, организация способна использовать данные; поле «желаемый способ связи» не создаёт ценности, если LLM всегда звонит независимо от выбора.

Расширение не должно превращать привлечение лидов в раннюю продажу. Вопросы о бюджете, готовности купить сегодня, полном составе лиц, принимающих решение, или подробной закупочной процедуре могут быть уместны позже, но не являются универсальным условием MQL. Если они служат развитию интереса и определению SQL, ответственность переходит к управлению жизненным циклом лида. Если речь идёт о переговорах, условиях сделки и обязательствах сторон — к управлению продажами.

Принцип пропорциональности особенно важен для сервисных и повторных обращений. Существующий владелец, записывающийся на плановое ТО, не должен повторно вводить полный профиль, если организация может корректно восстановить его по VIN и подтверждённому контакту. Однако наличие клиента в базе не отменяет создания нового эпизода и фиксации актуального запроса.

12.3.8. Типы действий и их возможный статус

Одинаковая внешняя форма события может иметь разный статус в зависимости от идентификации, контекста и результата проверки. Таблица 110 предотвращает наиболее распространённую ошибку — автоматическое присвоение MQL по типу канала.

Таблица 110. Типы действий, откликов и возможный статус в привлечение лидов

Таблица · часть 1 из 2

Действие или событие	Что зафиксировано	Исходный статус	Условие перехода к кандидату на MQL
Просмотр карточки	Анонимное или псевдонимное поведение	Событие коммерческое присутствие	Пользователь инициировал идентифицированное обращение

Действие или событие	Что зафиксировано	Исходный статус	Условие перехода к кандидату на MQL
Клик по CTA	Намерение открыть интерфейс	Пограничное событие	Интерфейс принял идентифицирующие данные и контекст
Начало заполнения	Ввод одного или нескольких полей	Незавершённое событие	Данные успешно приняты на допустимом основании
Отправленная форма	Набор полей и технический ответ	Принятый лид-кандидат	Пройдены валидация, релевантность, дедупликация и MQL Standard
Состоявшийся входящий звонок	Голосовое взаимодействие и технические метаданные	Возможный идентифицированный отклик	Установлены субъект/контакт, коммерческий запрос и объект
Пропущенный или короткий звонок	Номер и попытка соединения	Pending candidate или техническое событие	Номер проверяем, запрос подтверждён обратным контактом либо контекстом платформы
Сообщение «цена?»	Текст и идентификатор чата	Возможный отклик	Сохранён объект, существует рабочий канал ответа и запрос релевантен
Заявка OEM/классифайда	Пакет внешней платформы	Импортированный кандидат	Проверены происхождение, контакт, объект, согласия, дубликаты и актуальность
Запись на тест-драйв	Запрос действия по модели/объекту	Кандидат на MQL и резерв мощности	Подтверждены контакт, объект, точка, допустимый слот и правила MQL

Действие или событие	Что зафиксировано	Исходный статус	Условие перехода к кандидату на MQL
Запись на сервис	Запрос обслуживания	Пограничный продуктовый/owner episode	Определены автомобиль, работа, контакт, филиал и возможность приёма
Физическое обращение	Посещение точки и взаимодействие	Возможный отклик	Запрос идентифицирован, зафиксирован и проверен по стандарту
API-событие	Технический пакет	Технически принятое событие	Проверены схема, семантика, источник, данные и решение MQL

Таблица · часть 2 из 2

Действие или событие	Почему MQL не возникает автоматически
Просмотр карточки	Нет выраженного обращения и проверяемого контакта
Клик по CTA	Клик может завершиться отказом, ошибкой или закрытием формы
Начало заполнения	Нет подтверждённой отправки и необходимой конфигурации
Отправленная форма	Поля могут быть невалидными, тестовыми или лишёнными объекта
Состоявшийся входящий звонок	Сам факт соединения не доказывает релевантность и контактопригодность
Пропущенный или короткий звонок	Причина и коммерческая релевантность неизвестны
Сообщение «цена?»	Без объекта смысл неполон; platform identity может быть временной
Заявка OEM/классифайда	Внешний статус «lead» не равен локальному MQL Standard

Действие или событие	Почему MQL не возникает автоматически
Запись на тест-драйв	Отправка формы не подтверждает наличие слота и корректность данных
Запись на сервис	Может относиться к управление отношениями с клиентом после покупки; интерфейс не равен операционно принятой записи
Физическое обращение	Посетитель может оставаться анонимным или иметь некоммерческую цель
API-событие	Успешная интеграция подтверждает транспорт, а не качество

Таблица не устанавливает, что каждый тип обязан стать MQL. Она определяет начальное состояние и условия дальнейшей проверки. Организация может иметь отдельные MQL Standards для продаж новых автомобилей, автомобилей с пробегом, сервиса, запасных частей, B2B и e-commerce, но все стандарты подчиняются общей архитектуре уровня.

12.3.9. Состояния решения и журнал переходов

Архитектура требует явной модели состояний. Названия могут быть адаптированы к информационной системе, но их смысл должен оставаться устойчивым.

- **Captured — зафиксирован:** техническое событие и исходные данные надёжно сохранены.
- **Pending — ожидает дополнения или проверки:** данных пока недостаточно для окончательного решения, но отклик нельзя признать невалидным.
- **Invalid — невалиден:** обязательная техническая или контактная проверка не пройдена; reason code указывает причину.
- **Rejected — отклонён:** отклик валиден как запись, но не соответствует коммерческой релевантности или иному критерию MQL Standard.
- **Duplicate-linked — связан как дубликат поступления:** событие относится к уже существующему субъекту или эпизоду; исходная запись сохранена и не обязательно отклонена.
- **Accepted — принят по MQL Standard:** критерии выполнены, версия стандарта и основание решения зафиксированы.

- **Routed — маршрутизирован:** определены принимающий процесс, очередь, филиал или направление.
- **Handoff confirmed — передача подтверждена:** LLM принял запись и ответственность в установленном SLA.

Состояния разделяют техническую, содержательную и организационную готовность. Invalid нельзя использовать вместо Rejected: неверный телефон и коммерчески нерелевантный запрос требуют разных корректирующих действий. Duplicate-linked нельзя автоматически приравнивать к отклонению: повторное поступление может подтверждать актуальность того же эпизода или содержать новый продуктовый запрос. Accepted без Routed показывает сформированный, но ещё не переданный MQL. Routed без Handoff confirmed показывает риск потери на границе контуров.

Каждый переход фиксируется в журнале решений: предыдущее и новое состояние, время, автоматическое правило или ответственный, версия стандарта, reason code, изменённые данные и техническое подтверждение. Перезапись одного поля «статус лида» без истории делает аудит невозможным и скрывает возвраты, ошибки интеграции и ручные вмешательства.

Reason codes должны быть управленческими и взаимоисключающими настолько, насколько это возможно. Примеры: INVALID_PHONE, INVALID_EMAIL, NO_COMMERCIAL_CONTEXT, SPAM, TEST_EVENT, OUT_OF_SCOPE, EXISTING_EPISODE_LINKED, NEW_EPISODE_EXISTING_CUSTOMER, CONSENT_EVIDENCE_MISSING, ROUTING_DATA_MISSING, LLM_REJECTED_SCHEMA, LLM_CAPACITY_HOLD. Свободный комментарий дополняет код, но не заменяет его.

12.3.10. Входы, преобразование, продукты и роли

На вход архитектуры поступают исходные данные интерфейса, контекст из коммерческого присутствия, технические идентификаторы, правила правового основания, MQL Standard, справочники маршрутизации и информация о мощности. Преобразование выполняет последовательность фиксации, идентификации, проверки контактопригодности, сохранения объекта, валидации, связывания, решения и передачи. Выходом является MQL с подтверждённым приёмом.

Продуктами 12.3 являются не отдельные каналы, а управляемые спецификации: Response Data Model, схема Response ID, каталог response types, обязательные поля по типам, state model, reason-code dictionary, журнал решений,

правила связи Identity Entity и Response Episode, handoff contract и требования к доказательствам принятия.

Владелец привлечения лидов отвечает за целостность модели и критерий завершения. операционное управление маркетингом обеспечивает справочники, схемы данных, интеграции, доступность, мониторинг и производственные SLA. Владельцы коммерческого присутствия обеспечивают корректную передачу Offer Unit и версии контекста. Юридическая и data-governance функции определяют допустимые основания, сроки хранения и права доступа. управление жизненным циклом лида подтверждает приём, соблюдает контракт передачи и возвращает структурированные причины непринятия. управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки предоставляют обратную связь о downstream-качестве, не изменяя записи задним числом и не превращаясь в части привлечение лидов.

12.3.11. Показатели, потери и ограничения

Архитектура создаёт основу для измерения, но не должна преждевременно сводиться к одному индексу. На уровне 12.3 важны доля откликов с Response ID, идентифицируемость, Valid Contact Rate, Contactability Rate, Response Context Completeness, Offer Context Preservation Rate, Validation Pass Rate, Duplicate/Linkage Rate, распределение decision states, доля решений с reason code и версией стандарта, Routing Accuracy и MQL Handoff Acceptance Rate.

Типичные потери возникают между слоями:

- идентифицирующие данные приняты, но объект предложения утрачен;
- контакт синтаксически корректен, но непригоден для взаимодействия;
- согласие зафиксировано без версии текста или смешивает разные цели;
- OEM- и локальный отклики объединены по телефону, хотя относятся к разным автомобилям;
- повторный запрос владельца удалён как «старый клиент»;
- scoring threshold заменил обязательную валидацию;
- положительное решение принято по неизвестной версии стандарта;
- маршрут определён по источнику рекламы, а не по объекту, филиалу и мощности;
- интеграция вернула технический успех, но принимающая очередь не создала запись;

- LLM отказал из-за своей перегрузки, а отказ ошибочно записан как низкое качество MQL.

Модель ограничена качеством исходного контекста и доступностью идентификаторов. Закрытые платформы могут не передавать прямой контакт; корпоративные и household-связи могут оставаться вероятностными; правовые режимы различаются; offline-обращения часто фиксируются неполно. В таких случаях архитектура использует состояния pending, уровень уверенности и ручную проверку, а не маскирует неопределённость фиктивной точностью.

12.3.12. Сквозной пример: запрос по конкретному автомобилю с пробегом

Покупатель открывает на классифайде карточку автомобиля с пробегом: конкретный VIN, цена 2,15 млн рублей, пробег 47 тыс. километров, филиал в Казани. Он нажимает «Позвонить», получает подменный номер и соединяется с контактным центром. Сам звонок создаёт call event, но ещё не MQL.

Во время разговора оператор устанавливает имя, подтверждает доступный номер обратной связи и фиксирует вопрос о возможности кредита и осмотра автомобиля в субботу. Интеграция получает platform listing ID, VIN, показанную цену, источник, call tracking ID и временную метку. Создаётся Response ID. Система обнаруживает, что тот же телефон двумя днями ранее поступил от OEM по запросу нового автомобиля. Identity Entity связывается, но создаётся новый Response Episode: объект и направление различаются.

Проверка подтверждает валидность контакта, наличие автомобиля и допустимость обработки данных для ответа на запрос. Отдельного рекламного разрешения нет, поэтому запись не даёт права включить человека в массовые коммуникации. MQL Standard для автомобиля с пробегом требует проверяемый контакт, VIN/Stock ID, тип запроса, филиал, источник, правовое основание и результат проверки spam/fraud. Критерии выполнены; решение Accepted фиксируется с версией стандарта и reason code USED_CAR_SPECIFIC_UNIT_REQUEST.

Маршрутизация учитывает местонахождение автомобиля, направление автомобилей с пробегом и доступность соответствующей очереди LLM. Передача содержит показанную цену, кредитный интерес и предпочтение по времени осмотра, но не обещает наличие свободного слота или одобрение кредита. LLM подтверждает приём. С этого момента MQL является завершённым выходом привлечение лидов; подтверждение времени, даль-

нейшее взаимодействие, развитие запроса и формирование SQL относятся к управлению жизненным циклом лида.

Если автомобиль был снят с продажи до завершения проверки, отклик не следует автоматически признавать невалидным: человек и запрос реальны. Он может получить состояние pending или маршрут по правилу замены объекта в зависимости от MQL Standard. Если звонок оборвался через две секунды и никаких иных признаков запроса нет, запись остаётся техническим событием либо pending candidate. Если номер совпал с тестовым номером подрядчика, применяется TEST_EVENT. Такой разбор показывает, почему результат определяется не каналом, а конфигурацией эпизода и решением по стандарту.

Авторское положение 12.3

Рабочей единицей привлечение лидов является не контакт и не профиль человека, а идентифицированный эпизод коммерчески релевантного отклика с собственным Response ID. MQL формируется только тогда, когда этот эпизод содержит проверяемую идентичность и контактопригодность, объект и сохранённый коммерческий контекст, доказуемое правовое основание, обязательные данные конкретного типа, результаты валидации и связывания, решение по версионируемому MQL Standard и reason code; прямым выходом MVC он становится после маршрутизации и подтверждённого принятия ответственности управление жизненным циклом лида.

Архитектура определила, какие данные и решения должны существовать независимо от канала. Следующий параграф рассматривает сами интерфейсы принятия отклика — формы, звонки, callback, чаты, мессенджеры, платформенные заявки, физические обращения и API — и устанавливает требования к их доступности, устойчивости, подтверждению и сохранению контекста.

12.4. Система интерфейсов принятия отклика

Управленческий тезис. Интерфейс привлечение лидов — не канал привлечения и не декоративный элемент коммерческое присутствие, а управляемая точка перехода от намерения обратиться к надёжно зафиксированному эпизоду отклика. Его качество определяется не наличием кнопки, формы, номера или чата, а способностью быть доступным в нужной ситуации, принять минимально достаточные данные на законном основании, сохранить объект и контекст, создать Response ID, подтвердить техническое получение и передать запись на проверку без потери или искажения.

12.4.1. Интерфейс как граница двух функциональных уровней

коммерческое присутствие делает предложение доступным для оценки и формирует понятный способ перейти к обращению. привлечение лидов принимает возникающий идентифицированный отклик. На практике граница проходит внутри одной страницы, телефонного сценария или физической точки, поэтому её легко размыть.

Call to Action (CTA) — призыв к действию сообщает, какое следующее действие доступно: запросить цену, заказать обратный звонок, записаться на тест-драйв, уточнить наличие, получить расчёт, направить коммерческий запрос. Смысл CTA, его соответствие предложению и видимость для рассматривающего относятся к коммерческому присутствию. Но открывшаяся форма, телефонная инфраструктура, чат, booking-модуль или рабочее место сотрудника становятся частью привлечение лидов в тот момент, когда начинают принимать идентифицирующие данные и контекст обращения.

Из этого следует важное различие:

CTA предлагает переход; интерфейс принятия реализует переход; привлечение лидов подтверждает, что отклик действительно принят и может пройти проверку.

Клик по кнопке не является завершённым откликом. Начало заполнения не означает отправку. Отправка формы не доказывает, что данные сохранены в целевой системе. Соединение с подменным номером не гарантирует состоявшийся разговор. Сообщение в мессенджере может не попасть в рабочую очередь. Физический посетитель способен задать вопрос, не оставив идентифицирующих признаков. Поэтому интерфейс должен проектироваться как последовательность состояний, а не как статичный объект.

Базовая последовательность включает:

доступность → инициирование → ввод или сообщение → локальная проверка → явная отправка → серверное принятие → долговременная фиксация → создание Response ID → техническое подтверждение → постановка в проверку.

Каждая стрелка представляет потенциальную точку потери. Руководитель должен видеть не только число поступивших записей, но и попытки, ошибки, незавершённые действия, технические отказы, повторные отправки и расхождения между интерфейсом, интеграцией и принимающей системой.

12.4.2. Функциональное определение интерфейса принятия

Response Intake Interface — интерфейс принятия отклика представляет собой цифровую, телефонную, платформенную, физическую или assisted-конфигурацию, посредством которой человек либо представитель организации передаёт идентифицирующие признаки, способ связи и коммерческий запрос, а организация надёжно фиксирует данные, контекст, правовое основание и техническое подтверждение получения.

Интерфейс не определяется каналом. Одна и та же функция может выполняться веб-формой, оператором телефона, консультантом в торговой точке или API внешней платформы. Напротив, один канал способен включать несколько функций: сайт показывает предложение в коммерческое присутствие, принимает форму в привлечение лидов, а личный кабинет позднее поддерживает управление жизненным циклом лида или управление отношениями с клиентом после покупки.

Минимальная функциональная конфигурация интерфейса включает:

- доступную точку входа, соответствующую обещанному действию;
- понятное указание получателя и результата отправки;
- механизм передачи необходимых идентифицирующих данных;
- сохранение объекта и контекста предложения;
- фиксацию правового основания и требуемых согласий;
- проверки формата и технической целостности;
- защиту от повторной отправки, spam и технических событий;
- создание Response ID и временных меток;
- долговременную запись, не зависящую от одного пользовательского экрана;
- подтверждение пользователю и принимающей системе;
- fallback при частичном отказе.

Эта конфигурация не требует, чтобы все действия выполнялись в одной технологии. Форма может передавать данные в intake-сервис, тот — валидатору и журналу событий, а затем — в систему принятия решения. Важно не единство программного продукта, а сохранение семантики, прослеживаемости и ответственности.

12.4.3. Портфель интерфейсов

Компания обычно использует несколько типов интерфейсов одновременно. Их нельзя оценивать только по объёму записей: назначение, риски и требования к данным различаются. Таблица 111 представляет функциональную карту.

Таблица 111. Типы интерфейсов принятия отклика

Таблица · часть 1 из 2

Тип интерфейса	Типичные задачи	Критически важный контекст	Основные риски
Веб-форма	Цена, наличие, консультация, расчёт, заявка	Offer Unit, показанные цена и условия, страница, филиал	Незавершение, ошибки полей, потеря hidden-параметров, двойная отправка
Callback	Заказ обратного звонка	Страница, объект, номер, предпочтительное время	Неверный номер, отсутствие задания, обещание недоступного времени
Входящий звонок	Уточнение, наличие, запись, коммерческий вопрос	Подменный номер, источник, объект, разговор, филиал	Пропущенный/короткий звонок, потеря записи, неверная маршрутизация
Чат на сайте	Быстрое уточнение, подбор, помощь с формой	Страница, история сообщений, объект, идентификатор сессии	Анонимность, обрыв сессии, бот без эскалации, утрата истории
Мессенджер	Диалог, отправка материалов, повторное обращение	Account ID, ветка, объект, разрешённый способ связи	Личный аккаунт сотрудника, смешение целей, отсутствие аудита
Лид-форма рекламной платформы	Предзаполненная заявка	Campaign/ad/form version, переданное предложение, platform lead ID	Устаревшие данные, неясное согласие, дубли, тестовые лиды

Тип интерфейса	Типичные задачи	Критически важный контекст	Основные риски
Классифайд или маркетплейс	Запрос по карточке, звонок, чат	Listing ID, VIN/Stock ID, цена, платформа, время	Подменные контакты, повторные передачи, рассинхронизация карточки
Booking-интерфейс	Тест-драйв, сервис, встреча, демонстрация	Ресурс, точка, слот, объект, ограничения мощности	Псевдозапись без реального слота, overbooking, потеря подтверждения
QR/NFC-переход	Обращение с физического объекта, события или POS	Код объекта, точка, экспозиция, кампания	Общий QR без объекта, подмена ссылки, разрыв мобильного сценария
Физическое обращение	Посещение салона, стойки, выставки, сервиса	Точка, объект, сотрудник, время, тип запроса	Неучтённый трафик, произвольный ручной ввод, дубли
Assisted-интерфейс	Оператор или консультант вводит данные со слов человека	Источник разговора, сотрудник, подтверждение данных, объект	Подмена слов клиента, лишние поля, фиктивные записи
B2B-форма или RFQ	Запрос предложения, тендер, парк, партнёрство	Организация, представитель, роль, предмет, объём, срок	Смешение закупок, партнёрств и продаж; корпоративные дубли
API/webhook	Машинная передача из OEM, партнёра или платформы	Source system, schema version, event ID, объект, consent evidence	Потеря полей, повторная доставка, несовместимость схем, silent failure

Таблица · часть 2 из 2

Тип интерфейса	Условие корректного принятия
Веб-форма	Сервер сохранил запись, создал Response ID и вернул подтверждение

Тип интерфейса	Условие корректного принятия
Callback	Контакт проверен, задача захвачена и поставлена в контролируемую очередь
Входящий звонок	Запрос идентифицирован и сохранён, а не только зарегистрирован call event
Чат на сайте	Существует устойчивый способ продолжения и сохранён коммерческий контекст
Мессенджер	Обращение принято корпоративной точкой и связано с Response ID
Лид-форма рекламной платформы	Пакет проверен по локальному MQL Standard, а не принят по внешней метке
Классифайд или маркетплейс	Источник, объект и доступный reply channel сохранены и проверены
Booking-интерфейс	Запрос принят; доступность слота подтверждена либо явно указано ожидание
QR/NFC-переход	Контекст закодирован и не теряется при переходе к приёму данных
Физическое обращение	Идентифицированный запрос зафиксирован по единому стандарту
Assisted-интерфейс	Сотрудник действует по сценарию, а данные и основание проверяемы
B2B-форма или RFQ	Определены организация, представитель, коммерческий предмет и маршрут
API/webhook	Пакет прошёл контракт схемы, идемпотентность и долговременную фиксацию

Канальная форма таблицы нужна для проектирования портфеля, но не меняет функциональной классификации. Все перечисленные интерфейсы принадлежат привлечение лидов только в той части, где принимают и фиксируют отклик. Показ рекламы, отображение карточки, содержание сообщения и убеждение остаются в предшествующих уровнях MVC; развитие принятого MQL — в управление жизненным циклом лида.

12.4.4. Веб-формы: минимизация без потери смысла

Форма является одним из наиболее контролируемых интерфейсов, но именно поэтому организации часто перегружают её внутренними требованиями. Каждое подразделение добавляет поле «на всякий случай»: маркетинг — источник, продажи — срок покупки, кредитный отдел — первоначальный взнос, CRM — e-mail, аналитика — город, юридическая функция — несколько отметок. В результате пользователь выполняет работу по заполнению внутренних систем ещё до того, как организация доказала ценность следующего шага.

Поля формы следует разделять на четыре класса:

1. обязательные для идентификации и контактопригодности;
2. обязательные для объекта, MQL Standard и маршрутизации;
3. автоматически передаваемые из контекста;
4. необязательные либо предназначенные для последующего контура.

Критический принцип состоит в том, что минимизируется ручной ввод, а не информационный контекст. VIN, Stock ID, показанная цена, модель, филиал, campaign ID, версия формы и URL не должны исчезать только потому, что их не видно пользователю. Они передаются автоматически и проверяются на сервере. Hidden-поле само по себе не является надёжным источником: оно может быть изменено или потеряно, поэтому значимые значения сопоставляются с управляемой версией предложения.

Интерфейс должен проверять поля в момент, когда исправление ещё возможно, но не создавать ложную уверенность. Синтаксически корректный e-mail не обязательно существует; телефон допустимого формата не обязательно принадлежит заявителю; успешно пройденная CAPTCHA не доказывает коммерческую релевантность. Локальная валидация улучшает взаимодействие, а содержательная проверка продолжается после принятия.

Особое значение имеет обработка ошибок. Сообщение должно показывать, что именно требуется исправить, не удалять уже введённые данные и не сбрасывать согласия. Если сервер недоступен, интерфейс не должен демонстрировать ложное «спасибо». При повторном нажатии применяется идемпотентность: одна попытка не создаёт несколько независимых эпизодов.

12.4.5. CTA, форма и факт принятия данных

Таблица 112 показывает, почему внешне единый пользовательский сценарий пересекает несколько функциональных и технических границ.

Таблица 112. Различие CTA, формы и принятия отклика

Таблица · часть 1 из 2

Элемент	Функциональная принадлежность	Что происходит	Что измеряется
Содержание предложения	коммерческое присутствие	Человек оценивает объект, цену, условия и доказательства	Доступность, актуальность, пригодность для оценки
CTA	коммерческое присутствие; пограничный элемент	Предлагается конкретный следующий шаг	Видимость, понятность, клики
Открытие формы/интерфейса	Начало привлечение лидов interface journey	Система предоставляет возможность ввода	Open rate, техническая загрузка
Начало заполнения	привлечение лидов	Пользователь вводит данные	Start rate, field interactions
Нажатие «Отправить»	привлечение лидов	Инициируется передача	Submit attempts
Ответ сервера	привлечение лидов	Пакет принят либо отклонён на транспортном/схемном уровне	HTTP/API status, validation errors
Долговременная фиксация	привлечение лидов	Создан Response ID, сохранены данные и контекст	Capture success, write integrity
Техническое подтверждение	привлечение лидов	Пользователю сообщено о получении и следующем техническом шаге	Confirmation delivery

Элемент	Функциональная принадлежность	Что происходит	Что измеряется
Решение и передача	привлечение лидов	Применён MQL Standard, назначен маршрут, LLM подтвердил приём	MQL Formation, handoff acceptance

Таблица · часть 2 из 2

Элемент	Что ещё не доказано
Содержание предложения	Намерение обратиться
CTA	Передача идентифицирующих данных
Открытие формы/интерфейса	Начало содержательного отклика
Начало заполнения	Завершение и согласие на отправку
Нажатие «Отправить»	Серверное принятие и сохранение
Ответ сервера	Долговременная запись и MQL
Долговременная фиксация	Соответствие MQL Standard
Техническое подтверждение	Содержательный контакт или nurturing
Решение и передача	SQL, переговоры или сделка

Техническое подтверждение должно быть точным. Фраза «мы получили ваш запрос» допустима после долговременной фиксации. Фраза «автомобиль забронирован» недопустима, если система только создала лид-кандидат. Фраза «менеджер свяжется в течение пяти минут» создаёт обязательство следующего контура и может использоваться лишь при подтверждённой мощности и согласованном SLA. Подтверждение получения не является nurturing: оно завершает интерфейсный цикл и уменьшает неопределённость, не развивая MQL.

12.4.6. Телефонные интерфейсы, callback и call tracking

Телефонный номер часто ошибочно считается готовым механизмом принятия. Функциональный интерфейс включает не только публикацию номера, но и доступность линии, схему маршрутизации, определение контекста, запись технических метаданных, возможность идентифицировать запрос, fallback и фиксацию результата.

Состоявшийся звонок — не просто соединение длительностью больше заданного порога. Коммерческий отклик возникает, когда установлены запрос и достаточные идентифицирующие признаки. Длительный разговор может быть обращением поставщика или ошибочным номером; короткий звонок способен содержать реальный вопрос, если человек успел идентифицировать объект и попросить перезвонить. Порог длительности полезен для диагностики, но не заменяет содержание.

Пропущенный звонок является попыткой обращения, а не автоматически MQL. Из него могут быть известны номер, время, подменный номер и связанная карточка, однако коммерческий запрос и принадлежность номера остаются непроверенными. Такой объект получает статус pending candidate и маршрут восстановления, если правовое основание и правила позволяют обратный контакт. Если номер скрыт или технически недоступен, событие учитывается как потеря доступности, но не как MQL.

Callback-интерфейс создаёт отдельный риск ложного обещания. Пользователь выбирает «перезвоните за 30 секунд», система принимает номер, но операторская очередь перегружена или задание не создано. Поэтому callback включает две мощности: техническую способность сформировать задачу и операционную способность выполнить обещание. Первая относится к привлечению лидов, вторая пересекается с LLM и должна быть согласована через SLA.

Call tracking сохраняет источник и контекст, но подменный номер не должен становиться главным идентификатором человека. Срок жизни номера, правила переиспользования и связка с сессией должны быть известны. Запись разговора, если она ведётся, требует правового основания, правил доступа и срока хранения. Потеря аудиозаписи не всегда уничтожает отклик, если структурированные данные сохранены, но снижает проверяемость ручной квалификации.

12.4.7. Чаты, мессенджеры и assisted-интерфейсы

Чат снижает порог обращения и позволяет сохранить текст запроса, однако часто начинает взаимодействие без прямого телефона или e-mail. В этом случае platform/session identity может быть достаточной для ответа внутри текущей сессии, но её устойчивость должна быть проверена. Если пользователь закрыл окно и сессия не восстанавливается, контактопригодность отсутствует, даже если сообщение коммерчески релевантно.

Бот может собрать обязательные данные, классифицировать тему и передать диалог оператору, но не должен объявлять MQL на основании выбора кнопки. Вопрос «какая цена?» требует связи с карточкой; выбор «купить автомобиль» не доказывает валидность контакта; свободный текст нуждается в защите от prompt injection, spam и ошибочной интерпретации автоматической моделью. При неопределённости применяется pending и ручная проверка.

Мессенджеры создают дополнительную проблему владения. Обращения на личные аккаунты сотрудников не обеспечивают continuity, единый журнал, контролируемое согласие и передачу ответственности. Корпоративный интерфейс должен сохранять ветку, исходный account ID, объект, вложения, время и ограничения дальнейших коммуникаций. Перенос данных из мессенджера в CRM без Response ID создаёт копию, но не прослеживаемую связь.

Assisted intake — принятие с помощью сотрудника используется по телефону, в салоне, на выставке, в сервисной зоне и B2B-переговорах. Сотрудник переводит естественную речь в структурированную запись, поэтому становится частью интерфейса. Он не должен «улучшать» данные ради выполнения KPI, создавать несколько лидов из одного запроса или отмечать согласия без подтверждения человека. Продуктами assisted-интерфейса являются сценарий, обязательные поля по типу запроса, контроль источника, журнал сотрудника и возможность проверки.

12.4.8. OEM, классифайды, маркетплейсы и рекламные платформы

Внешняя платформа может называть передаваемый объект лидом, qualified lead или заявкой, но локальная организация получает только кандидата на MQL. Платформа отвечает за собственный интерфейс, а принимающая компания — за локальное применение стандарта, правомерность использования, дедупликацию и передачу в LLM.

Интеграционный контракт должен фиксировать:

- уникальный platform event/lead ID;
- источник, аккаунт, карточку, кампанию и версию формы;
- объект предложения, включая VIN/Stock ID при наличии;
- показанную цену и время её актуальности;
- поля пользователя и степень их проверки платформой;
- текст и доказательство согласия либо иное основание передачи;
- дату и время создания, отправки и получения;
- правила повторной доставки и отмены;
- версию схемы, обязательные поля и допустимые значения;
- подтверждение приёма и обработку ошибок.

OEM, классифайд и дилерская группа могут передать одного человека в течение короткого периода. Это не означает ни три независимых MQL, ни один дубликат автоматически. Система проверяет субъект и эпизод: запрос по одному VIN через разные интерфейсы вероятно относится к одному эпизоду; запрос нового автомобиля и оценка trade-in могут быть связанными, но отдельными эпизодами; сервисное обращение существующего владельца имеет другую функцию.

Покупка или импорт внешних «лидов» без прозрачного происхождения, согласия и объекта является дефектом привлечение лидов. Метка поставщика не снимает ответственность компании за проверку. Фиктивные обращения, тестовые записи, стимульные формы без реального коммерческого интереса и перепроданные контакты должны обнаруживаться и иметь отдельные reason codes.

12.4.9. Booking, тест-драйв и сервисная запись

Booking-интерфейс находится на границе коммерческого запроса и операционного ресурса. Запись на тест-драйв начинается с коммерческое присутствие, где доступна модель и предложено испытать её. привлечение лидов принимает идентифицированный запрос, проверяет контакт, объект, точку и желаемое время. Но подтверждённый слот требует проверки мощности автомобилей, консультантов, площадки и расписания.

Следует различать:

- **request for booking — запрос записи:** пользователь указал предпочтение;

- **provisional hold — предварительное удержание:** ресурс временно зарезервирован системой;
- **confirmed booking — подтверждённая запись:** операционный контур подтвердил ресурс и условия;
- **MQL:** коммерчески релевантный запрос соответствует входному стандарту и передан в LLM.

Эти состояния могут совпасть по времени, но не являются одним объектом. Нельзя сообщать о подтверждённой записи, если принят только запрос. Нельзя отклонять реальный MQL как некачественный только потому, что выбранный слот занят: требуется альтернативный маршрут.

Сервисная запись является пограничным интерфейсом с управление отношениями с клиентом после покупки. Обращение существующего владельца по техническому обслуживанию относится к управлению ценностью владения, но механизм принятия может использовать общие активы привлечения лидов: идентификацию, валидацию, Response ID, контекст автомобиля, согласия и маршрутизацию. Архитектурная общность технологии не превращает сервисный lifecycle в привлечение лидов продаж новых автомобилей. Тип эпизода и владелец последующего процесса фиксируются явно.

12.4.10. API, устойчивость и идемпотентность

API является интерфейсом обращения между системами, но успешный код ответа не равен принятому отклику. Надёжный intake-контракт разделяет транспортное получение, проверку схемы, семантическую валидацию, долговременную запись, создание Response ID и последующее решение MQL.

Idempotency — идемпотентность означает, что повторная доставка одного и того же события не создаёт новый независимый эпизод. Для этого используются source event ID, idempotency key, временные метки и правила повторной обработки. При этом идемпотентность не должна уничтожать новый запрос того же человека: ключ относится к событию, а не только к телефону или e-mail.

Устойчивость включает очереди повторной доставки, dead-letter queue для неисправимых пакетов, мониторинг задержек, сверку количества событий между источником и приёмником, контроль версий схемы и возможность воспроизвести обработку. Silent failure особенно опасен: платформа считает данные отправленными, интерфейс показывает подтверждение, а локальная система не создала запись. Поэтому подтверждение пользователю должно

зависеть от определённой точки надёжности, а не от первого сетевого ответа.

Fallback выбирается по типу отказа. Если основной intake-сервис недоступен, форма может безопасно поставить зашифрованный пакет в очередь; телефон — перейти на резервную группу; чат — предложить контролируемый альтернативный способ; физическая точка — использовать офлайн-режим с последующей синхронизацией. Нельзя предлагать fallback, который собирает данные на личную почту или неконтролируемое устройство.

12.4.11. Измерение доступности и успешности принятия

Доступность интерфейса измеряется относительно времени, в которое организация обещает возможность обращения. Для цифровой формы это может быть режим 24/7; для assisted-интерфейса — часы работы; для callback — опубликованные интервалы исполнения.

Response Interface Availability — доступность интерфейса принятия отклика определяется как доля обещанного времени, в течение которого интерфейс способен принять корректно сформированную тестовую транзакцию и создать прослеживаемую запись:

$$RIA = \frac{T_{promise} - T_{unavailable}}{T_{promise}} \times 100\%. \qquad (115)$$

где:

- RIA — доступность интерфейса, %;
- $T_{promise}$ — суммарное обещанное время доступности за период, минуты или часы;
- $T_{unavailable}$ — время, в течение которого сквозной тест принятия не выполнялся, в тех же единицах.

Методологическим основанием служит классическое измерение доступности сервисов, адаптированное к сквозной функции intake. Формула применяется отдельно по интерфейсу и типу отклика. Плановое обслуживание считается недоступностью, если проводится внутри обещанного пользователю окна. Ограничение состоит в том, что технический synthetic test не отражает понятность формы, наличие оператора или качество конкретных данных. Поэтому RIA дополняется реальными ошибками, потерями и показателями мощности.

Пример: форма обещана доступной 24/7. За 30 дней это 43 200 минут. Сквозной мониторинг выявил 96 минут, когда форма открывалась, но запись не создавалась. Расчёт (43 200−96)/43 200×100% даёт RIA=99,78%.

Высокое значение не отменяет анализа: 96 минут могли совпасть с пиком кампании и привести к значительной потере.

Доступность показывает возможность принятия, но не факт успешного захвата каждой явной попытки. Для второй задачи используется **Response Capture Success Rate — доля успешного захвата отклика**:

$$RCSR = \frac{N_{durable\_capture}}{N_{eligible\_attempts}} \times 100\%. \qquad (116)$$

где:

- RCSR — доля успешного захвата, %;
- $N_{durable\_capture}$ — число попыток, завершившихся долговременной фиксацией данных, созданием Response ID и корректной связью с исходным событием, шт.;
- $N_{eligible\_attempts}$ — число явных попыток передачи, достигших установленной границы отправки, шт.

Единица измерения — процент попыток за период. Методологическое основание — контроль надёжности транзакционного процесса. Граница eligible attempt задаётся по типу интерфейса: нажатие валидной формы на submit, входящий звонок, достигший телефонной платформы, отправленное сообщение или полученный внешний webhook. Начало формы в знаменатель не входит и измеряется отдельно через Form Completion Rate. Повторные доставки одного source event считаются одной попыткой при анализе бизнес-событий, но отдельно учитываются в техническом мониторинге.

Ограничение формулы: успешный захват не означает валидность, коммерческую релевантность или MQL. Она измеряет способность не потерять явно переданные данные. Сравнение интерфейсов допустимо только при одинаковом определении границы попытки.

Пример: за неделю зафиксировано 5 000 валидных submit attempts, входящих webhook и достигших платформы звонков. В 4 875 случаях создан Response ID и подтверждена долговременная запись. Расчёт 4 875/5 000×100% даёт RCSR=97,5%.

Оставшиеся 125 попыток анализируются по reason codes: сбой схемы, тайм-аут, потеря контекста, повторная доставка, отказ хранилища или неизвестная причина.

12.4.12. Управление портфелем интерфейсов

Интерфейсы образуют портфель, который должен покрывать разные ситуации обращения без бесконтрольного дублирования. Always-on-формы поддерживают постоянный спрос; кампанийные формы создаются для ограниченного предложения; телефон и мессенджеры обеспечивают assisted-переход; платформы дают доступ к внешним точкам; физические интерфейсы фиксируют offline-отклик. Избыточное число точек увеличивает не только доступность, но и сложность версий, согласий, маршрутов, мониторинга и дедупликации.

Для каждого интерфейса требуется паспорт: владелец, назначение, response types, объект и контекст, обязательные данные, правовое основание, MQL Standard, системы передачи, SLA, часы обещанной доступности, fallback, мониторинг, версия, дата пересмотра и правило вывода. Кампанийная форма не должна оставаться активной после завершения предложения; номер снятого филиала — продолжать публиковаться; QR — вести на устаревшую страницу; интеграция — принимать неизвестную версию схемы без предупреждения.

Основные показатели портфеля включают покрытие ситуаций обращения, RIA, RCSR, Form Completion Rate, Validation Pass Rate, Valid Contact Rate, Context Preservation, Duplicate Rate, технические задержки, долю подтверждений, стоимость эксплуатации и MQL Handoff Acceptance. Downstream SQL и сделки используются как обратная диагностическая информация, но не заменяют прямые показатели интерфейса.

Типичные потери портфеля представлены в таблице 12.11.

Таблица 113. Потери и контроль интерфейсов принятия отклика

Потеря	Наблюдаемое проявление	Корневая проверка	Управленческое действие
Интерфейс недоступен	Форма не загружается, номер не отвечает, чат offline	Synthetic monitoring, контроль расписания и линии	Резервирование, fallback, устранение single point of failure

Потеря	Наблюдаемое проявление	Корневая проверка	Управленческое действие
Ложное подтверждение	Пользователь видит «получено», записи нет	Сверка confirmation event и durable capture	Перенести подтверждение после точки надёжной фиксации
Потеря объекта	В CRM есть телефон без VIN/Offer Unit	Сверка карточки, hidden/context payload и записи	Серверная передача управляемого Offer ID и snapshot
Избыточное трение	Высокие starts, низкие submissions	Field analytics, usability test, разбор ошибок	Удалить необязательный ввод, упростить форматы и подсказки
Невалидный контакт	Форм много, contactability низкая	Проверка по интерфейсу, полю, источнику	Моментальная проверка, подтверждение, защита от autofill-ошибок
Повторная отправка	Один запрос создаёт несколько записей	Idempotency key, source event IDs	Идемпотентная обработка и связывание событий
Пропущенный звонок	Попытка есть, разговора и записи нет	Логи ACD, staffing, route, часы работы	Резервная очередь, callback recovery, capacity adjustment
Потеря платформенного лида	Источник считает отправленным, локальной записи нет	Сверка отправленных, принятых и подтверждённых IDs	Receipt acknowledgment, retry и reconciliation
Неверное обещание booking	Запрос показан как подтверждённая запись	Сверка intake и ресурсного расписания	Разделить request, provisional hold и confirmation
Неучтённый физический отклик	Посещения есть, Response IDs отсутствуют	Сопоставление трафика, журналов и записей	Единый assisted intake и контроль дисциплины
Личная точка сотрудника	Диалог остаётся в личном мессенджере	Аудит источников и корпоративных аккаунтов	Перевод в управляемый интерфейс и continuity policy

Потеря	Наблюдаемое проявление	Корневая проверка	Управленческое действие
Перегрузка downstream	Захват растёт, handoff acceptance падает	Очереди LA и LLM, capacity thresholds	Ограничить обещания, выровнять мощность, не занижая стандарт MQL

Авторское положение 12.4

Интерфейс принятия отклика является продуктом привлечение лидов только в той мере, в какой он обеспечивает сквозной переход от явной попытки обращения к долговременно зафиксированному Response Episode: сохраняет идентифицирующие признаки, контакт, объект и коммерческий контекст, доказуемое правовое основание, создаёт Response ID, возвращает правдивое техническое подтверждение и передаёт запись на проверку. Количество кнопок, форм, звонков или сообщений не характеризует качество уровня без измерения доступности, успешности захвата, валидности, контекстной целостности и последующего принятия MQL.

Система интерфейсов определила, где и каким способом организация принимает отклик. Следующий параграф раскрывает, что происходит с полученными данными после захвата: как разрешается идентичность, какие сведения обязательны, как раздельно фиксируются правовые основания и маркетинговые согласия, как выполняются валидация, защита от spam/fraud и дедупликация без уничтожения повторного спроса.

12.5. Идентификация, данные, согласия, валидация и дедупликация

Управленческий тезис. Качество MQL возникает не из максимального количества собранных сведений, а из доказуемой достаточности данных для конкретного типа отклика. привлечение лидов должен установить, к какому субъекту и эпизоду относится обращение, получить пригодный способ связи, сохранить объект и контекст, определить законное основание обработки, раздельно зафиксировать маркетинговые разрешения, проверить данные и связать повторные поступления без уничтожения нового спроса. Scoring, CRM и внешний статус «лид» не заменяют эту работу.

12.5.1. Почему больше данных не означает лучшее принятие отклика

Организации часто пытаются повысить качество лида через расширение формы. К имени и телефону добавляются e-mail, город, желаемый срок покупки, бюджет, первоначальный взнос, способ финансирования, trade-in, удобное время звонка и рекламное согласие. Такая запись выглядит полной, но может оставаться непригодной: телефон введён с ошибкой, объект утрачен, цена не сохранена, согласие недоказуемо, а часть полей собрана до возникновения соответствующей цели.

Противоположная крайность — признать любой телефон достаточным. Один номер не устанавливает субъект, не доказывает принадлежность контакта, не определяет коммерческий запрос и не разрешает произвольные последующие коммуникации. Между избыточным профилем и пустой контактной записью находится минимально достаточная конфигурация, зависящая от response type.

Управленческая проблема включает пять разных задач:

1. **identity resolution — разрешение идентичности:** определить вероятную связь записи с субъектом;
2. **data minimization — минимизация данных:** собирать только сведения, соответствующие конкретным и законным целям;
3. **validation — валидация:** проверить формат, существование, согласованность, актуальность и пригодность;
4. **fraud and spam control — контроль мошеннических и нежелательных событий:** отделить реальные отклики от искусственных;
5. **deduplication and linkage — дедупликация и связывание:** установить отношения между поступлениями, субъектами и эпизодами.

Эти задачи взаимосвязаны, но не взаимозаменяемы. Валидный телефон может принадлежать другому человеку. Совпавший телефон не доказывает дубликат эпизода. Найденный дубликат не должен удаляться. Юридически допустимая обработка для ответа на конкретный запрос не создаёт автоматически разрешение на рекламную рассылку. Поэтому каждый вывод хранится отдельно, с источником, временем, правилом и уровнем уверенности.

12.5.2. Уровень идентификации должен соответствовать риску

Идентификация в привлечение лидов не всегда требует доказательства гражданской личности. Для первичного запроса по автомобилю может быть достаточно устойчивого идентификатора платформы, имени и проверяемого телефона. Для подачи кредитной заявки, заключения договора или доступа к чувствительным данным потребуются более строгие процедуры, но эти действия обычно находятся в последующих контурах.

Полезно различать четыре уровня уверенности:

- **L0 — анонимное или псевдонимное наблюдение:** cookie, device ID, анонимная сессия; не является идентифицированным откликом;
- **L1 — контактная идентифицируемость:** существует устойчивый способ продолжить обращение, но реальная личность не доказана;
- **L2 — связанная идентичность:** контакт и атрибуты с приемлемой уверенностью связаны с существующим Identity Entity;
- **L3 — подтверждённая личность или полномочие:** использованы доказательства, соответствующие повышенному риску и правовой задаче.

Эта шкала является авторской адаптацией риск-ориентированного подхода, а не воспроизведением уровней NIST. Руководства NIST по цифровой идентичности различают разрешение, проверку достоверности атрибутов и подтверждение того, что заявитель действительно связан с представленными доказательствами; одновременно они рекомендуют минимизировать данные и соотносить строгость проверки с риском. В привлечение лидов большинство обычных коммерческих запросов не требует государственного идентификатора или биометрии. Их преждевременный сбор увеличивает риск, трение и ответственность без повышения качества MQL.

Уровень устанавливается по типу операции, а не по ценности клиента. Запрос цены и запись на тест-драйв могут использовать L1 или L2. Финансовая заявка, юридически значимое бронирование или передача автомобиля требуют иных процедур в соответствующих контурах. Запрещено искусственно повышать уровень идентификации ради обогащения маркетинговой базы.

В B2B различаются идентичность организации и идентичность представителя. Корпоративный домен, ИНН или регистрационный номер помогают установить организацию, но не доказывают полномочия конкретного человека. Общий телефон компании пригоден для связи, но может вести к секретарю, а не инициатору запроса. Поэтому модель содержит Organization ID,

Person/Representative ID, Role/Authority status и Response ID как отдельные объекты.

12.5.3. Обязательные, условные и необязательные данные

Каждое поле должно иметь владельца, цель и правило использования. Если организация не может объяснить, для какого решения требуется значение, поле не должно быть обязательным. Таблица 114 показывает классификацию данных.

Таблица 114. Обязательные, условные и необязательные данные привлечение лидов

Таблица · часть 1 из 2

Класс	Назначение	Примеры	Правило сбора
Идентификаторы эпизода	Прослеживаемость отклика	Response ID, source event ID, время	Создаются автоматически
Идентифицирующие признаки	Различение субъекта в нужном контексте	Имя, platform account, Party ID, организация	Минимум для выбранного уровня уверенности
Способ связи	Возможность продолжить взаимодействие	Телефон, e-mail, chat/account ID	Хотя бы один пригодный способ по стандарту типа
Объект и предложение	Понимание предмета запроса	VIN, Stock ID, модель, услуга, деталь, цена, платёж	Передавать автоматически из коммерческого присутствия
Тип и содержание запроса	Коммерческая релевантность	Цена, наличие, test drive, trade-in, service, RFQ	Явно либо достоверно выводимо из интерфейса
Маршрутизационные данные	Правильный принимающий процесс	Филиал, бренд, направление, язык, территория	Запрашивать только то, что нельзя определить надёжно
Правовое основание и разрешения	Допустимость обработки и коммуникаций	Purpose ID, basis code, consent version, timestamp	Фиксировать отдельно по цели

Класс	Назначение	Примеры	Правило сбора
Условные данные	Нужны для определённого response type	VIN для сервиса, организация для B2B, слот для тест-драйва	Обязательны только в соответствующем сценарии
Необязательные данные	Могут улучшить следующий шаг	Удобное время, комментарий, предпочтение связи	Добровольны; отсутствие не блокирует MQL без основания
Downstream-данные	Нужны для LLM, SQL или сделки	Полный бюджет, лица решения, документы, реквизиты	Получаются позже при возникновении цели

Таблица · часть 2 из 2

Класс	Типичная ошибка
Идентификаторы эпизода	Использовать только CRM ID и потерять источник
Идентифицирующие признаки	Требовать паспорт для первичного запроса
Способ связи	Считать любой синтаксически корректный номер контактопригодным
Объект и предложение	Удалить hidden-контекст при сокращении формы
Тип и содержание запроса	Выводить намерение из одного клика
Маршрутизационные данные	Заставлять пользователя выбирать уже известный филиал
Правовое основание и разрешения	Одна галочка для ответа, рекламы и передачи партнёрам
Условные данные	Универсальная форма для всех продуктов
Необязательные данные	Визуально необязательное поле фактически блокирует отправку
Downstream-данные	Превратить intake в квалификацию продажами

Минимизация не означает удаление контекста. Значения, уже известные системе, не нужно спрашивать у человека, но нужно сохранять. Например, форма карточки автомобиля с пробегом может показывать только имя, телефон и комментарий, одновременно передавая VIN, Stock ID, цену, филиал, источник, версию предложения и временную метку.

Поэтапное уточнение профиля — поэтапное обогащение профиля допустимо, если последующие сведения надёжно связываются с исходным Response ID и собираются при возникновении новой цели. Оно не оправдывает создание MQL без обязательного объекта или пригодного контакта. Данные для развития MQL после подтверждённой передачи относятся к управлению жизненным циклом лида.

12.5.4. Валидация: от формата к пригодности

Валидация должна быть многоуровневой. Простая проверка маски или обязательного поля защищает интерфейс от части ошибок, но не отвечает на вопрос, пригодна ли запись для MQL.

1. **Schema validation — проверка схемы:** тип, длина, формат, обязательность, допустимые значения.
2. **Existence validation — проверка существования:** домен e-mail, телефонный диапазон, доступность платформенного аккаунта, наличие объекта в справочнике.
3. **Ownership or reachability check — проверка достижимости или принадлежности:** одноразовый код, подтверждение e-mail, успешный ответ в чате, иные пропорциональные методы.
4. **Context validation — проверка контекста:** объект, цена, филиал, response type и источник согласованы.
5. **Semantic validation — содержательная проверка:** текст относится к коммерческой задаче и не является техническим событием.
6. **Risk validation — проверка риска:** spam, fraud, массовая автоматизация, тестовые номера, аномалии.

Не каждый сценарий требует всех уровней. OTP-подтверждение телефона способно повысить уверенность, но также увеличивает трение, исключает часть корпоративных и зарубежных номеров и не доказывает реальный интерес. Его эффект должен проверяться экспериментально и соотноситься с риском. Для callback достаточно синтаксической проверки и успешного

обратного соединения; для юридически значимой операции потребуются более строгие доказательства.

Валидация не должна менять значение без журнала. Автоматическая нормализация телефонного номера, e-mail, имени или адреса сохраняет исходное значение, нормализованное представление, правило и время. Иначе невозможно понять, ошибся пользователь или алгоритм.

12.5.5. Телефон, e-mail и платформенные контакты

Телефон проходит несколько отдельных проверок: допустимый формат, код страны и региона, отсутствие очевидной тестовой последовательности, возможность маршрутизации, результат попытки подтверждения и ограничения call tracking. Подменный номер классифайда является маршрутом связи, но может иметь ограниченный срок действия. Его нельзя считать постоянным телефоном человека или использовать для коммуникаций за пределами разрешённого сценария.

E-mail проверяется по синтаксису, домену и, когда это оправдано, подтверждающему сообщению. Успешная доставка не доказывает, что адрес принадлежит заявителю; общий корпоративный ящик может быть пригоден для B2B-запроса, но слаб для персональной коммуникации. Bounce, complaint и suppression status должны учитываться до передачи.

Платформенный account ID может быть единственным рабочим контактом. В таком случае MQL допустим, если интерфейс обеспечивает устойчивый ответ и LLM способен продолжить взаимодействие внутри платформы. Экспортировать фиктивный телефон ради прохождения обязательного поля CRM недопустимо. Система данных должна поддерживать несколько типов Contact Point и не объявлять телефон единственно возможным признаком контактопригодности.

Контактопригодность имеет временную природу. Номер или platform reply channel, доступный сегодня, может стать недействительным завтра. Поэтому хранятся validation timestamp, method, result и expiry/refresh rule. Повторный отклик обновляет состояние контакта, но не должен молча перезаписывать доказательства предыдущего эпизода.

12.5.6. Правовое основание и согласие — разные объекты

Обработка персональных данных должна иметь применимое правовое основание. Согласие является одним из возможных оснований, но не универсальной ритуальной галочкой. В российском правовом контексте, проверенном по состоянию на 2 сентября 2026 года, Федеральный закон № 152-ФЗ предусматривает несколько условий обработки, включая согласие и обработку, необходимую для заключения договора по инициативе субъекта либо исполнения договора. Выбор основания зависит от фактической цели и обстоятельств и должен быть подтверждён юридической функцией, а не назначаться автоматически маркетинговой системой.

Принципы обработки требуют заранее определённых законных целей, соответствия объёма данных этим целям, неизбыточности, точности и ограниченного срока хранения. Если используется согласие, оно должно быть конкретным, предметным, информированным, сознательным и однозначным; действующая редакция статьи 9 также требует оформлять его отдельно от иной информации и документов, которые подтверждает или подписывает субъект. Обязанность доказать получение согласия или наличие иного основания лежит на операторе.

Отдельно регулируются прямые рекламные контакты. Обработка данных для продвижения товаров посредством прямых контактов средствами связи допускается при предварительном согласии; распространение рекламы по сетям электросвязи также требует предварительного согласия адресата, а при требовании прекратить такие коммуникации они должны быть прекращены. Следовательно, разрешение использовать телефон для ответа на конкретный запрос не следует автоматически расширять до бессрочных рекламных звонков и рассылок.

Таблица 115 переводит это различие в архитектуру данных. Она не заменяет юридическое заключение и должна адаптироваться к стране, отрасли, типу данных и отношениям между OEM, платформой, дилером и подрядчиками.

Таблица 115. Правовые основания и разрешения в записи отклика

Объект фиксации	Управленческий смысл	Что хранится	Что нельзя предполагать
Purpose ID	Конкретная цель обработки	Код и версия цели, тип отклика	Что одна общая цель покрывает весь lifecycle

Объект фиксации	Управленческий смысл	Что хранится	Что нельзя предполагать
Legal basis code	Основание обработки по применимому праву	Основание, юрисдикция, решение/правило, дата	Что всегда требуется либо всегда достаточно согласия
Processing consent	Согласие, если оно выбрано или обязательно	Текст/версия, оператор, перечень данных и действий, срок/отзыв, timestamp, evidence	Что отметка без сохранённого текста доказуема
Marketing permission	Разрешение на прямые рекламные коммуникации	Канал, цель, формулировка, время, источник, статус отзыва	Что согласие на ответ равно согласию на рекламу
Partner/OEM transfer basis	Допустимость передачи между участниками	Получатель, роль оператора/обработчика, цель, договорная схема, evidence	Что бренд, группа и дилер являются одним оператором автоматически
Recording notice/basis	Основание записи разговора или сессии	Текст уведомления, момент, политика хранения, доступ	Что опубликованный номер разрешает любую запись и использование
Withdrawal/suppression	Запрет или ограничение дальнейшего использования	Канал, scope, время, источник требования, исполнение	Что новый отклик отменяет предыдущий отказ от рекламы
Retention rule	Срок хранения по цели	Срок или событие, дата пересмотра, правило удаления/обезличивания	Что CRM-запись может храниться бессрочно «для истории»

В интерфейсе согласие не должно быть скрытым, заранее отмеченным или объединять несвязанные цели. Отказ от рекламных коммуникаций не должен блокировать отправку запроса, если реклама не является необходимой для ответа. Техническая система обязана сохранять не только true/false, но

и доказательство: кто, когда, каким действием, в отношении какого текста и какого оператора выразил волю.

Если данные поступают от OEM, классифайда или маркетплейса, локальный оператор проверяет, какое основание позволяет ему получить и использовать запись. Фраза поставщика «все согласия получены» недостаточна без договорного и технического evidence. При невозможности подтвердить основание запись получает ограниченный режим, pending или invalid в зависимости от применимого права и утверждённой процедуры.

12.5.7. Spam, fraud и технические события

Spam в контексте привлечение лидов — массовые, нерелевантные или автоматизированные поступления, не выражающие реального коммерческого запроса. **Fraud** — намеренное введение системы в заблуждение ради выгоды, вреда, искусственного KPI, получения бонуса, блокировки мощности или иной цели. **Test event** — контролируемая проверка интерфейса, которая должна иметь отдельную маркировку и не попадать в MQL.

Источниками дефектов могут быть внешние боты, конкуренты, мотивированный трафик, подрядчики, сотрудники, ошибочные интеграции и повторная доставка. Один IP-адрес, короткое сообщение или бесплатный e-mail не являются достаточным доказательством fraud. Правила должны использовать сочетание признаков: частоту, повторяемость, невозможные значения, поведение интерфейса, known test data, source reputation, velocity, совпадение устройств, аномальные временные паттерны и результат подтверждения.

Автоматическая фильтрация имеет asymmetric cost. Ложноположительное решение передаёт мусор в LLM; ложноотрицательное уничтожает реальный спрос. Поэтому высокоуверенные технические события можно блокировать, а сомнительные — направлять в карантин или ручную проверку. Исходные данные, модель/правило, версия и reason code сохраняются для аудита.

Spam/fraud-фильтр не должен служить способом скрыть низкое качество источника или перегрузку. Если рекламная форма систематически создаёт слабые, но реальные запросы, это проблема дизайна предложения и MQL Standard, а не повод маркировать людей как fraud. Если LLM не справляется с объёмом, нельзя повышать порог fraud ради сокращения очереди.

12.5.8. Дедупликация как связывание, а не удаление

Дедупликация решает, относятся ли поступления к одному субъекту и одному эпизоду, но не определяет коммерческую ценность. Архитектура использует два последовательных решения:

1. **Identity Match:** вероятно ли, что записи относятся к одному Identity Entity;
2. **Episode Match:** относятся ли они к одному Response Episode.

Сопоставление может быть детерминированным — по устойчивому уникальному идентификатору — или вероятностным, когда используются имя, телефон, e-mail, объект, время, филиал, platform ID и другие признаки. Решение содержит match score/confidence, порог автоматического связывания и серую зону ручной проверки. Scoring связи не следует смешивать с lead scoring: первый оценивает тождество записей, второй — прогнозирует целевое коммерческое событие.

Временное окно не может быть единым для всех типов спроса. Два запроса одного VIN в течение часа вероятно относятся к одному эпизоду. Запрос того же автомобиля через месяц может быть повторной актуализацией. Trade-in и покупка нового автомобиля связаны, но выполняют разные роли. Сервис и покупка запасной части могут относиться к одному случаю обслуживания, но иметь разные операционные маршруты.

Household identity требует особой осторожности: общий телефон или e-mail семьи не делает разных людей одним субъектом. **Corporate identity** также имеет многоуровневую структуру: юридическое лицо, группа компаний, подразделение, площадка и представитель. Объединение по домену электронной почты уничтожает разные закупочные проекты; отсутствие связи по Organization ID создаёт дубли компаний.

Дедупликация должна быть обратимой. Система сохраняет исходные arrivals, их source IDs и историю решения. При ошибочном merge записи можно разделить; при false split — связать позднее. Удаление исходной платформенной записи после объединения лишает организацию доказательств происхождения, согласия и маршрута.

12.5.9. OEM, платформа, дилерская группа и филиал

Распределённый автомобильный ритейл создаёт несколько уровней идентичности и ответственности. Таблица 116 показывает, что совпадение человека не означает совпадения эпизода или владельца процесса.

Таблица 116. Связывание откликов между OEM, платформой, группой и филиалом

Таблица · часть 1 из 2

Ситуация	Identity decision	Episode decision	Рекомендуемое действие
OEM и дилер передали запрос одного VIN в течение часа	Вероятно один субъект	Вероятно один эпизод, два arrivals	Связать источники, сохранить оба evidence, назначить один маршрут
Классифайд: автомобиль с пробегом; OEM: новая модель	Может быть один субъект	Разные эпизоды	Связать Identity Entity, сохранить два Response ID
Trade-in и запрос нового автомобиля	Один субъект вероятен	Связанные, но функционально разные эпизоды	Создать relationship и координировать маршруты
Один запрос ушёл в два филиала из-за ошибки	Один субъект	Один эпизод, ошибочно размноженный маршрут	Выбрать ответственный филиал, закрыть лишнюю задачу с reason code
Существующий владелец записался на сервис	Известный субъект	Новый owner/service episode	Создать новый Response ID и маршрут управление отношениями с клиентом после покупки
Два члена семьи используют общий телефон	Неопределённо	Могут быть разные эпизоды и субъекты	Запросить минимальное уточнение, не выполнять auto-merge
B2B-представитель одной компании	Одна организация, разные лица	Один или несколько проектов	Связать Organization ID, Person IDs и Project/Response IDs

Таблица · часть 2 из 2

Ситуация	Запрещённое упрощение
OEM и дилер передали запрос одного VIN в течение часа	Засчитать два MQL или удалить OEM-запись
Классифайд: автомобиль с пробегом; OEM: новая модель	Объединить по телефону в «последний лид»
Trade-in и запрос нового автомобиля	Уничтожить trade-in как дубликат покупки
Один запрос ушёл в два филиала из-за ошибки	Пометить человека spam
Существующий владелец записался на сервис	Не создавать запись, потому что клиент уже есть
Два члена семьи используют общий телефон	Считать телефон уникальным человеком
B2B-представители одной компании	Объединить все обращения по домену

Локальный MQL Standard может отличаться от OEM-статуса, но различия должны быть согласованы в integration contract. OEM получает структурированный reason code, а не необъяснимое «некачественный лид». Дилерская группа не должна распределять один эпизод между филиалами ради выполнения планов. Филиал не должен создавать новый MQL после ручного копирования уже принятой записи.

12.5.10. Единый Response ID и граф связей

Единый Response ID создаётся при первом долговременном принятии эпизода и не меняется при маршрутизации между системами. Он не заменяет Customer ID, CRM ID, OEM lead ID, call ID или order ID, а связывает их. Структура должна поддерживать отношения:

- BELONGS_TO_IDENTITY — эпизод относится к субъекту;
- ARRIVAL_OF_EPISODE — техническое поступление относится к эпизоду;
- RELATED_TO_EPISODE — эпизоды связаны, но не тождественны;
- SUPERSEDES — новый отклик актуализирует предыдущий;

- DUPLICATE_OF — событие является повторной доставкой;
- HOUSEHOLD_MEMBER или ORG_REPRESENTATIVE — контекстная связь субъектов;
- ROUTED_TO и HANDED_OFF_TO — передача ответственности.

Граф связей не обязан быть отдельной сложной платформой. Он может реализовываться в master data service, CRM или integration layer, если сохраняет семантику и историю. Критерий зрелости — возможность восстановить, какие события и решения сформировали MQL, а не наличие модного названия технологии.

12.5.11. Показатели качества данных и защиты потока

Для контроля контактных данных применяется **Valid Contact Rate — доля откликов с валидным контактным способом**:

$$VCR = \frac{N_{responses\_with\_valid\_contact}}{N_{responses\_requiring\_contact}} \times 100\%. \qquad (117)$$

где $N_{responses\_with\_valid\_contact}$ — число откликов, имеющих хотя бы один Contact Point, прошедший установленную для response type проверку, шт.; $N_{responses\_requiring\_contact}$ — число принятых кандидатов, для которых контакт обязателен, шт. Единица измерения — процент. Основание — контроль пригодности данных для продолжения процесса. Условия: единое определение valid contact, метод и срок актуальности. Ограничение: валидность не гарантирует ответ человека и не равна Contactability Rate последующего фактического контакта. Пример: 920 из 1 000 кандидатов имеют проверенный способ связи; VCR=92%.

Для случаев, где согласие выбрано обязательным основанием либо требуется отдельное рекламное разрешение, используется **Consent Validity Rate — доля доказуемо действительных согласий**:

$$CVR = \frac{N_{records\_with\_valid\_consent\_evidence}}{N_{records\_where\_consent\_required}} \times 100\%. \qquad (118)$$

где числитель — записи с требуемым текстом/версией, субъектом, оператором, целью, действием подтверждения, временем и актуальным статусом; знаменатель — записи, в которых согласие действительно требуется выбранным основанием или целью, шт. Единица измерения — процент. Основание — доказуемость правового разрешения. Формула применяется раздельно по

типу согласия и юрисдикции. Ограничение: показатель не подтверждает юридическую достаточность формулировки без правовой экспертизы; высокий результат может отражать системно неверный шаблон. Пример: из 600 записей, требующих рекламного разрешения, 528 имеют полное evidence; CVR=88%.

Duplicate Arrival Rate — доля повторных технических поступлений не измеряет «плохих людей» и не означает число удалённых лидов:

$$DAR = \frac{N_{arrivals\_linked\_as\_duplicate}}{N_{all\_captured\_arrivals}} \times 100\%. \qquad (119)$$

где числитель — arrivals, подтверждённо связанные с уже существующим Response Episode как повторная доставка или повтор того же обращения, шт.; знаменатель — все долговременно принятые arrivals, шт. Единица измерения — процент. Основание — контроль множественных поступлений. Условия: отдельные Identity Match и Episode Match, единое окно и reason codes. Ограничение: показатель зависит от структуры каналов; высокий DAR может означать качественное омниканальное связывание, ошибку интеграции или повторный интерес. Пример: 140 из 2 000 arrivals связаны с существующими эпизодами; DAR=7%.

Для защиты потока используется **Spam/Fraud Rate — доля поступлений, признанных spam, fraud или тестовыми событиями**:

$$SFR = \frac{N_{spam} + N_{fraud} + N_{test}}{N_{all\_captured\_arrivals}} \times 100\%. \qquad (120)$$

где N_{spam}, N_{fraud} и N_{test} — взаимно исключающие итоговые категории, шт.; знаменатель — все принятые arrivals, шт. Единица измерения — процент. Основание — контроль нерелевантной и искусственной нагрузки. Условия: версионируемые правила, reason codes и отдельный учёт pending. Ограничение: показатель чувствителен к ошибкам классификации и не должен оптимизироваться снижением чувствительности. Пример: из 5 000 arrivals выявлено 180 spam, 20 fraud и 50 тестов; SFR=5%.

Эти показатели входят в многомерный Health Profile. Их нельзя объединять произвольными весами в универсальный Lead Quality Index. Рост VCR при падении завершения, рост CVR из-за принудительной рекламы или снижение DAR из-за отключённого связывания не являются улучшением.

12.5.12. Владение, ошибки и границы применимости

Владелец привлечения лидов утверждает data model, обязательные элементы по response types, правила состояний и критерии передачи. операционное управление маркетингом обеспечивает справочники, валидаторы, identity services, журналы, suppression lists, интеграции и мониторинг. Data Governance управляет определениями, качеством, доступом и сроками. Юридическая функция определяет допустимые основания и формулировки; информационная безопасность — меры защиты и fraud controls. LLM возвращает структурированную обратную связь о пригодности, не изменяя MQL Standard единолично.

Типичные дефекты уровня:

- сбор паспортных, финансовых или семейных данных до возникновения цели;
- обязательное рекламное согласие как условие ответа на запрос;
- одна галочка для обработки, передачи нескольким лицам и рекламы;
- отсутствие версии текста и evidence;
- признание e-mail или телефона валидным только по маске;
- auto-merge по одному совпавшему полю;
- удаление OEM- или платформенного arrival после связывания;
- исключение существующего клиента из нового продуктового потока;
- подмена неизвестных контактов фиктивными значениями ради CRM;
- маркировка слабого источника или перегрузки как fraud;
- использование scoring вместо обязательной проверки;
- бессрочное хранение «на всякий случай».

Модель ограничена применимым правом, доступностью источников проверки, качеством внешних платформ и допустимостью probabilistic matching. Уровни идентификации, основания, сроки хранения и требования к согласию различаются между странами и отраслями. Поэтому правовая часть должна пересматриваться при изменении закона, продукта, состава операторов, целей и интеграций. Приведённая архитектура задаёт объекты управления и контроль доказательств, но не заменяет юридическую экспертизу конкретного процесса.

Авторское положение 12.5

Данные привлечение лидов являются качественными только тогда, когда их объём пропорционален цели и типу отклика, идентификация соответствует риску, хотя бы один Contact Point проверяем и пригоден, объект и контекст сохранены, правовое основание доказуемо, маркетинговое разрешение отделено от обработки для ответа, а связывание различает субъект и эпизод. Дедупликация должна создавать обратимые связи между arrivals, Identity Entity и Response Episode, а не удалять повторный, сервисный или многопродуктовый спрос.

После определения правил идентификации, данных и связывания организация может формализовать решение о MQL. Следующий параграф устанавливает структуру MQL Standard и MQL Acceptance Rules, состояния accepted, pending, rejected, duplicate, routed и invalid, reason codes, границы автоматизации и цену ложноположительной и ложноотрицательной квалификации.

Проверенные правовые и профессиональные основания параграфа 12.5

- Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», редакция, действующая на дату подготовки параграфа: статьи 5, 6, 9 и 15.
- Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе», редакция, действующая на дату подготовки параграфа: статья 18.
- NIST Special Publication 800-63A-4, Digital Identity Guidelines: Identity Proofing and Enrollment, 2025.

12.6. MQL Standard и правила принятия решения

Управленческий тезис. MQL возникает не потому, что запись получила высокий балл, поступила из дорогого источника или была названа лидом внешней платформой. Он формируется в результате воспроизводимого решения по утверждённому и версионируемому MQL Standard. Стандарт должен определить минимальные критерии идентификации, контактопригодности, коммерческой релевантности, контекста, правового основания и валидации для каждого типа отклика, а также доказательства, состояния, reason codes, исключения, полномочия и правила передачи в управление жизненным циклом лида.

12.6.1. Проблема организационного слова «лид»

В одной компании словом «лид» могут одновременно называть телефон, заполненную форму, состоявшийся звонок, запись в CRM, человека с подтверждённым интересом, назначенную встречу и потенциальную сделку. Маркетинг считает объём отправленных форм, контактный центр — дозвоны, отдел продаж — клиентов с готовностью купить, OEM — все переданные заявки. Формально стороны используют один термин, но управляют разными объектами.

MQL должен устранить этот разрыв на границе цепочка создания маркетинговой ценности и управление жизненным циклом лида. Для этого недостаточно общего определения «качественный лид». Требуется операционализируемый стандарт, по которому независимые исполнители и системы при одинаковых входных данных с приемлемой вероятностью примут одинаковое решение.

Отсутствие стандарта создаёт несколько видов потерь. Любая форма автоматически становится MQL; слабые записи перегружают LLM. Реальные запросы отклоняются по субъективному мнению менеджера. Филиалы применяют разные пороги. OEM и дилер спорят о качестве, не имея единого набора причин. Изменение CRM-поля незаметно меняет исторический ряд. Downstream-результат используется задним числом: если сделка состоялась, запись объявляют «хорошим лидом», а если нет — «некачественным», смешивая входное качество с работой LLM и управление продажами.

MQL Standard разрывает эту логику. Он оценивает отклик по сведениям, доступным в момент решения, а не по будущей сделке. SQL, встреча, тест-драйв, контракт и выручка используются для обратной диагностики и совершенствования стандарта, но не переписывают исходное решение.

12.6.2. Определение MQL Standard

Критерии MQL — утверждённая и версионируемая совокупность критериев, доказательств, исключений, состояний, reason codes и процедур, определяющая, при каких условиях идентифицированный коммерчески релевантный отклик признаётся Marketing Qualified Lead и допускается к передаче в управление жизненным циклом лида.

MQL Acceptance Rules — правила принятия MQL представляют исполнимую часть стандарта: логические условия, пороги, проверки, последовательность решений и полномочия, применяемые к конкретной записи.

Стандарт отвечает на вопрос «что организация считает допустимым входом в LLM». Правила отвечают на вопрос «как система или сотрудник устанавливает соответствие». Data model хранит доказательства. Decision log показывает, какое правило сработало. Handoff contract определяет, как результат передаётся.

Стандарт не должен прогнозировать покупку. Его задача — установить пригодность отклика для дальнейшего развития. Человек может соответствовать MQL Standard и позднее не стать SQL из-за изменения потребности, цены, наличия или качества работы LLM. И наоборот, отклонённый кандидат может в будущем совершить покупку через новый эпизод. Это не отменяет решения, но показывает необходимость отслеживать false positives и false negatives относительно эталонной проверки, а не относительно продажи.

12.6.3. Состав стандарта

Стандарт должен быть достаточно точным для автоматизации и достаточно понятным для управленческого обсуждения. Его обязательные компоненты представлены в таблице 12.15.

Таблица 117. Структура MQL Standard

Компонент	Что устанавливается	Пример для автомобильного ритейла	Риск отсутствия
Scope	Продукты, территории, юридические лица и интерфейсы	Новые автомобили группы в определённом регионе	Применение одного правила к несопоставимым потокам
Response type	Тип коммерческого запроса	Конкретный автомобиль, модель, кредит, trade-in, test drive, service	Универсальная форма «интерес к авто»
Identity requirement	Минимальный уровень идентификации	Имя/устойчивый platform ID и проверяемый Contact Point	Анонимное событие объявляется MQL
Contactability requirement	Допустимый канал и способ проверки	Телефон, e-mail или рабочий platform reply channel	Синтаксически заполненный, но недоступный контакт

Компонент	Что устанавливается	Пример для автомобильного ритейла	Риск отсутствия
Commercial relevance	Какие запросы входят в scope	Цена, наличие, расчёт, осмотр, предложение	HR, поставщики, жалобы и тесты попадают в поток
Object/context requirement	Минимальный предмет и сохранённый контекст	VIN/Stock ID либо модель; цена и филиал при наличии	Контакт без понимания предложения
Legal basis and permissions	Допустимое основание и evidence	Основание ответа; отдельное рекламное разрешение при наличии	Обработка и коммуникации без доказательства
Required data by type	Обязательные поля и источники	Для сервиса — VIN/автомобиль и тип работ; для B2B — организация и предмет	Избыточный либо недостаточный единый набор
Validation rules	Какие проверки обязательны	Формат/достижимость, объект, spam/fraud, схема источника	Любая технически принятая запись становится MQL
Linkage rules	Как определяются субъект и эпизод	Один VIN и запрос через OEM и дилера	Ложные дубли или искусственное дробление
Exclusion rules	Явные основания invalid/rejected	Test event, spam, out of scope, отсутствующий контакт	Субъективные отказы без единой причины
Pending rules	Какие данные можно дополнить и за какой срок	Уточнение объекта сообщения «цена?»	Преждевременный отказ или вечная очередь
Decision authority	Кто и что вправе решать	Автоматическое правило, QA-специалист, владелец исключения	Неуправляемые ручные изменения

Компонент	Что устанавливается	Пример для автомобильного ритейла	Риск отсутствия
Reason-code dictionary	Структурированные причины решений	INVALID_PHONE, NO_OFFER_CONTEXT, NEW_EPISODE	Комментарии, непригодные для анализа
Routing and handoff	Принимающий процесс, SLA и подтверждение	Бренд, направление, филиал, очередь LLM	Принятый MQL остаётся без владельца
Version and effective date	Идентификатор, дата начала и завершения действия	MQL-NA-RU-v2.3, действует с 01.10.2026	Несопоставимый исторический ряд
Monitoring and review	Метрики, выборка аудита и цикл пересмотра	Ежемесячный error review, квартальный standard review	Дрейф правил и скрытые ошибки

Стандарт может иметь общий обязательный каркас и приложения по response types. Это позволяет сохранять единое определение MQL, не заставляя запрос запасной части, B2B-парка и конкретного автомобиля с пробегом проходить одинаковый набор полей.

12.6.4. Критерии принятия и логика доказательств

Для базового MQL решение обычно имеет конъюнктивную структуру: обязательные условия должны выполняться совместно. Идентификация без коммерческой релевантности не создаёт MQL; релевантный запрос без пригодного способа связи не завершает стандарт; валидный контакт без объекта и контекста может оставаться pending; наличие всех полей без правового основания не допускает передачу.

Рабочая логика может быть представлена следующим образом:

ACCEPT, если одновременно выполнены обязательные критерии идентификации, контактопригодности, коммерческой релевантности, контекста, правового основания и валидации; отсутствуют исключающие признаки; решение о связи с существующими эпизодами завершено; существует допустимый маршрут.

PENDING, если критерий пока не подтверждён, но может быть дополнен в установленный срок и нет доказательства невалидности или нерелевантности.

INVALID, если не выполнено техническое или доказательное условие, без которого запись не может быть надёжно использована: невалидный контакт, разрушенная схема, отсутствующее обязательное evidence.

REJECT, если запись валидна как событие, но находится вне коммерческого scope или нарушает исключающее правило: запрос поставщика, HR-обращение, заведомо нерелевантная тема.

Эта логика не требует одинакового числа полей. Сообщение «цена?» в чате конкретного VIN может содержать достаточный объект из контекста. Форма «хочу автомобиль» с телефоном может потребовать уточнения модели или категории. B2B-RFQ требует организации, представителя и предмета запроса. Достаточность определяется response type и evidence, а не длиной записи.

Каждый критерий должен иметь допустимое доказательство. Поле phone_valid=true недостаточно без метода и времени проверки. consent=true не воспроизводит текст и действие. offer_id не доказывает, что именно этот объект показывался человеку, если источник не передал версию. Поэтому MQL Acceptance Rules работают не только со значениями, но и с provenance — происхождением данных.

12.6.5. Три оси состояния вместо одного плоского статуса

Один столбец lead_status вынуждает выбирать между значениями, которые описывают разные свойства. Запись может одновременно быть принятой по стандарту, связанной с прежним поступлением и маршрутизированной в филиал. Поэтому целевая модель использует три оси.

1. **Qualification state:** PENDING, INVALID, REJECTED, ACCEPTED.
2. **Linkage state:** NEW_IDENTITY_OR_UNRESOLVED, EXISTING_IDENTITY_NEW_EPISODE, RELATED_EPISODE, DUPLICATE_ARRIVAL.
3. **Routing/handoff state:** UNROUTED, ROUTED, HANDOFF_PENDING, HANDOFF_CONFIRMED, HANDOFF_FAILED.

Таблица 118 показывает управленческий смысл сочетаний.

Таблица 118. Состояния решения, связывания и передачи

Ось и состояние	Смысл	Является ли MQL?	Допустимое следующее действие
Qualification: PENDING	Недостающий критерий может быть подтверждён	Нет	Дополнение или проверка в установленный срок
Qualification: INVALID	Техническая/доказательная конфигурация непригодна	Нет	Исправление, если допустимо, либо закрытие с reason code
Qualification: REJECTED	Валидное событие не соответствует scope	Нет	Маршрут вне MQL либо закрытие
Qualification: ACCEPTED	Критерии MQL Standard выполнены	Сформирован, но ещё не обязательно передан	Маршрутизация и handoff
Linkage: DUPLICATE_ARRIVAL	Повторное поступление относится к существующему эпизоду	Зависит от qualification эпизода	Сохранить arrival, обновить evidence, не создавать фиктивный MQL
Linkage: EXISTING_IDENTITY_NEW_EPISODE	Известный субъект создал новый спрос	Может быть MQL	Применить стандарт к новому Response ID
Routing: ROUTED	Назначен принимающий процесс	Только если qualification = accepted	Передать по handoff contract
Handoff: CONFIRMED	LLM принял запись и ответственность	Да, прямой выход MVC завершён	Начать управление жизненным циклом лида
Handoff: FAILED	Передача не подтверждена	MQL сформирован, но выход LA не завершён	Retry, fallback, incident handling

Такое разделение предотвращает три ошибки. Дубликат поступления не уничтожает MQL существующего эпизода. Принятая запись не считается переданной до подтверждения. Новый запрос существующего клиента не исключается только потому, что Identity Entity уже известна.

12.6.6. Reason codes как язык управления

Reason code объясняет решение в стандартизированной форме. Он должен быть достаточно конкретным для корректирующего действия и достаточно устойчивым для анализа во времени. Свободный комментарий полезен для исключения, но не заменяет код.

Каталог причин может включать:

- идентификация: IDENTITY_INSUFFICIENT, REPRESENTATIVE_UNVERIFIED;
- контакт: INVALID_PHONE, INVALID_EMAIL, CONTACT_CHANNEL_EXPIRED;
- контекст: OBJECT_MISSING, OFFER_CONTEXT_LOST, BRANCH_UNRESOLVED;
- право: LEGAL_BASIS_MISSING, CONSENT_EVIDENCE_INCOMPLETE, MARKETING_PERMISSION_ABSENT;
- релевантность: OUT_OF_SCOPE, SUPPLIER_REQUEST, HR_REQUEST;
- риск: SPAM_CONFIRMED, FRAUD_CONFIRMED, TEST_EVENT;
- связь: DUPLICATE_ARRIVAL, EXISTING_EPISODE_UPDATED, NEW_EPISODE_EXISTING_IDENTITY;
- передача: ROUTING_DATA_MISSING, LLM_SCHEMA_REJECTED, HANDOFF_TIMEOUT, LLM_CAPACITY_HOLD.

Отсутствие рекламного разрешения не всегда является причиной отклонения MQL. Если оно не требуется для ответа и последующего развития конкретного запроса на другом основании, код фиксирует ограничение коммуникаций, а не invalid. Аналогично занятый слот тест-драйва не делает отклик некачественным: требуется альтернативный маршрут.

Reason codes версионируются вместе со стандартом. Изменение смысла существующего кода недопустимо без новой версии; иначе исторические данные становятся несопоставимыми. Для внешних участников создаётся mapping между локальными и OEM/platform codes, но локальное решение не подменяется внешней классификацией.

12.6.7. Scoring поддерживает решение, но не определяет архитектуру

Scoring полезен там, где существует неопределённость и множество признаков. Он может оценивать вероятность spam/fraud, соответствие свободного текста response type, риск дубликата или необходимость ручной проверки. Но число не заменяет обязательные критерии.

Если телефон невалиден, высокий балл интереса не делает запись контактопригодной. Если отсутствует правовое основание, вероятность покупки не разрешает обработку. Если модель прогнозирует SQL или сделку, она поддерживает управление жизненным циклом лида или управление продажами, а не определяет MQL в привлечение лидов.

Граница scoring фиксируется четырьмя вопросами:

1. Каково целевое событие модели?
2. К какому функциональному контуру относится это событие?
3. Какие обязательные критерии нельзя компенсировать баллом?
4. Какова цена false positive и false negative?

Запрещена модель, в которой высокий общий балл компенсирует отсутствие обязательного evidence. Допустима гибридная логика: жёсткие правила проверяют минимальный стандарт, а scoring выбирает между автоматическим решением и ручной проверкой в серой зоне.

12.6.8. Автоматические и ручные решения

Автоматизация оправдана, когда правило однозначно, данные воспроизводимы и стоимость ошибки контролируема. Проверка схемы, существования Offer ID, известного test number, действующей версии согласия и идемпотентного source event может выполняться автоматически. Содержательная неоднозначность, конфликт идентичности, подозрение на fraud и исключительный B2B-запрос могут требовать ручного решения.

Ручная проверка не должна означать свободную квалификацию. Исполнитель видит тот же стандарт, выбирает допустимый state и reason code, фиксирует доказательство и не может менять обязательные поля задним числом без журнала. Разногласия эскалируются владельцу стандарта, а не решаются звонком между подразделениями.

Для автоматического решения необходимы versioned rule set, тестовая выборка, контроль дрейфа, журнал входных признаков и возможность воспроизведения. Для ручного — инструкция, обучение, выборочный QA, inter-rater agreement и предел полномочий. Исключение не должно становиться скрытым новым правилом: повторяющиеся исключения анализируются при пересмотре стандарта.

12.6.9. Версионность и управление изменениями

Каждый MQL хранит версию стандарта, по которой принято решение. Версия включает критерии, обязательные данные, reason codes, правила linkage и route mapping. Изменение любого элемента, способного изменить решение или показатель, требует новой версии либо документированного minor change.

Цикл управления включает предложение изменения, описание проблемы, анализ baseline, правовую и операционную проверку, оценку мощности LLM, тестирование на исторической и контрольной выборке, дату вступления, обучение, мониторинг и rollback plan. Нельзя менять правила в середине месяца и продолжать сравнивать объёмы MQL без пересчёта или маркировки.

Исторические записи не переквалифицируются автоматически. Для аналитического моделирования можно выполнить shadow reclassification по новой версии, сохраняя исходное решение. Это позволяет оценить, сколько записей изменили бы статус, и не разрушает аудит фактической передачи.

12.6.10. Ошибочная квалификация и эталонная проверка

False positive в привлечение лидов — кандидат, принятый как MQL, хотя по независимой проверке evidence на момент решения он не соответствовал действующей версии стандарта. False negative — кандидат, не принятый как MQL, хотя соответствовал стандарту. Эталоном не может автоматически служить факт SQL или сделки: downstream-результат зависит от действий следующих контуров и изменения обстоятельств.

Reference audit проводится независимым специалистом или комиссией по замороженной версии стандарта и данным, доступным на момент решения. Для спорных случаев используется adjudication. Аудит должен включать все типы решений, интерфейсы, филиалы и автоматические правила, а не только продажи.

Стоимость ошибок асимметрична. False positive занимает мощность LLM, ухудшает доверие и искажает планирование. False negative теряет проявившийся спрос и часто остаётся невидимым. Порог автоматизации определяется не желанием увеличить MQL, а балансом этих потерь, возможностью pending и доступной ручной проверкой.

Таблица 119. Управление ошибками MQL-решения

Таблица · часть 1 из 2

Ошибка	Последствие	Типичная причина	Контроль
Ложноположительное решение	Нерелевантная нагрузка LLM	Автопризнание форм, слабая валидация, высокий scoring	Reference audit, precision by type, reason-code review
Ложноотрицательное решение	Потеря реального спроса	Слишком строгий порог, агрессивная дедупликация, ошибочный fraud	Audit rejected/pending, recovery sample, appeal
Ошибочное объединение	Уничтожение нового эпизода	Совпадение телефона, единое окно для всех типов	Identity/Episode audit, reversible links
Ошибочное разделение	Дублирование задач и MQL	Разные платформенные IDs, потеря связи	Cross-source matching, Response ID
Routing false positive	MQL передан не тому контуру	Маршрут по источнику вместо объекта	Route audit, handoff rejection codes

Таблица · часть 2 из 2

Ошибка	Недопустимая реакция
Ложноположительное решение	Обвинить продажи в низкой конверсии без проверки входа
Ложноотрицательное решение	Считать отсутствие сделки доказательством правильного отказа
Ошибочное объединение	Удалить исходные arrivals
Ошибочное разделение	Засчитать несколько MQL ради объёма
Routing false positive	Считать запись некачественной из-за ошибки маршрута

12.6.11. Показатели решения

MQL Formation Rate — доля кандидатов, принятых по стандарту, измеряет результат решения, но не является универсальной целью максимизации:

$$MFR = \frac{N_{accepted\_under\_mql\_standard}}{N_{eligible\_validated\_candidates}} \times 100\%. \qquad (121)$$

где $N_{accepted\_under\_mql\_standard}$ — число эпизодов со статусом ACCEPTED по указанной версии стандарта, шт.; $N_{eligible\_validated\_candidates}$ — число кандидатов, дошедших до решения и входящих в scope, шт. Единица измерения — процент. Методологическое основание — выход процесса классификации. Условия: единые scope, response type, версия и период. Ограничение: рост MFR может быть вызван ослаблением стандарта или изменением состава потока. Пример: приняты 720 из 1 000 проверенных кандидатов; MFR=72%.

MQL False-Positive Rate определяется по независимой эталонной проверке:

$$FPR_{MQL} = \frac{N_{accepted\_but\_reference\_nonqualifying}}{N_{reference\_nonqualifying}} \times 100\%. \qquad (122)$$

где числитель — ошибочно принятые кандидаты, шт.; знаменатель — все кандидаты, признанные reference audit не соответствующими стандарту, шт. Единица измерения — процент. Основание — матрица ошибок бинарной классификации. Условия: независимый аудит по той же версии и evidence на момент решения. Ограничение: малая или смещённая выборка искажает оценку; показатель не равен доле MQL, не ставших SQL. Пример: из 200 эталонно неквалифицируемых кандидатов 30 были приняты; FPR_{MQL}=15%.

MQL False-Negative Rate показывает долю реальных соответствий, ошибочно не принятых:

$$FNR_{MQL} = \frac{N_{not\_accepted\_but\_reference\_qualifying}}{N_{reference\_qualifying}} \times 100\%. \qquad (123)$$

где числитель — qualifying-кандидаты, получившие REJECTED, INVALID либо необоснованно оставшиеся PENDING, шт.; знаменатель — все кандидаты, признанные reference audit соответствующими стандарту, шт. Единица измерения — процент. Основание — матрица ошибок классификации. Условия и ограничения аналогичны FPR_{MQL}; последующая сделка может быть сигналом для проверки, но не является эталоном сама по себе. Пример: из 400 эталонно соответствующих кандидатов 24 не были приняты; FNR_{MQL}=6%.

Показатели анализируются совместно с объёмом, pending age, распределением reason codes, route accuracy и handoff acceptance. Снижение FPR_{MQL} ценой резкого роста FNR_{MQL} не является автоматическим улучшением.

12.6.12. Пример: сообщение «цена?» по автомобилю и заявка на тест-драйв

Пользователь пишет в чате классифайда «цена?» из карточки конкретного автомобиля с пробегом. Платформа передаёт listing ID, VIN, показанную цену, account ID и рабочий reply channel. Локальный стандарт для запроса конкретного автомобиля допускает platform identity и reply channel как идентификацию L1. Объект и коммерческая релевантность определены контекстом. После проверки схемы, доступности канала, основания передачи и spam-фильтра эпизод может получить ACCEPTED, даже если телефон отсутствует.

Если платформа передала только текст «цена?» без карточки и устойчивого reply channel, запись получает PENDING с OBJECT_MISSING и CONTACT_CHANNEL_EXPIRED либо INVALID, если дополнение невозможно. Она не становится MQL только потому, что платформа назвала её lead.

Другой пользователь отправляет форму тест-драйва конкретной модели, но выбранный слот занят. Его контакт валиден, объект известен, запрос релевантен и основание зафиксировано. MQL Standard принимает эпизод; booking-система возвращает необходимость согласовать другое время. Наличие свободного слота влияет на маршрут и последующее взаимодействие, но не превращает реальный отклик в некачественный. LLM получает MQL с контекстом PREFERRED_SLOT_UNAVAILABLE и развивает запрос.

Пример показывает, что критерии зависят от response type, а решение — от evidence, не от канала и не от будущей продажи.

Авторское положение 12.6

MQL Standard является управленческим контрактом на границе цепочка создания маркетинговой ценности и управление жизненным циклом лида: он признаёт MQL не по источнику, баллу или последующему коммерческому результату, а по воспроизводимому набору обязательных критериев и доказательств, доступных в момент решения. Квалификационное состояние, связь с субъектом и эпизодом, а также маршрутизация должны храниться раздельно; версия стандарта и reason code обязательны для каждого решения; scoring может направлять проверку, но не компенсирует отсутствие идентификации, контактопригодности, контекста, правового основания или валидации.

После установления стандарта решения необходимо определить материальные и цифровые средства, которые делают его исполнимым. Следующий па-

раграф систематизирует продукты и активы привлечения лидов: формы, call routing, callback, validation services, consent records, identity graph, response data model, MQL rules, routing matrix, deduplication engine, integration contracts, confirmation messages, monitoring и журнал решений.

12.7. Продукты и активы привлечения лидов

Управленческий тезис. привлечение лидов реализуется не одним программным продуктом, а согласованной системой управляемых продуктов и повторно используемых активов. Форма, телефония, CRM, validation API или чат-бот создают ценность только тогда, когда встроены в общую модель отклика, сохраняют контекст, исполняют MQL Standard и обеспечивают подтверждённую передачу. Покупка технологии без владельца, контракта данных, правил решения и операционного контроля автоматизирует фрагмент, но не создаёт функциональный уровень.

12.7.1. Продукт, актив и технологический компонент

В привлечение лидов необходимо различать три объекта.

Продукт привлечение лидов — управляемая конфигурация процессов, данных, правил, интерфейсов и технологий, которая выполняет определённую функцию принятия отклика и имеет владельца, потребителя, показатели, SLA и жизненный цикл. Примером является продукт «приём запроса по конкретному автомобилю с пробегом», охватывающий карточку, форму или звонок, передачу VIN и цены, проверку контакта, решение MQL и маршрут в соответствующую очередь LLM.

Актив привлечение лидов — повторно используемый ресурс, на котором строятся несколько продуктов: Response Data Model, единый Response ID, identity graph, validation service, каталог согласий, MQL rules, routing matrix, integration contract, журнал решений или мониторинг.

Технологический компонент — конкретное программное или инфраструктурное средство: CRM, CDP, call tracking, ACD, чат-платформа, API gateway, form builder, DMS-коннектор, система идентификации. Компонент может обслуживать несколько уровней и контуров. Его принадлежность определяется выполняемой функцией, а не названием поставщика.

Это разграничение предотвращает технологический редукционизм. CRM может хранить записи, но не определяет, что считать MQL. Call tracking показывает источник и звонок, но не устанавливает коммерческую релевантность.

Form builder принимает поля, но не доказывает правовое основание и передачу в LLM. Identity graph связывает записи, но не решает, является ли новый запрос дубликатом эпизода или повторным спросом.

12.7.2. Пять продуктовых слоёв

Система продуктов строится вокруг преобразования отклика, а не вокруг организационных отделов или каналов. В ней выделяются пять слоёв.

1. **Intake layer — слой принятия:** формы, звонки, callback, чаты, booking, assisted intake и внешние API.
2. **Evidence and data layer — слой данных и доказательств:** Response Data Model, контекст предложения, consent records, идентификаторы и журналы происхождения.
3. **Quality and identity layer — слой качества и идентичности:** validation services, spam/fraud control, identity resolution и deduplication.
4. **Decision and transfer layer — слой решения и передачи:** MQL Standard, rules engine, reason codes, routing matrix и handoff contract.
5. **Control layer — слой управления:** мониторинг, SLA, reconciliation, decision log, аудит, версия активов и incident management.

Каждый слой имеет самостоятельную управленческую пользу, но непосредственный результат привлечения лидов возникает только при их совместной работе. Форма без слоя доказательств создаёт контакт без контекста. Validation service без решения не формирует MQL. Routing matrix без подтверждения приёма создаёт видимость передачи. Мониторинг без владельца только фиксирует повторяющиеся потери.

12.7.3. Каталог продуктов и активов

Таблица 120 систематизирует минимальный каталог. Конкретная компания может объединять несколько функций в одной реализации, но не должна терять их различие.

Таблица 120. Продукты и активы привлечения лидов

Таблица · часть 1 из 2

Продукт или актив	Основная функция	Обязательные элементы	Основной показатель
Response Intake Product	Принять определённый тип отклика	Interface ID, response type, объект, контакт, основание, Response ID	Capture Success, completion, availability
Form and Field Library	Повторно использовать проверенные компоненты форм	Типы полей, маски, подсказки, ошибки, версии, accessibility	Field error rate, completion
Call Routing and Callback Product	Принять и направить телефонный отклик	Номера, ACD/IVR, route, context mapping, missed-call recovery	Answer/capture rate, missed calls
Chat and Messaging Intake	Сохранить диалог и устойчивый контакт	Corporate account, thread ID, transcript, object context, escalation	Contactability, context preservation
Booking Intake	Принять запрос тест-драйва, сервиса или встречи	Объект, точка, предпочтение, ресурсный статус, подтверждение	Booking request integrity
Response Data Model	Единообразно описать эпизод	Поля, типы, provenance, states, relationships, versions	Schema completeness
Response ID Service	Обеспечить сквозную прослеживаемость	ID generation, idempotency, source IDs, audit	ID coverage, collision/error rate
Offer Context Service	Сохранить объект и показанное предложение	Offer Unit ID, snapshot/версия, цена, условия, источник	Offer Context Preservation
Consent and Legal Basis Record	Доказать допустимость обработки и коммуникаций	Purpose, basis, text/version, action, time, operator, withdrawal	Consent/evidence validity

Продукт или актив	Основная функция	Обязательные элементы	Основной показатель
Validation Service	Проверить данные и контекст	Rules, methods, timestamps, results, expiry, raw/normalized values	Validation Pass, false reject
Identity Graph	Связать субъекты, контакты и организации	Identity IDs, relationships, confidence, provenance	Match quality, false merge/split
Deduplication Engine	Связать arrivals и эпизоды	Identity Match, Episode Match, windows, reversible decisions	Duplicate Arrival Rate
Spam/Fraud Control	Выделить искусственные события	Signals, rules/models, quarantine, reason codes, review	SFR, false positives/negatives
MQL Rules Product	Исполнить версию MQL Standard	Criteria, evidence, exceptions, states, reason codes	MFR, FPR/FNR
Матрица распределения обращений	Определить принимающий процесс	Product, branch, territory, language, capacity, fallback	Routing Accuracy
Правила передачи ответственности	Подтвердить переход ответственности	Schema, SLA, acknowledgment, retry, rejection codes	Handoff Acceptance
Confirmation Message Library	Правдиво подтвердить техническое получение	Template, language, channel, next-step boundaries, version	Delivery and accuracy
Integration Contract	Обеспечить устойчивый обмен с OEM и платформами	Schema, IDs, evidence, versioning, retries, reconciliation	Delivery completeness, latency

Продукт или актив	Основная функция	Обязательные элементы	Основной показатель
Decision and Audit Log	Воспроизвести решение	Inputs, rules, version, state transition, actor, time	Decision traceability
Monitoring and Control Product	Выявлять отказ, очередь и дрейф	Synthetic tests, events, alerts, dashboards, incidents	SLA, availability, data quality

Таблица · часть 2 из 2

Продукт или актив	Типичный дефект
Response Intake Product	Канальная форма без сквозного владельца
Form and Field Library	Копирование форм с разными правилами
Call Routing and Callback Product	Call event ошибочно считается MQL
Chat and Messaging Intake	Личные аккаунты и потеря истории
Booking Intake	Запрос объявляется подтверждённым слотом
Response Data Model	CRM-поля заменяют бизнес-модель
Response ID Service	Разные ID одного эпизода в системах
Offer Context Service	В LLM передаётся только телефон
Consent and Legal Basis Record	Одна недоказуемая галочка
Validation Service	Проверка только формата
Identity Graph	Телефон приравнен к человеку
Deduplication Engine	Удаление повторного спроса
Spam/Fraud Control	Перегрузка маскируется как fraud
MQL Rules Product	Scoring заменяет обязательные условия

Продукт или актив	Типичный дефект
Матрица распределения обращений	Маршрут по рекламному источнику
Правила передачи ответственности	Успешный API-ответ считается приёмом LLM
Confirmation Message Library	Обещание продажи или слота до подтверждения
Integration Contract	Silent failure и потеря полей
Decision and Audit Log	Перезапись одного статуса
Monitoring and Control Product	Контроль только общего числа форм

Каталог не означает, что компания должна купить девятнадцать систем. Несколько активов могут быть реализованы на общей платформе. Однако архитектурные функции должны иметь отдельные определения, показатели и владельцев. Иначе смена поставщика или интеграции разрушает правила, которые существовали только внутри интерфейса конкретного продукта.

12.7.4. Response Data Model как центральный актив

Центральным активом является Response Data Model. Она описывает не только набор полей, но и отношения между субъектом, контактами, объектом, эпизодом, arrivals, consent evidence, решением и маршрутом. Благодаря этому одна и та же семантика сохраняется в форме, call-center, CRM, DMS, OEM-интеграции и LLM.

Модель должна различать исходное значение и нормализованное представление, текущий атрибут и snapshot на момент отклика, business state и технический transport status. Например, цена в текущей карточке может измениться, но shown price в эпизоде остаётся; MQL может быть accepted, а handoff — failed; телефон может быть валидирован, но рекламное разрешение — отсутствовать.

Если система не поддерживает часть модели, используется расширение, связанная таблица или внешний журнал, но не потеря значения. Технологическое ограничение не должно незаметно менять методологическое определение MQL.

12.7.5. MQL Rules Product и журнал решений

MQL Rules Product переводит утверждённый стандарт в исполнимые правила. Он содержит критерии по response type, необходимые evidence, порядок проверок, серые зоны, ручные роли, версии и reason codes. Его выпуск должен быть связан с тестовой выборкой и датой вступления в силу.

Результат каждого запуска записывается в Decision Log: входные данные, версия правила, промежуточные проверки, итоговое состояние, reason code, автоматический или ручной субъект решения и временная метка. Если правило изменилось, историческое решение остаётся воспроизводимым. Shadow-run новой версии хранится отдельно и не переписывает фактический статус.

Rules product не должен включать скрытый прогноз сделки. Если используется модель, её target, признаки и пороги документируются. Модель spam/fraud или identity match может поддерживать привлечение лидов; вероятность SQL принадлежит следующему контуру и не заменяет входной стандарт.

12.7.6. Routing Matrix и Handoff Contract

Routing Matrix определяет принимающий процесс по смыслу отклика: продукту, объекту, филиалу, территории, языку, юридическому лицу, типу запроса и доступной мощности. Рекламный источник может быть диагностическим признаком, но не должен автоматически определять владельца, если объект находится в другом филиале.

Матрица содержит основной маршрут, допустимые альтернативы, правила конфликтов, capacity threshold, время действия и fallback. Для OEM и классифайдов сохраняется их preferred dealer, но он сопоставляется с фактической доступностью объекта и договорными правилами. Ручное перенаправление фиксируется с причиной.

Handoff Contract описывает уже не выбор маршрута, а доказательство перехода ответственности. Он определяет пакет данных, обязательные IDs, schema version, допустимые rejection codes, SLA подтверждения, retries, reconciliation и момент, когда LLM считается принявшим MQL. Технический ответ 200 OK подтверждает транспорт только в том случае, если контракт прямо связывает его с долговременной записью и принятием очередью.

12.7.7. Confirmation Message как продукт доверия и точности

Сообщение «заявка получена» кажется второстепенным, но завершает интерфейсный цикл. Оно должно подтверждать только установленный факт и объяснять следующий шаг без преждевременного обещания результата.

Для запроса тест-драйва корректно: «Мы получили запрос на тест-драйв модели X в филиале Y. Желаемое время передано на проверку; подтверждение слота будет направлено отдельно». Некорректно: «Вы записаны», если ресурс не подтверждён. Для запроса цены корректно указать объект и канал ответа; некорректно обещать неизменность цены, если условия требуют проверки.

Шаблоны версионируются по response type, языку и юридическому лицу. Их показатели — доставка, соответствие фактическому состоянию, число обращений из-за непонятного подтверждения и инциденты ложных обещаний. Содержательное развитие запроса после подтверждения относится к LLM.

12.7.8. Integration Contract и внешние участники

Для OEM, классифайдов, маркетплейсов и подрядчиков контракт интеграции является одновременно техническим и управленческим активом. Он фиксирует не только JSON-схему, но и смысл полей, происхождение контакта, доказательство основания, идентификаторы объекта, правила повторной доставки и обратные reason codes.

Внешний участник не должен передавать пустой объект под названием lead, а локальная система — молча заполнять его фиктивными значениями. Неизвестная версия схемы помещается в контролируемую ошибку; обязательное поле не отбрасывается без уведомления; receipt acknowledgment возвращает source event ID и локальный Response ID.

Reconciliation сопоставляет количество созданных, отправленных, принятых, отклонённых и повторно доставленных событий. Расхождение рассматривается как инцидент привлечение лидов, а не как обычная «разница CRM».

12.7.9. Паспорт продукта и жизненный цикл

Каждый продукт или критический актив должен иметь паспорт. Минимальная структура приведена в таблице 12.19.

Таблица 121. Паспорт продукта или актива привлечение лидов

Поле паспорта	Управленческий вопрос
Назначение и потребитель	Какую функцию выполняет и кто использует результат?
Владелец	Кто принимает решения о качестве, приоритетах и изменениях?
Scope и response types	Какие продукты, территории, юридические лица и интерфейсы охвачены?
Входы и выходы	Какие данные, доказательства и состояния принимает и создаёт?
Dependencies	Какие активы коммерческого присутствия, операционное управление маркетингом и LLM необходимы?
Standard and versions	Какая версия data model, MQL rules, consent text и schema действует?
SLA/SLO	Каковы доступность, время, качество и пределы мощности?
KPI and guardrails	Что оптимизируется и какие потери нельзя увеличивать?
Security and legal controls	Какие права, сроки, основания и меры защиты применяются?
Test and acceptance criteria	Как доказывается готовность к запуску?
Fallback and incident plan	Что происходит при отказе или перегрузке?
Lifecycle status	Проектируется, тестируется, действует, ограничен или выводится?
Review and retirement	Когда пересматривается и как прекращается использование?

Жизненный цикл включает discovery, проектирование, тестирование, запуск, наблюдение, изменение и вывод. Кампанийная форма должна быть выведена вместе с предложением; устаревшая версия согласия — заблокирована; старый route — закрыт после реорганизации филиала; integration contract — сохранять совместимость либо управляемую миграцию.

12.7.10. Владение и организационный интерфейс

Владелец привлечения лидов управляет портфелем продуктов, стандартом результата и приоритетами. операционное управление маркетингом обеспечивает производственную реализацию: разработку, эксплуатацию, интеграции, данные, аналитику, QA, инциденты и мощность. Это не превращает операционное управление маркетингом в функциональный архитектурный контур MVC: он производит и обслуживает средства, которыми привлечение лидов выполняет преобразование.

коммерческое присутствие отвечает за Offer Unit, актуальный контекст и смысл CTA. Data Governance — за определения, качество и lineage. Юридическая функция — за основания и шаблоны. Информационная безопасность — за контроль доступа и рисков. LLM — за контракт приёма и structured feedback. Распределение ответственности должно быть закреплено в RACI, но единый владелец сквозного результата остаётся обязательным.

12.7.11. Показатели и типичные ошибки

Продукты оцениваются по прямой функции. Intake — по availability, capture success, completion и context preservation. Validation — по pass rate и ошибкам. Identity/Deduplication — по match quality, false merge и false split. Rules Product — по MFR, FPR/FNR и traceability. Routing — по accuracy. Handoff — по acceptance и времени. Monitoring — по обнаружению, времени реакции и доле необъяснённых потерь.

Типичные ошибки:

- объявить CRM «системой привлечение лидов» без стандарта и контракта;
- купить validation API, не определив, что означает valid contact;
- создать identity graph без разделения субъекта и эпизода;
- встроить MQL rules в код без версии и владельца;
- использовать рекламный источник как главный маршрут;
- считать сообщение sent подтверждённой передачей;
- дублировать формы и consent texts в каждом филиале;
- измерять актив числом записей, не проверяя потери и ошибки;
- сохранять продукт после прекращения предложения или маршрута;
- оптимизировать локальный компонент в ущерб MQL Handoff Acceptance.

12.7.12. Пример продуктовой конфигурации дилерской группы

Дилерская группа запускает единый продукт запроса конкретного автомобиля с пробегом. Карточки на сайте и классифайдах передают VIN, Stock ID, цену и площадку в Offer Context Service. Веб-форма, звонок и чат используют разные интерфейсы, но создают Response ID по общей модели. Validation Service проверяет контакт; Identity Graph связывает человека; Deduplication Engine различает повторную доставку и новый эпизод.

MQL Rules Product применяет стандарт used-car request. Routing Matrix выбирает филиал местонахождения автомобиля и резервный маршрут при недоступности очереди. Handoff Contract требует VIN, shown price, Contact Point, legal-basis evidence, decision version и reason code. Confirmation Message сообщает о получении запроса, не обещая резерв автомобиля. Monitoring сверяет платформенные events, локальные Responses и подтверждения LLM.

CRM, телефония и DMS участвуют в конфигурации, но ни одна система не является продуктом целиком. При смене CRM сохраняются Response Data Model, правила, IDs, контракты и показатели — именно они обеспечивают архитектурную устойчивость.

Авторское положение 12.7

Продукт привлечение лидов представляет управляемую конфигурацию интерфейса, данных, доказательств, правил и передачи, создающую проверяемый результат для определённого типа отклика; актив — повторно используемое средство такой конфигурации; технология — заменяемый компонент реализации. Зрелость уровня определяется не количеством внедрённых систем, а наличием согласованных Response Data Model, Response ID, validation и identity services, MQL Rules Product, Routing Matrix, Handoff Contract, Decision Log и Monitoring, сохраняющих семантику и ответственность при смене каналов и поставщиков.

Продуктовая архитектура определила, что должно существовать для выполнения привлечение лидов. Следующий параграф раскрывает, как эта система работает ежедневно: владение процессом, RACI, SLA, очереди, ручные исключения, fallback, incident management, continuity, контроль внешних платформ, мощность и подтверждение приёма LLM.

12.8. Операционная система принятия и передачи отклика

Управленческий тезис. привлечение лидов должен работать как непрерывная производственная система: каждый отклик получает владельца, проходит контролируемую очередь фиксации, проверки, решения и передачи, а отклонения становятся наблюдаемыми инцидентами. Скорость сама по себе не является качеством. Цель операционного управления — выполнить утверждённый стандарт без потери данных, контекста и ответственности, сохраняя устойчивость при пиках, сбоях и ограниченной мощности управления жизненным циклом лида.

12.8.1. От набора интеграций к управляемому процессу

Даже правильно спроектированные формы, правила и контракты не гарантируют ежедневный результат. Интерфейс может быть доступен, но очередь валидации остановлена; MQL сформирован, но маршрут устарел; API ответил успешно, но LLM не создал задание; внешний поставщик повторно передал тысячи записей; ручной специалист не обработал pending; филиал закрылся, а заявки продолжают поступать.

Операционная система привлечение лидов управляет потоком от durable capture до handoff confirmation. Её объектом является не рекламная кампания и не работа менеджера с клиентом, а прохождение Response Episode через технические и содержательные состояния в пределах установленных SLA.

В операционном цикле выделяются пять стадий:

1. **Capture:** надёжная фиксация и создание Response ID;
2. **Validation and linkage:** проверка данных, контекста, риска и связей;
3. **MQL decision:** применение действующей версии стандарта;
4. **Routing:** назначение принимающего процесса и очереди;
5. **Handoff confirmation:** подтверждение приёма ответственности LLM.

Разделение стадий позволяет установить, где возникла задержка. Общий показатель «время обработки лида» смешивает техническое принятие, проверку и содержательный контакт. Time-to-Contact начинается после подтверждённой передачи и принадлежит LLM; он не должен включаться в SLA привлечение лидов как собственный производственный результат.

12.8.2. Владелец процесса и операционные роли

У привлечения лидов должен быть единый функциональный владелец. Он утверждает стандарт результата, приоритеты, уровни сервиса, исключения и требования к мощности. операционное управление маркетингом организует производство: эксплуатацию интерфейсов, интеграций, данных, мониторинга, тестирования, аналитики и инцидентов. Такое разделение соответствует архитектуре книги: операционное управление маркетингом предшествует MVC и обеспечивает её управляемую мощность, но не становится пятым функциональным уровнем.

управление жизненным циклом лида является потребителем MQL и владельцем последующего развития. Он согласует handoff contract, подтверждает приём и возвращает структурированные причины отказа. LLM не вправе произвольно признавать корректный MQL «некачественным» из-за собственной перегрузки; capacity hold фиксируется отдельно от качества записи.

Распределение ролей представлено в таблице 12.20.

Таблица 122. Операционный RACI привлечение лидов

Таблица · часть 1 из 2

Операционная функция	Владелец привлечения лидов	операционное управление маркетингом	Data/IT/Security
Утверждение результата и MQL Standard	A	R/C	C
Эксплуатация intake-интерфейсов	A	R	R/C
Offer/context contract	C	R	C
Validation, identity и dedup services	A	R	R
Consent/legal-basis configuration	C	R	C

Операционная функция	Владелец привлечения лидов	операционное управление маркетингом	Data/IT/Security
Decision rules и reason codes	A	R	C
Матрица распределения обращений	A	R	C
Правила передачи ответственности	A	R	C
Monitoring и reconciliation	A	R	R/C
Incident response и continuity	A	R	R
Capacity planning LA	A	R	C
Capacity acceptance LLM	C	C	C
Изменение стандарта и release	A	R	C

Таблица · часть 2 из 2

Операционная функция	Legal/Data Governance	коммерческое присутствие	управление жизненным циклом лида
Утверждение результата и MQL Standard	C	C	C
Эксплуатация intake-интерфейсов	C	C	I
Offer/context contract	I	A/R	I

Операционная функция	Legal/Data Governance	коммерческое присутствие	управление жизненным циклом лида
Validation, identity и dedup services	C	I	C
Consent/legal-basis configuration	A	C	I
Decision rules и reason codes	C	I	C
Матрица распределения обращений	I	C	C
Правила передачи ответственности	I	I	A/R со стороны приёмника
Monitoring и reconciliation	I	I	C
Incident response и continuity	C	I	C
Capacity planning LA	I	I	C
Capacity acceptance LLM	I	I	A/R
Изменение стандарта и release	C	C	C

Обозначения: **R** — выполняет; **A** — несёт итоговую ответственность; **C** — консультируется; **I** — информируется. В конкретной компании роли могут быть совмещены, но ответственность не должна исчезать. Два A в handoff означают парный контракт: отправляющая сторона отвечает за корректную передачу, принимающая — за подтверждение приёма.

12.8.3. Поэтапные SLA вместо одного общего времени

Service Level Agreement (SLA) — соглашение об уровне сервиса устанавливает обязательство между владельцами процесса. Для привлечения лидов единый SLA «обработать лид за пять минут» методологически слаб: он не показывает, к какой стадии относится время и кто отвечает за нарушение.

Необходимы отдельные интервалы:

- **Time to Capture:** от явной отправки или поступления события до durable capture и Response ID;
- **Time to Validate:** от capture до завершения обязательных проверок или постановки в обоснованный pending;
- **Time to Decide:** от готовности evidence до решения по MQL Standard;
- **Time to Route:** от accepted до назначения корректного маршрута;
- **Time to Handoff:** от route до подтверждённого приёма LLM;
- **Pending Resolution Time:** время допустимого дополнения или ручной проверки;
- **Incident Detection and Recovery Time:** обнаружение и восстановление отказа.

SLA задаётся по response type, критичности, часам сервиса и способу передачи. API-поступление может требовать секундного capture, а B2B-RFQ — ручной проверки в рабочие часы. Различие не должно скрывать низкую дисциплину: каждое исключение документируется.

Таблица 123. SLA, контрольные точки и эскалации

Таблица · часть 1 из 2

Стадия	Начальная точка	Завершение	Контроль
Capture	Submit/call/message/ webhook received	Durable record + Response ID	Synthetic и event monitoring
Validation	Response ID создан	Проверки завершены или установлен pending	Queue age, error/reason codes
Решение	Evidence готов	Qualification state и версия зафиксированы	Decision log, unresolved count

Стадия	Начальная точка	Завершение	Контроль
Routing	ACCEPTED	Route ID назначен	Routing accuracy, unrouted age
Подтверждённая передача	Route готов	LLM acknowledgment	Acceptance, rejection code, retry
Pending	Установлено ожидание	Дополнение, решение или истечение срока	Age buckets, owner, next action
Incident	Порог/отказ обнаружен	Сервис восстановлен и backlog разобран	MTTA/MTTR, loss reconciliation

Таблица · часть 2 из 2

Стадия	Типичная эскалация
Capture	Недоступность, потеря записи, retry queue
Validation	Сбой валидатора, рост invalid, ручная очередь
Решение	Rule engine failure, конфликт стандарта
Routing	Устаревший справочник, конфликт филиалов
Подтверждённая передача	Schema reject, timeout, capacity hold
Pending	Просрочка, отсутствие владельца
Incident	Crisis owner, fallback, stakeholder notice

Техническое подтверждение пользователю не должно опережать durable capture. Обещание содержательного контакта связано с SLA LLM и допустимо только при согласованной мощности. Иначе интерфейс создаёт обязательство, которое привлечение лидов не контролирует.

12.8.4. Очереди и дисциплина состояний

Каждая стадия образует очередь. Даже автоматический процесс имеет backlog: события ожидают повторной доставки, записи — валидации, неоднозначные случаи — ручной проверки, accepted MQL — маршрута, переданные — acknowledgment.

Очередь должна иметь владельца, приоритет, время входа, deadline, next action и правило истечения. Состояние pending без причины и срока превращается в скрытое хранилище потерь. Запись не может бесконечно находиться «в работе» только потому, что система не способна принять решение.

Приоритизация основывается на риске потери и обязательстве сервиса, но не должна подменять MQL Standard. Запрос конкретного доступного автомобиля может иметь более короткий SLA, чем общий B2B-запрос, однако оба проходят собственные критерии. Высокий предполагаемый чек не разрешает обойти валидацию или правовое основание.

Очереди анализируются по возрасту, длине, arrival rate, service rate, доле повторов и причинам блокировки. Среднее время недостаточно: небольшое число старых записей может скрываться за быстрым основным потоком. Поэтому используются age buckets и максимальный возраст допустимого незавершённого состояния.

12.8.5. Маршрутизация и подтверждение ответственности

Маршрутизация — выбор принимающего процесса, а не назначение конкретного продавца. Она учитывает response type, объект, местонахождение, бренд, направление, территорию, язык, юридическое лицо, сервисную компетенцию и доступную мощность. Agent assignment выполняется внутри LLM или управление продажами в соответствии с их архитектурой.

Маршрут должен иметь основной и резервный вариант. Если филиал недоступен, нельзя молча отправить запрос в общую очередь или признать его invalid. Система применяет утверждённый fallback: соседний филиал, централизованный LLM, специальную очередь удержания или ручную диспетчеризацию.

Передача завершается acknowledgment от принимающего контура. Он содержит Response ID, время, принимающую очередь, статус и, при отказе, допустимый reason code. LLM может отклонить пакет из-за схемы или отсутствующего обязательного evidence. Отказ LLM_CAPACITY_HOLD не меняет qualification state и требует операционного решения по мощности.

12.8.6. Ручная проверка и исключения

Автоматизация не устраняет серые зоны: сообщения без явного объекта, конфликтующие идентификаторы, необычные корпоративные запросы, подозрение на fraud, неполное evidence внешнего источника. Ручная проверка должна быть отдельной производственной функцией, а не неформальной перепиской.

Рабочее место проверяющего показывает стандарт, evidence, историю, допустимые states и reason codes. Решение журналируется. Исполнитель не может создавать фиктивные значения, скрывать отсутствие согласия или менять источник. При недостатке полномочий случай эскалируется.

Исключение имеет владельца, срок и основание. Повторяющиеся исключения становятся входом в изменение продукта или стандарта. Нельзя постоянно обходить правило через ручной комментарий: это создаёт параллельную, неуправляемую систему MQL.

12.8.7. Incident management и continuity

Инцидент привлечение лидов — событие, нарушающее способность принять, проверить, маршрутизировать или подтвердить передачу отклика. Критичность определяется не только длительностью, но и объёмом потенциально потерянного спроса, типом данных, правовым риском и возможностью восстановления.

Типовые инциденты: форма показывает успех без записи; callback-задачи не создаются; call tracking не передаёт объект; внешний webhook изменил схему; validation service ошибочно отклоняет номера; routing направляет все запросы в один филиал; consent version недоступна; handoff acknowledgment остановлен.

Процедура включает обнаружение, классификацию, назначение incident owner, ограничение ущерба, fallback, восстановление, reconciliation backlog, уведомление участников и post-incident review. Завершение технического восстановления не означает закрытие инцидента: необходимо установить, какие события потеряны, восстановлены или требуют повторного обращения.

Continuity-план определяет минимально допустимый режим. Он не должен собирать персональные данные в неконтролируемых таблицах, личной почте или мессенджерах. Резервный канал обязан сохранять Response ID либо

надёжный ключ последующей синхронизации, объект, время, основание и источник.

12.8.8. Контроль внешних платформ

OEM, классифайд и рекламная платформа находятся вне прямого операционного контроля компании, но их поток должен быть наблюдаем. Для каждого источника ведётся reconciliation: создано у источника, отправлено, получено, долговременно зафиксировано, связано как повтор, признано invalid, принято по стандарту и подтверждено LLM.

Расхождение нельзя объяснять общей формулировкой «разные системы считают по-разному». Определения действительно могут различаться, но source event ID, Response ID и reason codes позволяют разложить разницу. Изменение схемы, версии согласия, window или platform policy проходит change control.

Внешний SLA включает время доставки, retry, доступность API, уведомление об изменении, сохранение объекта и доказательств. Если поставщик не может доказать происхождение или стабильно теряет контекст, поток ограничивается независимо от заявленного числа лидов.

12.8.9. Мощность привлечения лидов и принимающего контура

Мощность привлечения лидов определяется минимальной пропускной способностью его стадий. Форма может принимать тысячи запросов, но ручная проверка B2B — десятки; validation API — сотни в секунду, но routing для исключений — несколько в час. Узкое место определяет backlog и SLA.

Планирование учитывает средний поток, пики, вариативность, долю pending, время ручной работы, retry и отказоустойчивость. Запуск OEM-кампании или публикация дефицитной модели создаёт скачок, поэтому проверяется не только средняя, но и peak capacity.

Мощность LLM и управление продажами находится за границей привлечение лидов, но ограничивает экономическую целесообразность масштабирования. Если LLM не способен принять сформированные MQL, увеличение интерфейсов создаёт ageing и повторные обращения. Решение — согласовать capacity, изменить расписание запуска или резервный маршрут, а не ослаблять/ужесточать MQL Standard ради искусственного совпадения объёмов.

12.8.10. Контроль SLA и загрузки мощности

Доля соблюдённых обязательств по срокам — доля случаев, завершённых в пределах установленного SLA, рассчитывается отдельно по стадии и response type:

$$SLACR_s = \frac{N_{completed\_within\_SLA,s}}{N_{eligible\_completed,s}} \times 100\%. \qquad (124)$$

где s — стадия процесса; числитель — число eligible-объектов, завершённых в пределах SLA, шт.; знаменатель — все завершённые объекты стадии, для которых применим данный SLA, шт. Единица измерения — процент. Методологическое основание — операционный контроль уровня сервиса. Условия: единые start/end events, часы сервиса, paused states и версия SLA. Ограничение: показатель не включает незавершённый backlog, поэтому должен анализироваться с просроченными открытыми объектами. Пример: из 1 200 завершённых валидаций 1 104 выполнены в срок; $SLACR_{validation}$=92%.

Загрузка мощности — загрузка мощности стадии показывает отношение фактического входящего потока к устойчивой производственной способности:

$$CU_s = \frac{\lambda_s}{\mu_s^{sustainable}} \times 100\%. \qquad (125)$$

где λ_s — средняя интенсивность поступления на стадию s, объектов в единицу времени; $\mu_s^{sustainable}$ — подтверждённая устойчивая пропускная способность стадии в тех же единицах; CU_s — загрузка, %. Основание — теория очередей и capacity management. Формула применяется на сопоставимом интервале и дополняется анализом вариативности и пиков. Ограничение: при CU_s<100% очередь всё равно может расти из-за волатильности, недоступности ресурсов или неоднородности задач; способность нельзя определять по краткому рекордному максимуму. Пример: ручная проверка устойчиво обрабатывает 80 записей в час, поступает 68; CU_s=85%.

Загрузка, близкая к 100%, не означает оптимальную эффективность. Без резерва система плохо переживает пики и инциденты. Порог эскалации определяется экспериментально по SLA, backlog и стоимости мощности, а не единым отраслевым benchmark.

12.8.11. Операционный ритм и отчётность

Ежедневный контроль включает availability, capture failures, backlog по стадиям, oldest item, pending, unrouted MQL, handoff failures, внешние расхождения и capacity alerts. Недельный разбор рассматривает reason codes, качество источников, повторные инциденты и потребность в изменении продукта. Месячный — SLA, ошибки решений, мощность, стоимость и готовность LLM.

Отчёт не должен сводиться к красно-зелёному SLA. Руководителю требуется объяснение потерь: сколько явных попыток не зафиксировано, сколько кандидатов ожидает проверки, сколько MQL сформировано, но не принято LLM, и какая причина принадлежит привлечение лидов, внешней платформе или downstream-контуру.

12.8.12. Пример: пик OEM-потока и отказ маршрута

OEM запускает кампанию новой модели и в течение двух часов передаёт 1 800 заявок вместо обычных 200. Intake API сохраняет события и Response ID, но validation queue достигает 95% устойчивой мощности. Одновременно справочник одного филиала содержит устаревший route ID, поэтому часть accepted MQL получает handoff failure.

Операционная система не объявляет эти записи некачественными. Capacity alert переводит низкорисковые проверки на резервную автоматическую очередь, неоднозначные случаи сохраняет в pending с deadline, а ошибочный маршрут — на fallback централизованного LLM. Reconciliation подтверждает все source event IDs. После восстановления маршрута backlog передаётся с исходными временными метками; LLM подтверждает приём.

Пользователи получили только техническое подтверждение о приёме запроса, без обещания пятиминутного звонка, поскольку downstream-мощность не подтверждена. Инцидент закрывается после разбора backlog и проверки, что ни один Response ID не потерян. Отдельно анализируется, почему запуск кампании не прошёл capacity gate.

Авторское положение 12.8

Операционная зрелость привлечение лидов определяется способностью непрерывно провести каждый Response Episode через поэтапные очереди capture, validation/linkage, MQL decision, routing и handoff confirmation с единым владельцем, наблюдаемыми SLA, управляемыми исключениями, обратимым fallback и достаточным резервом мощности. Перегрузка LLM, задержка содержательного контакта или невозможность управление продажами обслужить будущие SQL являются downstream-ограничениями и не должны маскироваться изменением качества MQL или смешиваться со скоростью технического принятия.

Операционная система определила ежедневное производство и устойчивость. Следующий параграф переводит отдельные продукты и интерфейсы в управляемый портфель: always-on и кампанийные решения, продуктовые, сервисные, повторные и B2B-маршруты, версии, локализацию, каннибализацию, запуск и вывод.

12.9. Портфель привлечение лидов и управление жизненным циклом интерфейсов

Управленческий тезис. Руководитель управляет не совокупностью форм, номеров и чатов, а портфелем версионируемых конфигураций принятия отклика. Каждая такая конфигурация связывает ситуацию обращения, тип отклика, объект интереса, интерфейс, обязательные данные, правовое основание, правила MQL, маршрут и принимающую мощность. Портфель должен обеспечивать достаточное покрытие коммерчески значимых ситуаций без избыточного дублирования, сохранять единый стандарт качества и проходить управляемый жизненный цикл — от проектирования и допуска к запуску до изменения и вывода.

12.9.1. Почему набор интерфейсов ещё не образует портфель

Компания может одновременно использовать сайт, лид-формы рекламных платформ, телефонию, callback, чат, мессенджеры, OEM-портал, классифайды и физические точки. Само наличие этих средств не доказывает, что идентифицированный отклик будет принят. Одни ситуации остаются без подходящего пути обращения, другие обслуживаются несколькими несогласованными формами, третьи направляют одинаковый запрос в разные очереди и присваивают ему разные статусы.

Портфель привлечение лидов — это управляемая совокупность действующих и планируемых конфигураций принятия отклика, согласованная с архитектурой коммерческое присутствие, MQL Standard, операционной мощностью и правилами передачи в управление жизненным циклом лида. Его задача состоит не в максимизации числа точек сбора контакта, а в обеспечении доступного, законного, устойчивого и контекстно полного перехода от значимой ситуации обращения к MQL.

Единицей портфеля является **Response Intake Configuration — конфигурация принятия отклика**. Она задаётся как минимум сочетанием:

- типа Response Episode и коммерческой задачи пользователя;
- Offer Unit, категории или иного объекта интереса;
- интерфейса и точки размещения;
- юридического лица, территории и языка;
- обязательных данных и правил согласий;
- версии валидации и MQL Standard;
- основного и резервного маршрутов;
- SLA, наблюдаемости и доступной мощности.

Одна визуальная форма может поддерживать несколько конфигураций, если её схема и маршрут меняются по объекту. И наоборот, одинаковая конфигурация может быть реализована через форму, звонок и assisted-интерфейс при сохранении единой семантики. Поэтому портфель нельзя строить по перечню каналов или поставщиков технологий.

12.9.2. Измерения портфеля

Портфель рассматривается одновременно в нескольких измерениях. Первое — устойчивость спроса: always-on или ограниченная по времени конфигурация. Второе — предмет запроса: продукт, сервис, запасная часть, финансирование, trade-in, B2B или иной объект. Третье — отношение субъекта к компании: первичное, повторное или связанное с владением. Четвёртое — источник управления интерфейсом: OEM, группа, филиал, платформа или партнёр. Пятое — принимающий маршрут и его мощность.

Always-on interface — постоянно действующий интерфейс обслуживает устойчивую ситуацию обращения, например запрос по автомобилю в наличии, оценку trade-in, запись на сервис или запрос запасной части. Его доступ-

ность, актуальность и резервный маршрут должны контролироваться непрерывно.

Campaign interface — кампанийный интерфейс создаётся для ограниченного предложения, запуска модели, мероприятия или теста. Временный характер не уменьшает требований к идентификаторам, согласию, MQL Standard, мониторингу и выводу из эксплуатации. Кампания заканчивается не в момент остановки рекламы, а после закрытия интерфейса для новых обращений, обработки поздних arrivals, reconciliation и подтверждения передачи накопленного потока.

Таблица 124 показывает, что классификация портфеля должна отражать смысл отклика и операционные последствия, а не только место появления контакта.

Таблица 124. Основные классы конфигураций портфеля привлечение лидов

Таблица · часть 1 из 2

Класс конфигурации	Пример ситуации	Критически сохраняемый контекст	Особое условие MQL
Продуктовая always-on	Запрос по конкретному новому автомобилю	Offer Unit ID, комплектация, показанная цена, филиал	Контактопригодность и идентифицируемый объект
Автомобиль с пробегом	Запрос по карточке автомобиля	VIN/stock ID, пробег, цена, статус наличия	Связь с уникальным объектом
Заказной продукт	Запрос автомобиля вне текущего склада	Модель, конфигурация, сроки и ограничения	Явная коммерческая задача без фиктивного наличия
Финансовая	Расчёт кредита или лизинга	Автомобиль, первоначальный взнос, срок, показанный платёж и допущения	Достаточные данные без преждевременного кредитного решения
Trade-in	Запрос оценки автомобиля	Марка, модель, год, пробег, регион; связанный объект покупки	Возможность связи и намерение получить оценку

Класс конфигурации	Пример ситуации	Критически сохраняемый контекст	Особое условие MQL
Тест-драйв	Запрос проверки доступного слота	Модель, точка, желаемое время	Запрос принят, но слот ещё не обещан
Сервисная	Запись на обслуживание или ремонт	VIN/автомобиль, операция, симптомы, точка и время	Маршрут в соответствующий сервисный процесс
Запасные части	Запрос детали или наличия	VIN либо параметры детали, количество, филиал	Достаточность идентификации предмета
Повторная/владельческая	Новое обращение существующего владельца	Customer/Owner ID, новый Response Episode, объект	Новый эпизод не уничтожается дедупликацией
B2B	Запрос корпоративного парка или сервиса	Организация, роль, объём, география, задача	Идентификация организации и уполномоченного контакта
Кампанийная	Заявка на запуск модели или мероприятие	Campaign/Offer ID, версия условий, срок действия	Те же обязательные проверки, что для always-on

Таблица · часть 2 из 2

Класс конфигурации	Основной риск портфеля
Продуктовая always-on	Общая форма уничтожает контекст предложения
Автомобиль с пробегом	Продажа объекта до обработки запроса
Заказной продукт	Запрос ошибочно маршрутизируется как складской
Финансовая	Избыточный сбор чувствительных данных
Trade-in	Один эпизод искусственно делится на два лида
Тест-драйв	Запрос автоматически объявляется записью
Сервисная	Смешение MQL с операционно подтверждённой записью

Класс конфигурации	Основной риск портфеля
Запасные части	Потеря запроса между отделами продаж и сервисом
Повторная/владельческая	Контакт ошибочно закрывается как старый дубль
B2B	B2B-запрос принудительно укладывается в B2C-форму
Кампанийная	Интерфейс запускается без capacity gate

Покрытие портфеля и эффективность конкретного интерфейса — разные управленческие объекты. Покрытие отвечает на вопрос, существует ли пригодный путь для приоритетной ситуации обращения. Эффективность показывает, насколько доступно и качественно этот путь принимает отклик. Компания может иметь полное номинальное покрытие и низкий Response Capture Success Rate; либо высококонверсионную форму, оставляющую без пути сервисные и B2B-запросы.

12.9.3. Карта покрытия и поиск разрывов

Портфельная карта строится от утверждённых ситуаций выбора и обращения, а не от существующих интерфейсов. Для каждой коммерчески значимой ситуации фиксируются ожидаемый тип отклика, объект, допустимые способы обращения, обязательный контекст, юридические требования, MQL Standard, маршрут, SLA и ограничения мощности.

На карте выявляются четыре вида разрывов. **Coverage gap** означает отсутствие пригодного интерфейса. **Quality gap** — наличие интерфейса, который теряет данные, согласия или контекст. **Routing gap** — отсутствие подтверждённого принимающего маршрута. **Capacity gap** — невозможность привлечение лидов или последующего контура устойчиво принять ожидаемый поток.

Приоритизация разрывов учитывает стратегическую значимость ситуации, наблюдаемый спрос, тяжесть потери, правовой риск и стоимость исправления. Однако объём трафика сам по себе не определяет приоритет: редкий B2B-запрос может иметь высокую коммерческую значимость, а массовый просмотр карточек не является идентифицированным откликом.

Карта не должна превращаться в произвольно взвешенный единый индекс. Руководителю показывают профиль: долю приоритетных ситуаций с доступным интерфейсом, доступность, сохранение Offer Context, валидность кон-

тактов, долю корректных решений, routing accuracy, handoff acceptance и capacity status. Веса допустимы только при утверждённом экономическом или стратегическом основании и раскрытом методе.

12.9.4. Жизненный цикл конфигурации принятия отклика

Управление жизненным циклом в данном параграфе относится к интерфейсам и конфигурациям привлечение лидов, а не к развитию MQL. Развитие MQL, nurturing, повторные содержательные касания и преобразование в SQL принадлежат управление жизненным циклом лида.

Жизненный цикл конфигурации включает обнаружение потребности, проектирование, проверку готовности, пилот, промышленный запуск, эксплуатацию, изменение и вывод. На каждом этапе действует контрольная точка. Это предотвращает запуск формы только потому, что готов рекламный макет, и сохранение устаревшего номера только потому, что он когда-то был опубликован.

Таблица 125. Жизненный цикл и stage gates конфигурации принятия отклика

Таблица · часть 1 из 2

Этап	Основное решение	Обязательные доказательства	Критерий перехода
Инициирование	Нужна ли новая конфигурация	Ситуация обращения, портфельный разрыв, ожидаемый поток	Потребность не закрыта действующим продуктом
Проектирование	Как должен приниматься отклик	Object/context schema, поля, основание, state model, маршрут	Согласован end-to-end design
Readiness review	Готова ли система к пилоту	коммерческое присутствие, тесты capture, consent evidence, validation, fallback, LLM capacity	Критические gate-пробы пройдены

Этап	Основное решение	Обязательные доказательства	Критерий перехода
Пилот	Работает ли конфигурация на реальном потоке	Ограниченный трафик, журнал решений, reconciliation, feedback LLM	Качество и потери находятся в допустимых границах
Промышленный запуск	Можно ли масштабировать	SLA, мониторинг, support, owner, peak capacity	Утверждены release и rollback
Эксплуатация	Сохраняется ли пригодность	Health Profile, incidents, reason codes, дрейф данных	Выполняются стандарты и SLA
Изменение	Нужна ли новая версия	Change request, impact analysis, regression test, дата действия	Совместимость либо план миграции подтверждены
Вывод	Можно ли прекратить приём	Дата закрытия, redirect/fallback, drain plan, архив evidence	Поздние события разобраны, потери сверены

Таблица · часть 2 из 2

Этап	Типичная ошибка
Инициирование	Новая форма создаётся под каждый медиаплан
Проектирование	Проектируется только экран формы
Readiness review	Реклама запускается раньше интеграции
Пилот	Оценивается только число отправок
Промышленный запуск	Нет резерва при пиковом потоке
Эксплуатация	Интерфейс считается исправным по HTTP-доступности
Изменение	Поле или route меняются без версии

Этап	Типичная ошибка
Вывод	Форма исчезает при активной рекламе или старых ссылках

Readiness review является межконтурной точкой. коммерческое присутствие подтверждает актуальность предложения и корректность CTA; операционное управление маркетингом — производственную готовность, данные, интеграции и мониторинг; привлечение лидов — правила принятия и формирования MQL; LLM — способность подтвердить передачу. управление продажами предоставляет ограничение будущей мощности, но не квалифицирует лид на этапе запуска.

12.9.5. Версионирование и управление изменениями

Версия конфигурации должна позволять восстановить, что именно видел и передал пользователь, какие правила действовали и куда был направлен отклик. Версионированию подлежат структура полей, тексты и доказательства согласий, Offer Context mapping, validation rules, MQL Standard, routing matrix, integration schema, confirmation message и SLA.

Не каждое визуальное исправление требует новой бизнес-версии, но любое изменение смысла, состава данных, правового основания, решения или маршрута требует прослеживаемой записи. Дата публикации недостаточна: одновременно могут работать OEM-форма старой версии, локальная форма новой версии и cached-страница партнёра.

Change request содержит причину, владельца, затронутые конфигурации, backward compatibility, план тестирования, дату вступления, миграцию незавершённых событий и rollback. Новая версия MQL Standard не должна ретроспективно переписывать старые решения. Если требуется сравнительный пересчёт, он выполняется как отдельный shadow evaluation.

Кампанийные конфигурации подчиняются тем же правилам. Их короткий срок увеличивает, а не уменьшает риск: ссылки остаются в сообщениях, объявления доставляются с задержкой, платформы повторяют webhook, а пользователь возвращается к сохранённой странице после завершения кампании.

12.9.6. OEM, платформа, группа и филиал

В распределённой компании интерфейс часто создаётся одним участником, предложение принадлежит другому, персональные данные получает третье юридическое лицо, а MQL принимает четвёртый операционный контур. Поэтому портфель требует явного разделения ролей и общего контракта, а не предположения, что владелец медиаплощадки владеет всем откликом.

Таблица 126. Распределение ответственности в многостороннем портфеле

Таблица · часть 1 из 2

Участник	Допустимая портфельная роль	Обязательство при передаче	Решение, которое нельзя принимать единолично
OEM/импортёр	Общая конфигурация бренда, OEM-interface, source ID, правила распределения	Передать объект, условия, evidence, время и идентификатор события	Признать любой отправленный контакт локальным MQL
Классифайд/маркетплейс	Интерфейс на карточке, platform ID, доставка отклика	Сохранить Offer Unit, показанную цену, происхождение и retry	Подменить отсутствие согласия договорным названием «лид»
Дилерская группа/сеть	Единые модели данных, MQL Standard, routing, monitoring и shared services	Обеспечить Response ID, межфилиальную связность и fallback	Удалить локальный новый спрос как групповой дубль
Филиал/локальный оператор	Локальная доступность, объект, расписание, операционный маршрут	Подтвердить актуальность справочников и принимающую мощность	Менять обязательные критерии MQL ради плана филиала
Централизованный LLM	Подтверждение приёма MQL и управление дальнейшим развитием	Вернуть acknowledgment, очередь или допустимый rejection code	Переклассифицировать транспортный сбой в низкое качество MQL

Таблица · часть 2 из 2

Участник	Типичный конфликт
OEM/импортёр	OEM считает отправки, дилер — уникальные эпизоды
Классифайд/маркетплейс	Платформа теряет VIN или повторно доставляет событие
Дилерская группа/сеть	Несколько филиалов претендуют на один контакт
Филиал/локальный оператор	Запрос направляется по рекламному источнику, а не по объекту
Централизованный LLM	Перегрузка скрывается массовыми отказами

Один человек может обратиться по одному автомобилю через OEM, затем по другой комплектации через классифайд и позже запросить trade-in на сайте группы. Identity resolution связывает субъекта, но Episode Match должен различать коммерческие эпизоды. Локальный MQL не уничтожается только потому, что OEM ранее передал тот же телефон. Дубликатом arrival является повторная доставка того же эпизода; новый объект, новая задача или существенно изменившийся контекст могут образовать новый Response Episode.

12.9.7. Дублирование, каннибализация и комплементарность

Наличие нескольких интерфейсов для одной ситуации может быть оправдано доступностью, предпочтениями пользователя и устойчивостью. Телефон, форма и чат способны быть комплементарными путями к одному стандарту принятия. Но несколько почти одинаковых форм на одной странице могут конкурировать за внимание, расходиться по полям и создавать дубли.

Interface overlap оценивается не по совпадению каналов, а по сочетанию ситуации, объекта, аудитории, места и маршрута. Для каждой зоны пересечения проверяются четыре вопроса: предоставляет ли второй интерфейс реальную дополнительную доступность; сохраняет ли тот же контекст; создаёт ли отдельный эпизод или повторную доставку; улучшает ли устойчивость с учётом стоимости и сложности.

Каннибализация не устанавливается простой разницей количества форм до и после запуска. Новый callback может перехватить пользователей телефонного номера, не увеличив общее число идентифицированных откликов; одновременно он способен повысить доступность в нерабочее время. Нужны session/Response ID linkage, контрольные периоды или экспериментальный дизайн, а также сопоставление валидных MQL, а не кликов по CTA.

Источнику последнего отклика нельзя приписывать весь причинный вклад. создание бренда сформировал доверие, стимулирование спроса актуализировал потребность, коммерческое присутствие обеспечил оценку предложения, а привлечение лидов принял идентифицированную реакцию. Портфельная аналитика показывает, где произошло принятие, но не заменяет измерение инкрементальности MVC.

12.9.8. Портфельные решения и регулярный обзор

Для каждой конфигурации руководитель принимает одно из решений: поддерживать, исправить, объединить, локализовать, масштабировать, ограничить, заменить или вывести. Решение основывается на портфельной необходимости, качестве принятия, стоимости владения, правовом риске, устойчивости и мощности принимающего контура.

Регулярный обзор включает карту покрытия; список конфигураций и версий; показатели availability, capture, validation, context preservation, MQL formation и handoff; дубли и пересечения; инциденты; стоимость поддержки; устаревшие предложения; неиспользуемые номера и ссылки; изменения внешних схем; capacity forecast LLM и управление продажами.

Низкий объём не является автоматическим основанием для вывода. Интерфейс может закрывать обязательную сервисную или высокоценную B2B-ситуацию. Высокий объём также не гарантирует сохранения: поток фиктивных, невалидных или неконтекстных контактов создаёт расходы, но не ценность. Решение о масштабировании кампанийного интерфейса принимается после проверки инкрементального MQL и downstream capacity, а не по дешёвой стоимости отправки формы.

12.9.9. Пример портфельной ревизии автомобильной группы

Дилерская группа обнаруживает 86 активных форм, 41 подменный номер, четыре OEM-потока и три интеграции классифайдов. Первоначально это интерпретируется как широкое покрытие. Портфельная карта показывает иной результат: запрос запасной части не имеет устойчивого маршрута; часть карточек автомобилей с пробегом теряет VIN; формы кредита собирают избыточные данные; семь кампанийных страниц продолжают принимать отклики по завершённым предложениям; OEM и локальный сайт создают два CRM-лида из одного source event.

Группа не начинает с закрытия «лишних каналов». Она описывает конфигурации, связывает их с ситуациями обращения и вводит единые Response ID,

MQL Standard и route catalog. Дублирующие формы объединяются там, где не дают дополнительной доступности. Для телефона и чата сохраняются разные интерфейсы, но выравниваются объект, reason codes и handoff. Старые страницы переводятся на актуальное предложение с сохранением source context; поздние события проходят drain и reconciliation.

Перед запуском новой OEM-кампании проводится readiness review. Проверяются Offer Unit mapping, версия согласия, peak delivery, дедупликация arrivals, fallback филиала и подтверждённая мощность LLM. В результате число видимых «лидов» может уменьшиться из-за устранения повторной доставки, но объём уникальных валидных MQL и доля подтверждённой передачи становятся измеримыми. Это улучшение портфеля, даже если отчёт рекламной платформы показывает меньше заявок.

Авторское положение 12.9

Портфель привлечение лидов должен строиться не по каналам и количеству форм, а по коммерчески значимым ситуациям обращения и версионируемым конфигурациям их принятия. Портфель считается управляемым, если для каждой приоритетной ситуации определены объект, интерфейс, данные и правовое основание, MQL Standard, основной и резервный маршрут, SLA, наблюдаемость, владелец и доступная мощность; при этом покрытие ситуаций, эффективность интерфейсов и инкрементальный вклад измеряются раздельно, а запуск, изменение и вывод проходят формальные stage gates.

Портфельная модель определила, какие конфигурации привлечение лидов должны существовать и как ими управлять во времени. Следующий параграф объединяет показатели отдельных интерфейсов, качества данных, решений, передачи, стоимости и устойчивости в привлечение лидов KPI Tree и многомерный привлечение лидов Health Profile.

12.10. Система показателей и привлечение лидов Health Profile

Управленческий тезис. Результативность привлечение лидов нельзя оценить числом форм, звонков, контактов или даже номинально созданных MQL. Система показателей должна воспроизводить весь механизм уровня: доступность интерфейса, завершение явной передачи, долговременный захват, качество и законность данных, сохранение контекста, корректность решения по MQL Standard, точность маршрутизации, подтверждённую передачу, скорость, стоимость, устойчивость и согласование мощности. Эти измерения образуют не произвольно взвешенный индекс, а многомерный привлечение лидов Health Profile — профиль состояния системы принятия отклика.

12.10.1. Что именно должна измерять система

Непосредственный результат привлечения лидов и прямой итоговый выход всей цепочка создания маркетинговой ценности — сформированный и переданный по стандарту MQL. Следовательно, верхняя ветвь системы показателей должна отвечать на три последовательных вопроса: сколько идентифицированных коммерчески релевантных откликов система способна принять; какая часть принятых кандидатов соответствует утверждённому стандарту; какая часть сформированных MQL подтверждённо перешла под ответственность управление жизненным циклом лида.

Простое число «лидов» не отвечает ни на один из них. В него могут одновременно входить клики, начала формы, пропущенные звонки, повторные webhook, spam, невалидные контакты, новые Response Episodes существующего клиента и записи, не принятые LLM. Рост такого показателя может означать улучшение доступности, ослабление правил, техническое дублирование или изменение маркировки.

Система показателей строится на общей единице наблюдения. Для доступности это время работы конкретного Interface ID; для попыток — eligible attempt; для принятых данных — captured arrival; для коммерческого события — Response Episode; для решения — кандидат и версия MQL Standard; для передачи — сформированный MQL и acknowledgment LLM. Смешение знаменателей делает показатели внешне сопоставимыми, но методологически ложными.

Показатели разделяются на четыре группы:

1. **Leading indicators — опережающие показатели:** доступность, field errors, завершение, capture success, backlog, время стадий, полнота evidence и capacity utilization.
2. **Outcome indicators уровня:** число сформированных MQL, MQL Formation Rate, routing accuracy и handoff acceptance.
3. **Quality and risk indicators:** valid contact, consent validity, context preservation, duplicate arrival, spam/fraud, false-positive и false-negative rates, инциденты и технические потери.
4. **Downstream feedback:** фактическая контактопригодность при попытке связи, Time-to-Contact, MQL-to-SQL, SQL-to-deal и причины отказов. Эти показатели необходимы для обратной связи, но не являются непосредственным результатом привлечения лидов.

12.10.2. привлечение лидов KPI Tree

привлечение лидов KPI Tree — дерево показателей, связывающее непосредственный результат с управляемыми причинами. Оно не является математической формулой, в которой любой показатель можно компенсировать другим. Если согласие недоказуемо или handoff не подтверждён, высокий completion не устраняет разрыв.

Таблица 127. привлечение лидов KPI Tree

Таблица · часть 1 из 2

Уровень дерева	Управленческий вопрос	Основные показатели	Единица наблюдения
1. Итоговый выход	Сколько MQL сформировано и подтверждённо передано?	Handoff-accepted MQL, MQL Handoff Acceptance Rate	MQL/Response Episode
2. Решение MQL	Какая часть eligible-кандидатов соответствует стандарту?	MQL Formation Rate, pending/rejected/invalid mix, reason codes, FPR/FNR	Кандидат + версия стандарта
3. Маршрутизация	Попадает ли MQL в правильный принимающий процесс?	Routing Accuracy, unrouted rate, reroute rate, route age	Accepted MQL

Уровень дерева	Управленческий вопрос	Основные показатели	Единица наблюдения
4. Данные и контекст	Достаточны ли идентичность, контакт и сведения о предложении?	VCR, context completeness, Offer Context Preservation, missing-field profile	Captured Response Episode
5. Законность и доверие	Есть ли доказуемое основание и корректное разрешение?	Consent Validity Rate, basis/evidence coverage, withdrawal errors	Response Episode/consent record
6. Чистота потока	Отделены ли повторы доставки и искусственные события?	Duplicate Arrival Rate, spam/fraud/test rate, false merge/split	Arrival и Episode
7. Интерфейс и захват	Может ли пользователь успешно передать отклик?	RIA, Form Completion Rate, RCSR, call answer/capture, callback capture, chat delivery	Время/attempt/arrival
8. Скорость и очереди	Где отклик ожидает технического действия?	Time to Capture, Validate, Decide, Route, Handoff; SLA compliance; backlog age	Стадия процесса
9. Устойчивость	Выдерживает ли система пики и отказы?	Capacity Utilization, peak headroom, incident count, MTTA/MTTR, recovered/lost events	Сервис/стадия
10. Экономика	Какова стоимость контролируемой функции?	привлечение лидов cost, cost per handoff-accepted MQL, cost of failure/rework	Период/конфигурация

Уровень дерева	Управленческий вопрос	Основные показатели	Единица наблюдения
Диагностическая граница	Что происходит после передачи?	Actual Contactability, Time-to-Contact, MQL-to-SQL, SQL-to-deal, sales capacity	MQL/SQL/сделка

Таблица · часть 2 из 2

Уровень дерева	Решение руководителя
1. Итоговый выход	Поддерживать, ограничивать или наращивать мощность уровня
2. Решение MQL	Уточнить правило, evidence или контроль ошибок
3. Маршрутизация	Исправить матрицу, справочник или fallback
4. Данные и контекст	Изменить поля, mapping, validation или progressive profiling
5. Законность и доверие	Остановить дефектный сбор, изменить текст или процесс evidence
6. Чистота потока	Настроить linkage, quarantine и reference audit
7. Интерфейс и захват	Устранить отказ, трение или потерю интерфейса
8. Скорость и очереди	Перераспределить мощность, исправить очередь или SLA
9. Устойчивость	Ввести резерв, fallback, continuity или capacity gate
10. Экономика	Инвестировать в устранение конкретного ограничения
Диагностическая граница	Передать обратную связь владельцу соответствующего контура

Дерево читается сверху вниз при диагностике и снизу вверх при планировании улучшения. Если падает handoff-accepted MQL, руководитель не сразу увеличивает трафик, а устанавливает, произошло ли сокращение eligible attempts, capture failure, рост invalid, изменение MQL Standard, ошибка routing или отказ LLM acknowledgment. Если растёт число MQL, проверяются версия

стандарта, структура потока, FPR и handoff, а не делается автоматический вывод об улучшении.

12.10.3. Метрики интерфейса, данных и контекста

Ранее были определены Response Interface Availability (12.1), Response Capture Success Rate (12.2), Valid Contact Rate (12.3), Consent Validity Rate (12.4), Duplicate Arrival Rate (12.5) и Spam/Fraud Rate (12.6). Они сохраняют исходные знаменатели и не пересчитываются задним числом под удобный отчёт.

Для форм дополнительно используется **Form Completion Rate — доля начатых форм, завершившихся успешной отправкой**:

$$FCR = \frac{N_{successful\_submissions}}{N_{eligible\_form\_starts}} \times 100\%. \qquad (126)$$

где $N_{successful\_submissions}$ — число пользовательских сессий, в которых форма прошла клиентские проверки и была отправлена, шт.; $N_{eligible\_form\_starts}$ — число сессий с установленным событием начала осмысленного заполнения, шт. Единица измерения — процент. Методологическое основание — анализ завершения интерактивной задачи. Условия: единое определение старта, исключение bot/test traffic и связывание событий в пределах допустимого окна. Ограничение: успешная отправка ещё не доказывает durable capture, валидность, коммерческую релевантность или MQL. Пример: 2 000 пользователей начали заполнять форму, 1 160 успешно отправили её; FCR=58%.

Большое число обязательных полей способно повысить полноту отдельных отправок и одновременно снизить завершение. Поэтому полнота измеряется отдельно. **Response Context Completeness — полнота контекста отклика** показывает наличие обязательных для данного response type элементов:

$$RCC = \frac{\sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{k_i} \mathbf{1}(e_{ij} \text{ present and valid})}{\sum_{i=1}^{n} k_i} \times 100\%. \qquad (127)$$

где n — число оцениваемых Response Episodes, шт.; k_i — число обязательных контекстных элементов для эпизода i по действующей схеме, шт.; I(·) — индикатор, равный 1 при наличии и допустимости элемента и 0 в противном случае; e_{ij} — элемент контекста: объект, тип запроса, точка, источник, временная метка, условия или иной обязательный атрибут. Единица измерения — процент обязательных элементов. Основание — измерение completeness

как измерения качества данных. Условия: версионируемый перечень элементов по response type. Ограничение: метрика не оценивает семантическую точность всех значений и не разрешает компенсировать отсутствие критического Offer Unit ID наличием второстепенных полей. Пример: для 100 эпизодов требуется по пять элементов; валидно заполнены 460 из 500, поэтому RCC=92%.

Критические элементы контролируются отдельными показателями. **Offer Context Preservation Rate — доля эпизодов, в которых обязательный контекст показанного предложения сохранён до передачи**:

$$OCPR = \frac{N_{episodes\_with\_required\_offer\_snapshot}}{N_{episodes\_requiring\_offer\_context}} \times 100\%. \qquad (128)$$

где числитель — Response Episodes с сохранёнными Offer Unit ID и требуемым snapshot цены, комплектации, VIN/stock ID, платежа или условий, шт.; знаменатель — эпизоды типов, для которых такой контекст обязателен, шт. Единица измерения — процент. Основание — прослеживаемость коммерческого контекста. Условия: требования задаются по response type, а snapshot отделён от текущего состояния карточки. Ограничение: наличие полей не доказывает истинность исходного предложения; необходим контроль provenance. Пример: из 800 запросов по конкретным автомобилям 712 переданы с требуемым snapshot; OCPR=89%.

12.10.4. Решение, маршрут и подтверждённая передача

MQL Formation Rate (12.7) показывает долю принятых по стандарту кандидатов, а FPR и FNR (12.8)–(12.9) — ошибки решения относительно независимой эталонной проверки. Ни один из этих показателей нельзя оптимизировать изолированно. Ослабление обязательных критериев повысит MFR, но может увеличить FPR; чрезмерно жёсткий фильтр способен снизить FPR ценой роста FNR и потери реального спроса.

Routing Accuracy — точность маршрутизации определяется по проверяемому эталонному маршруту:

$$RA = \frac{N_{mql\_assigned\_to\_correct\_route}}{N_{mql\_with\_reference\_route}} \times 100\%. \qquad (129)$$

где числитель — MQL, направленные в правильный процесс с учётом объекта, филиала, бренда, территории, языка, юридического лица и компетенции, шт.; знаменатель — MQL выборки, для которых reference review установил

корректный маршрут, шт. Единица измерения — процент. Основание — контроль точности операционного распределения. Условия: актуальный route catalog и независимая проверка выборки либо детерминированный эталон. Ограничение: принятие MQL конкретным сотрудником не доказывает корректность маршрута; reroute может быть вызван изменением доступности после решения. Пример: из 500 проверенных MQL 465 направлены верно; RA=93%.

MQL Handoff Acceptance Rate — доля сформированных MQL, передача которых подтверждена принимающим LLM:

$$MHAR = \frac{N_{mql\_acknowledged\_by\_llm}}{N_{mql\_eligible\_for\_handoff}} \times 100\%. \qquad (130)$$

где $N_{mql\_acknowledged\_by\_llm}$ — число MQL с допустимым acknowledgment принимающей очереди, шт.; $N_{mql\_eligible\_for\_handoff}$ — все сформированные MQL, подлежащие передаче в периоде, шт. Единица измерения — процент. Основание — контроль завершённости перехода ответственности. Условия: idempotent Response ID, установленные acknowledgment и rejection codes, учёт повторных попыток как одной бизнес-передачи. Ограничение: технический 200 OK не равен принятию, если не подтверждает долговременную запись и очередь; MHAR не измеряет скорость содержательного контакта. Пример: из 1 000 сформированных MQL 970 подтверждённо приняты LLM; MHAR=97%.

Причины непринятия разделяются как минимум на schema rejection, отсутствующее evidence, неверный route, timeout, duplicate arrival, capacity hold и отказ неизвестного типа. Downstream-отказ из-за перегрузки не должен ретроспективно превращать MQL в invalid. Он фиксируется как дефект handoff или capacity alignment.

12.10.5. Скорость без смешения с Time-to-Contact

привлечение лидов измеряет техническое и организационное время собственного преобразования. Для любой стадии s используется длительность между нормативно определёнными событиями:

$$T_s = t_{end,s} - t_{start,s}. \qquad (131)$$

где T_s — длительность стадии capture, validation, decision, routing или handoff, секунды, минуты либо часы; $t_{start,s}$ и $t_{end,s}$ — временные метки начала и завершения по Tracking Standard. Методологическое основание — процессное измерение времени цикла. Условия: синхронизированные часы, единые

paused states, календарь сервиса и сохранение исходного времени внешнего события. Ограничение: среднее скрывает длинный хвост, поэтому применяются медиана, 90-й/95-й процентили, age buckets и максимальный возраст открытого backlog. Пример: отклик зафиксирован в 10:00:05, validation завершена в 10:00:42; $T_{validation}$=37 секунд.

Time to Capture заканчивается durable capture; Time to Validate — фиксацией evidence; Time to Decide — состоянием по MQL Standard; Time to Route — назначением допустимого route; Time to Handoff — acknowledgment LLM. **Time-to-Contact** начинается после принятия MQL следующим контуром и измеряет время до содержательной попытки или состоявшегося контакта по правилам LLM. Техническое подтверждение «запрос получен» не является таким контактом и не является nurturing.

SLA Compliance Rate (12.10) рассчитывается по каждой стадии и дополняется открытым просроченным backlog. Capacity Utilization (12.11) показывает нагрузку, но не задаёт универсального безопасного порога: одинаковые 85% дают разный риск при стабильном API и неоднородной ручной очереди.

12.10.6. Стоимость и потери

Стоимость уровня включает контролируемые расходы на intake-продукты, телефонию, validation и identity services, интеграции, ручную проверку, мониторинг, поддержку и распределённую долю операционное управление маркетингом. Медиабюджет, создание спроса и содержание коммерческое присутствие не следует механически относить к привлечению лидов: они принадлежат другим уровням, хотя участвуют в полной экономике MVC.

привлечение лидов Cost per Handoff-Accepted MQL — собственная стоимость подтверждённо переданного MQL определяется как:

$$LACMQL = \frac{C_{LA,scope}}{N_{mql\_acknowledged\_by\_llm}}. \qquad (132)$$

где $C_{LA,scope}$ — прямые и обоснованно распределённые затраты привлечение лидов в выбранном scope за период, денежные единицы; знаменатель — число уникальных MQL с подтверждённой передачей в том же scope, шт.; LACMQL — денежные единицы на MQL. Основание — unit economics функционального процесса. Условия: единая политика распределения затрат, исключение duplicate arrivals и сопоставимые конфигурации. Ограничение: показатель не равен media CPL и Cost per Incremental MQL; низкая стоимость может быть следствием ослабления стандарта или переноса затрат в другой кон-

тур. Пример: затраты уровня составили 1 200 000 рублей, LLM подтвердил 3 000 MQL; LACMQL=400 рублей.

Стоимость ошибок рассчитывается отдельным loss bridge: незахваченные eligible attempts, невалидные данные, false rejects, ручная переработка, неверный route, повторная доставка, handoff failure и восстановление инцидентов. Не все потери можно достоверно перевести в продажи или маржу. В таком случае показываются физический объём, время и прямые расходы, а не вымышленная выручка.

12.10.7. привлечение лидов Health Profile

привлечение лидов Health Profile — многомерное описание состояния уровня по набору обязательных измерений. Он нужен потому, что одинаковое число MQL может быть получено из принципиально разных систем: одна устойчиво принимает валидные и контекстные отклики, другая компенсирует технические потери избыточным потоком и ослаблением стандарта.

Таблица 128. привлечение лидов Health Profile

Измерение профиля	Минимальный набор наблюдений	Критический сигнал	Что нельзя считать компенсацией
Доступность и захват	RIA, RCSR, FCR, call/chat/platform capture	Интерфейс сообщает успех без durable record	Рост трафика или числа start events
Данные и контакт	VCR, validation pass, missing fields, validation age	Систематически невалидный способ связи	Высокое число заполненных форм
Контекст предложения	RCC, OCPR, provenance, source/Offer IDs	Потеря объекта, VIN, показанной цены или условий	Наличие телефона и рекламного source
Законность и разрешения	Basis coverage, CVR по целям, evidence integrity	Нет доказуемого основания или версии согласия	Коммерческая привлекательность отклика
Identity и чистота потока	DAR, false merge/split, spam/fraud/test, quarantine	Агрессивное слияние разных эпизодов либо отсутствие фильтра	Уменьшение числа CRM-записей само по себе

Измерение профиля	Минимальный набор наблюдений	Критический сигнал	Что нельзя считать компенсацией
Решение MQL	MFR, state mix, reason codes, FPR/FNR, standard version	Любой контакт автоматически признаётся MQL	Высокий downstream conversion отдельной выборки
Маршрут и передача	RA, unrouted age, MHAR, rejection codes	Нет подтверждённого route или acknowledgment LLM	Успешный API transport status
Скорость и SLA	Stage times, percentiles, backlog age, SLACR	Наблюдаемый просроченный backlog без владельца	Низкое среднее время основной массы
Устойчивость и мощность	CU, peak headroom, incidents, fallback tests, reconciliation	Неработающий интерфейс или поток выше устойчивой мощности	Ручная героическая обработка после сбоя
Экономика и развитие	LACMQL, cost of failure, experiment backlog, change lead time	Масштабирование без baseline и capacity gate	Дешёвый platform CPL
Downstream alignment	LLM acceptance, Time-to-Contact, actual contactability, capacity signals	LLM или управление продажами не способны принять плановый поток	Ужесточение MQL Standard ради скрытия перегрузки

Профиль отображает фактическое значение, baseline, целевой диапазон, тренд, confidence/data-quality status, владельца и открытую меру. Пороговые зоны устанавливаются по обязательствам, риску, экспериментальным данным и устойчивой мощности конкретной компании. Универсальный отраслевой benchmark может использоваться только как внешняя справка с раскрытым контекстом.

Измерения не усредняются произвольными весами. Критический разрыв — например неработающая форма, отсутствие правового основания, потеря объекта или отсутствие подтверждённой передачи — остаётся критическим независимо от высоких значений остальных показателей. Итоговый диагно-

стический балл в завершающем чек-листе отражает зрелость управленческих практик, но не заменяет профиль и перечень non-compensable gaps.

12.10.8. Сегментация, когортность и качество сравнения

Каждый показатель разрезается минимум по response type, Interface ID, конфигурации и версии, объекту/категории, юридическому лицу, филиалу, источнику, route, времени и состоянию. Для OEM и классифайдов отдельно сохраняются source event ID и локальный Response ID. Сравнение агрегатов без этих разрезов создаёт эффект состава: рост доли простых callback-запросов способен повысить общий completion без улучшения форм по конкретным автомобилям.

Когорты формируются по времени Response Episode и версии конфигурации. Нельзя относить поздний SQL или сделку только к дате последнего статуса и затем объявлять улучшением текущего интерфейса. Исторические решения воспроизводятся по действовавшему MQL Standard; изменения оцениваются на сопоставимых когортах.

Для малых B2B, сервисных или редких high-value потоков долевые показатели нестабильны. В отчёте показываются числитель, знаменатель и интервал неопределённости, а решение дополняется разбором случаев. Отсутствие статистической мощности не разрешает объединять несопоставимые response types.

12.10.9. Граница причинности и downstream-метрик

Рост FCR после сокращения полей показывает изменение завершения формы, но не доказывает рост инкрементальных MQL. Одновременно могли измениться спрос, цена, наличие, медиамикс или состав аудитории. Рост MQL не доказывает рост SQL и продаж; рост продаж не доказывает улучшение привлечение лидов. Для причинного вывода необходим дизайн измерения, рассматриваемый в 12.11.

Actual Contactability Rate и Time-to-Contact поступают из LLM как обратная связь. Они помогают обнаружить ложновалидные контакты, задержки handoff или несоответствие обещаний, но ответственность разделяется по временным меткам. Если MQL подтверждённо передан в 10:01, а первая попытка сделана в 14:00, последующая задержка не должна записываться как Time to Handoff.

MQL-to-SQL, Win Rate, сделка, выручка и маржа являются downstream-результатами. Они используются для проверки полезности стандарта и инвестици-

онных решений, но не включаются в единый KPI привлечение лидов. Иначе владелец уровня начинает оптимизировать продажи, которыми не управляет, или отбрасывать допустимые MQL ради улучшения конверсии.

12.10.10. Управленческий протокол и пример диагностики

Ежедневный мониторинг фокусируется на availability, capture failures, critical evidence, backlog, routing и handoff. Недельный обзор анализирует Health Profile по конфигурациям, reason codes, drift, дубликаты, инциденты и capacity. Месячный — экономику, портфельные решения, результаты reference audit и готовность downstream-контуров. Изменение определения показателя проходит version control так же, как изменение MQL Standard.

Автомобильный дилер видит рост отправленных форм на 24% после запуска лид-форм OEM. Одновременно MQL Formation Rate почти не изменился, но MHAR снизился с 96 до 78%. KPI Tree показывает: часть OEM-событий приходит без Offer Unit ID, а route catalog содержит устаревшие коды двух филиалов. Дополнительно повторная доставка webhook увеличила число CRM-записей, но не число уникальных Response Episodes.

Правильное решение — восстановить mapping объекта, исправить маршруты, связать source event ID с Response ID и разобрать backlog. Увеличение рекламного бюджета, объявление всех OEM-форм MQL или перенос отказов в категорию «некачественный лид» только скроют дефект. После исправления число номинальных записей уменьшается из-за дедупликации, OCPR и MHAR растут, а сформированные MQL становятся прослеживаемыми. Лишь последующий эксперимент может установить, создала ли OEM-активность инкрементальный поток.

Авторское положение 12.10

Система показателей привлечения лидов должна связывать подтверждённо переданный MQL с наблюдаемыми условиями его формирования — доступностью и захватом, качеством данных и контекста, законностью, identity resolution, решением по версии MQL Standard, маршрутизацией, SLA, устойчивостью, мощностью и стоимостью. Эти измерения образуют многомерный привлечение лидов Health Profile и не могут быть сведены к числу форм, единственной конверсии или произвольно взвешенному индексу; downstream-показатели используются как обратная связь, но сохраняют принадлежность управление жизненным циклом лида и управление продажами.

Система показателей определила, что и на какой границе следует наблюдать. Следующий параграф устанавливает привлечение лидов Tracking Standard, правила baseline и экспериментов, измерение инкрементальных MQL, прямое и обратное планирование, привлечение лидов Gap и связь инвестиций с мощностью LLM и управление продажами.

12.11. Исследование, измерение и планирование привлечения лидов

Управленческий тезис. привлечение лидов нельзя планировать как покупку заданного числа «лидов» и нельзя улучшать по разнице показателей до и после изменения. Управляемое развитие уровня требует единого Tracking Standard, воспроизводимого baseline, контрфактической оценки, прямого и обратного расчёта потока, диагностики привлечение лидов Gap и проверки мощности принимающих контуров. Инвестиция должна быть связана с установленным ограничением — недоступностью, трением, потерей контекста, ошибкой решения, маршрутизацией, передачей или мощностью, — а не только с желанием получить больше форм.

12.11.1. От регистрации событий к измерительной системе

Цифровая аналитика, телефония, CRM, OEM-портал и классифайд обычно создают собственные события. Однако совпадение названий lead, submit или accepted не означает совпадения смысла. Платформа может считать lead нажатием кнопки, сайт — успешной отправкой формы, CRM — созданием записи, а LLM — принятым MQL. Сложение этих величин производит не сквозной поток, а набор несовместимых знаменателей.

привлечение лидов Tracking Standard — стандарт измерения принятия отклика задаёт единицы наблюдения, события, идентификаторы, временные метки, обязательные параметры, владельца семантики, правила качества и допустимые переходы состояний. Он охватывает границу с коммерческое присутствие, собственное преобразование привлечение лидов и подтверждение передачи в LLM.

Стандарт не присваивает привлечение лидов всю предшествующую историю. Показ CTA и анонимное взаимодействие принадлежат коммерческое присутствие, но их идентификаторы могут передаваться как контекст. Событие MQL handoff acknowledged завершает измеряемый путь уровня. Первая содержательная попытка связи и последующие стадии фиксируются LLM и поступают обратно как downstream feedback.

Таблица 129. привлечение лидов Tracking Standard

Таблица · часть 1 из 2

Событие	Нормативный смысл	Обязательные идентификаторы и параметры	Владелец первичной фиксации
cta_activated	Пользователь активировал средство перехода к обращению	Session/anonymous ID, CTA ID, Offer Unit ID, shown context, time	коммерческое присутствие
intake_started	Начато осмысленное взаимодействие с интерфейсом	Interface ID/version, session/thread/call ID, response type, time	привлечение лидов
submission_attempted	Достигнута нормативная граница явной передачи	Attempt ID, Interface ID, schema version, client validation result	привлечение лидов
arrival_received	Техническое событие достигло точки приёма	Source event ID, arrival ID, received time, source, payload version	привлечение лидов
response_captured	Созданы долговременная запись и Response ID	Response ID, arrival/source IDs, object/context snapshot, actor/time	привлечение лидов
identity_linked	Эпизод связан с Identity Entity с указанной уверенностью	Response ID, Identity ID, Contact Point IDs, method/confidence	привлечение лидов
validation_completed	Зафиксированы результаты обязательных проверок	Response ID, rules/version, evidence, result/reason, time	привлечение лидов
mql_decision_recorded	Принято решение по версии MQL Standard	Response ID, standard version, state, reason code, actor/time	привлечение лидов

Событие	Нормативный смысл	Обязательные идентификаторы и параметры	Владелец первичной фиксации
route_assigned	Определён принимающий процесс	Response ID, route ID/version, fallback flag, reason, time	привлечение лидов
handoff_sent	Пакет MQL отправлен в принимающий контур	Response ID, handoff ID, schema, route, attempt number, time	привлечение лидов
handoff_acknowledged	LLM подтвердил долговременный приём в очередь	Response/handoff IDs, receiving queue, status, time	LLM по контракту передачи
handoff_rejected	Принимающий контур вернул допустимую причину отказа	IDs, rejection code, schema/route version, time	LLM по контракту передачи
technical_confirmation_delivered	Пользователю доставлено подтверждение получения	Response ID, template/version, channel, delivery status, time	привлечение лидов

Таблица · часть 2 из 2

Событие	Чего событие не доказывает
cta_activated	Идентифицированный отклик или начало формы
intake_started	Успешную отправку или MQL
submission_attempted	Durable capture на сервере
arrival_received	Уникальный Response Episode
response_captured	Валидность данных или соответствие MQL
identity_linked	Что новый эпизод является дублем старого
validation_completed	Коммерческую квалификацию продажами
mql_decision_recorded	SQL или готовность к сделке

Событие	Чего событие не доказывает
route_assigned	Назначение продавца или начало обработки
handoff_sent	Принятие ответственности LLM
handoff_acknowledged	Содержательный контакт с человеком
handoff_rejected	Автоматическую невалидность исходного MQL
technical_confirmation_delivered	Nurturing, подтверждение слота или обещание продажи

Каждое событие содержит event ID, event time, received time, producer, schema version и environment. Для внешних источников сохраняются оригинальный source event ID и локальный Response ID. Повторная доставка не создаёт новый Response Episode, если idempotency key подтверждает то же событие. Изменение номера телефона, маршрута или статуса не должно перезаписывать исходное evidence.

12.11.2. Качество tracking и прослеживаемость

Наличие событий в журнале ещё не означает измеримость. Стандарт требует контроля пропусков, дублей, порядка, задержки доставки, расхождения часов, неизвестных версий схем, orphan events и невозможных переходов. Reconciliation сопоставляет данные источника, intake, decision log и acknowledgment LLM.

Response Traceability Rate — доля эпизодов с воспроизводимой обязательной цепочкой событий рассчитывается как:

$$RTR = \frac{N_{episodes\_with\_complete\_required\_trace}}{N_{eligible\_captured\_episodes}} \times 100\%. \qquad (133)$$

где $N_{episodes\_with\_complete\_required\_trace}$ — число Response Episodes, для которых присутствуют все обязательные события, IDs, версии и временные метки от capture до итогового состояния, шт.; $N_{eligible\_captured\_episodes}$ — все захваченные эпизоды, входящие в scope проверки, шт. Единица измерения — процент. Методологическое основание — полнота lineage и audit trail. Условия: обязательная цепочка определяется по response type и версии конфигурации. Ограничение: наличие событий не доказывает истинность их содержания; критические нарушения, например отсутствие consent evidence, контро-

лируются отдельно. Пример: из 4 000 эпизодов 3 760 имеют полную требуемую трассу; RTR=94%.

Tracking-инцидент не следует исправлять заполнением пропусков вымышленными значениями. Допустимо восстановление из доказуемого первичного источника с признаком recovery. Если исходное время неизвестно, поле остаётся неизвестным; время загрузки не выдаётся за время отклика.

12.11.3. Baseline как исходное состояние системы

Исходный уровень — исходный уровень представляет собой зафиксированное состояние потока до изменения. Он включает не только MQL volume, но и структуру eligible attempts, RIA, FCR, RCSR, validation pass, VCR, RCC, OCPR, MFR, FPR/FNR, routing accuracy, MHAR, стадийные времена, backlog, capacity utilization, стоимость и версии стандартов.

Baseline строится отдельно по response type, интерфейсу, объекту, источнику, филиалу и значимым временным периодам. Для автомобильного ритейла необходимо учитывать день недели, часы работы, сезонность, запуск модели, изменение цены и наличия, OEM-активность и срок экспозиции автомобиля с пробегом. Простое среднее за предыдущий месяц редко создаёт достаточный контрфактический ориентир.

Перед экспериментом замораживаются определения событий и проверяется стабильность измерения. Если одновременно изменены форма, MQL Standard, routing и CRM mapping, нельзя установить вклад каждого элемента. Допустимое пакетное изменение оценивается как единая intervention, но не разлагается на причинные эффекты без дополнительного дизайна.

Baseline не является вечным нормативом. После структурного изменения рынка или портфеля формируется новая опорная модель, при этом старая сохраняется для воспроизводимости. Пересмотр baseline документируется и не используется для улучшения ретроспективного результата.

12.11.4. Дизайн исследований и экспериментов

Выбор метода определяется единицей воздействия, возможностью рандомизации, риском взаимного влияния и объёмом потока. Наиболее сильный дизайн для изменения формы — рандомизированный A/B-тест на уровне пользователя или сессии при устойчивом assignment. Для callback или правил маршрутизации возможны switchback-тесты по временным блокам, если нет carryover. Для сетевой компании применяются кластерная рандомизация, geo-experiment, stepped-wedge или квазиэксперимент с сопоставимой контрольной группой.

Таблица 130. Дизайны проверки изменений привлечение лидов

Таблица · часть 1 из 2

Изменяемый элемент	Предпочтительный дизайн	Основной результат	Защитные ограничения
Число необязательных полей	User/session-level A/B	Handoff-accepted MQL на eligible exposure	VCR, RCC, OCPR, CVR, FPR
Поэтапное уточнение профиля	Рандомизированный staged test	Завершение и итоговая полнота evidence	Отказы на следующем шаге, privacy complaints
Сохранение Offer Unit ID и shown price	Поэтапное включение либо кластерный тест	OCPR и MHAR	Ошибки цены, route, processing time
Моментальная валидация контакта	A/B с reference audit	VCR и handoff-accepted MQL	FNR, completion, latency
Текст согласия и объяснение следующего шага	A/B при правовой допустимости вариантов	Completion, evidence validity, complaints	Withdrawal, deceptive-design review
Confirmation message	A/B после durable capture	Повторные отправки, уточняющие обращения	Ошибочные обещания, delivery failure

Изменяемый элемент	Предпочтительный дизайн	Основной результат	Защитные ограничения
Callback/chat intake	Randomized encouragement или geo/time test	Incremental accepted MQL	Каннибализация звонков/форм, capacity
Routing rule	Shadow test, затем controlled rollout	Routing Accuracy и MHAR	Reroute, backlog, филиальная нагрузка
Spam/fraud rule	Shadow mode + adjudicated sample	Снижение искусственной нагрузки	FPR/FNR фильтра, жалобы
Единый Response ID OEM–дилер	Phased integration или matched regions	DAR, RTR, уникальные Episodes	False merge/split, lost events
Масштабирование OEM-интерфейса	Cluster/geo experiment	Incremental handoff-accepted MQL	LLM SLA, sales capacity, OCPR

Таблица · часть 2 из 2

Изменяемый элемент	Существенное ограничение
Число необязательных полей	Повторные визиты должны сохранять assignment
Поэтапное уточнение профиля	Нужна устойчивая identity linkage между этапами
Сохранение Offer Unit ID и shown price	Нельзя скрывать заведомо неверное предложение
Моментальная валидация контакта	Внешний валидатор может системно ошибаться
Текст согласия и объяснение следующего шага	Юридически обязательные элементы не являются экспериментальной переменной
Confirmation message	Не измеряет nurturing или Time-to-Contact напрямую
Callback/chat intake	Самовыбор канала осложняет простое сравнение

Изменяемый элемент	Существенное ограничение
Routing rule	Ошибочный route способен причинить операционный ущерб
Spam/fraud rule	Нельзя считать downstream non-sale эталоном spam
Единый Response ID OEM–дилер	Изменение учёта может уменьшить видимый объём без реальной потери
Масштабирование OEM-интерфейса	Географическое перетекание и общая медиаактивность

До запуска задаются гипотеза, primary outcome, guardrails, минимально обнаруживаемый эффект, требуемая выборка, длительность, правила остановки, исключения и план анализа. Нельзя выбирать успешную метрику после просмотра результатов. Sample-ratio mismatch, bot traffic, повторное попадание одного субъекта в варианты и технический дрейф требуют проверки.

Для geo-experiment регионы или филиалы сопоставляются по исходному потоку, структуре брендов, наличию, ценам, конкурентной среде и мощности. Вмешательство не должно свободно перетекать в контрольную географию. Если параллельно OEM меняет национальную кампанию, эффект локальной формы отделить значительно труднее.

12.11.5. Инкрементальный MQL и контрфактический результат

Incremental MQL — инкрементальное число MQL представляет собой разницу между фактически полученным числом подтверждённо переданных MQL при вмешательстве и оценкой того, сколько таких MQL возникло бы без него:

$$IMQL = N^{obs}_{MQL,\,treatment} - \widehat{N}^{cf}_{MQL,\,treatment}. \qquad (134)$$

где $N^{obs}_{MQL,\,treatment}$ — наблюдаемое число уникальных handoff-accepted MQL в затронутой группе, шт.; $\widehat{N}^{cf}_{MQL,\,treatment}$ — оценённое контрфактическое число в той же группе и периоде без изменения, шт.; IMQL — дополнительные MQL, шт. Методологическое основание — потенциальные исходы и причинный контрфактический подход. Условия: обоснованный экспериментальный или квазиэкспериментальный дизайн, стабильное определение MQL и отсутствие недопустимого вмешательства в контроль. Ограничение: точность определяется качеством контрфактической оценки; последующая продажа не подменяет MQL-outcome. Пример: после изменения наблюдается 1 180

MQL, а экспериментальная оценка без изменения составляет 1 050; IMQL=130.

В простом рандомизированном эксперименте контрфактический результат оценивается контрольной группой с поправкой на размер exposure. При квазиэксперименте может использоваться difference-in-differences:

$$\widehat{IMQL}_{DiD} = (N_{T,post} - N_{T,pre}) - (N_{C,post} - N_{C,pre}). \qquad (135)$$

где T и C — сопоставимые treatment и control; pre и post — периоды до и после; все N — handoff-accepted MQL, шт. Единица измерения — MQL. Основание — квазиэкспериментальная оценка difference-in-differences. Условия: сопоставимые масштабы либо нормализация, правдоподобное предположение параллельных трендов без вмешательства, отсутствие иных неодинаковых шоков. Ограничение: один период «до» не позволяет проверить тренд; различия наличия, цен или мощности могут исказить оценку. Пример: treatment вырос с 900 до 1 150, control — с 850 до 950; оценка IMQL=(250)−(100)=150.

Рост форм, MQL, SQL или продаж после запуска не является достаточным доказательством IMQL>0. Новый интерфейс способен лишь перераспределить органический поток между формой, звонком и чатом. Поэтому измеряются суммарные уникальные Response Episodes и handoff-accepted MQL, linkage между интерфейсами и каннибализация.

12.11.6. Стоимость инкрементального результата

Cost per Incremental MQL — стоимость инкрементального MQL связывает дополнительные затраты с причинно оценённым дополнительным выходом:

$$CPIMQL = \frac{\Delta C_{intervention}}{IMQL}. \qquad (136)$$

где $\Delta C_{intervention}$ — дополнительные затраты на изменение и его эксплуатацию относительно контрфактического сценария, денежные единицы; IMQL — оценённое дополнительное число handoff-accepted MQL, шт.; CPIMQL — денежные единицы на инкрементальный MQL. Основание — incremental cost-effectiveness. Условия: положительный и статистически/управленчески интерпретируемый IMQL, согласованные границы затрат и горизонт. Ограничение: при нулевом или отрицательном эффекте показатель не интерпретируется как обычная стоимость; неопределённость числителя и эффекта

должна показываться диапазоном. Пример: изменение стоило дополнительно 520 000 рублей и создало оценочно 130 MQL; CPIMQL=4 000 рублей.

CPIMQL не равен platform CPL. Платформа делит расходы на собственные отправки формы, включая органически возникший или повторный спрос; CPIMQL использует дополнительный результат относительно контрфактического состояния. Для инвестиционного решения оба показателя могут отображаться, но отвечают на разные вопросы.

12.11.7. Прямое планирование потока

Прямое планирование начинается с ожидаемого числа eligible attempts и последовательно применяет условные коэффициенты стадий. Оно показывает, какой выход создаст текущая система при заданном потоке и где возникнут потери.

$$\widehat{N}_{MQL\_handoff} = N_{eligible\_attempts} \prod_{s=1}^{m} \widehat{p}_{s|s-1}. \qquad (137)$$

где $N_{eligible\_attempts}$ — ожидаемое число явных попыток передачи, шт.; $\hat{p}_{s|s-1}$ — прогнозная условная доля прохождения стадии s среди объектов, достигших предыдущей стадии; m — число включённых стадий; результат — ожидаемые handoff-accepted MQL, шт. Стадиями могут быть durable capture, eligibility/validation, MQL decision, correct routing и handoff acceptance. Основание — процессная воронка с условными вероятностями. Условия: взаимоисключающие единицы, сопоставимые когорты, зафиксированные версии и отдельные сценарии по response type. Ограничение: коэффициенты не независимы и не должны браться из разных несопоставимых периодов; прогноз не доказывает причинность. Пример: 10 000 attempts при коэффициентах 0,96; 0,88; 0,70; 0,95 и 0,97 дают около 5 454 подтверждённо переданных MQL.

Прямой план строится как минимум в базовом, ограниченном и улучшенном сценариях. В ограниченном учитываются инциденты, peak capacity и дефицит ручной проверки. В улучшенном меняется только тот коэффициент, для которого существует обоснованная мера и оценка эффекта.

12.11.8. Обратное планирование и привлечение лидов Gap

Обратное планирование начинается с требуемого числа MQL, которое должно быть согласовано со стратегическим потенциалом рынка, задачами коммерческое присутствие и способностью downstream-контуров. Не следует выводить цель MQL только из плана продаж посредством неизменной исторической конверсии: такой расчёт способен воспроизвести старые дефекты данных и переложить дефицит продаж на увеличение входящего потока.

При заданных условных коэффициентах необходимое число попыток определяется как:

$$N^{req}_{eligible\_attempts} = \frac{N^{target}_{MQL\_handoff}}{\prod_{s=1}^{m} \widehat{p}_{s|s-1}}. \qquad (138)$$

где $N^{target}_{MQL\_handoff}$ — целевой объём подтверждённо переданных MQL, шт.; остальные обозначения соответствуют (12.23); результат — требуемые eligible attempts, шт. Основание — обратный процессный расчёт. Условия: цель находится в пределах рыночного потенциала и мощности, а коэффициенты относятся к тому же mix. Ограничение: формула не разрешает искусственно создавать attempts или контакты; при неустойчивом коэффициенте используется диапазон. Пример: для 6 000 MQL при совокупном коэффициенте 0,5454 требуется около 11 001 eligible attempts.

привлечение лидов Gap — разрыв способности привлечение лидов сформировать требуемый выход рассчитывается после capacity alignment:

$$LAG = \max\left(0,\ N^{target,aligned}_{MQL\_handoff} - \widehat{N}^{current}_{MQL\_handoff}\right). \qquad (139)$$

где $N^{target,aligned}_{MQL\_handoff}$ — целевой объём MQL, согласованный с рыночным потенциалом, LLM и управление продажами, шт.; $N^{\wedge current}_{MQL\_handoff}$ — прогноз текущей системы без нового вмешательства, шт.; LAG — недостающие MQL, шт. Основание — gap analysis между согласованной потребностью и текущей способностью. Условия: одинаковые response types, период и версия стандарта. Ограничение: агрегированный gap не показывает причину и должен раскладываться на coverage, capture, data, decision, routing, handoff и capacity gaps. Пример: согласованная цель — 6 000 MQL, текущий прогноз — 5 454; LAG=546 MQL.

Таблица 131. Прямое и обратное планирование привлечения лидов

Шаг	Прямой расчёт	Обратный расчёт	Контрольное условие
1. Scope	Определить ожидаемые response types и attempts	Определить допустимую целевую потребность в MQL	Единые период, география и MQL Standard
2. Baseline	Оценить текущие условные коэффициенты	Проверить, какие коэффициенты можно улучшить	Сопоставимые когорты и версии
3. Поток	Рассчитать ожидаемый handoff-output	Рассчитать необходимый вход по стадиям	Не смешивать трафик с eligible attempts
4. Ограничения	Наложить capacity и SLA	Ограничить цель устойчивой мощностью	Peak, backlog и reserve учтены
5. Gap	Сравнить прогноз со согласованной целью	Разложить дефицит по причинам	Gap не объявляется недостатком рекламы автоматически
6. Меры	Включить доказуемые изменения коэффициентов	Выбрать минимальный набор устранения разрыва	Эффект и стоимость имеют диапазон
7. Решение	Утвердить ожидаемый output и риски	Утвердить ресурсы или скорректировать цель	LLM и управление продажами прошли capacity gate

12.11.9. Проверка мощности LLM и управление продажами

привлечение лидов отвечает за формирование и передачу MQL, но экономическая целесообразность масштабирования зависит от способности LLM принять поток и развить его до SQL, а управление продажами — обслужить последующий поток SQL. Эта зависимость не превращает следующие контуры в части привлечение лидов.

Для ближайшего принимающего контура применяется **Capacity Alignment Ratio**:

$$CAR_{LLM} = \frac{C_{LLM,MQL}^{sustainable}}{\widehat{N}_{MQL\_handoff}}. \qquad (140)$$

где $C_{LLM,MQL}^{sustainable}$ — устойчивая способность LLM принять MQL за период при заданном SLA, шт.; $N^{\wedge}_{MQL\_handoff}$ — прогноз передачи за тот же период, шт.; CAR_{LLM} — безразмерное отношение. Основание — capacity alignment. Условия: одинаковый mix, график работы, SLA и резерв. Ограничение: $CAR_{LLM} \geq 1$ по среднему объёму не гарантирует устойчивость в пики; ручные и автоматические маршруты оцениваются отдельно. Пример: LLM устойчиво принимает 5 800 MQL в месяц, прогноз привлечение лидов — 6 000; CAR_{LLM}=0,97, то есть план требует снижения пика, дополнительной мощности или изменения графика запуска.

управление продажами проверяется через прогноз SQL по версии модели LLM и продуктовой структуре. Исторический MQL-to-SQL может использоваться как сценарный параметр, но не как свойство привлечение лидов. Если отдел продаж способен обработать 900 SQL, а плановый LLM создаёт 1 100, решение принимается между владельцами мощностей: изменить расписание, обеспечить ресурс, перераспределить маршруты или пересмотреть общий план. Нельзя скрывать дефицит массовым отклонением корректных MQL.

12.11.10. Инвестиции, связанные с установленным разрывом

Инвестиционный запрос формулируется как переход от измеренного baseline к целевому состоянию конкретного ограничения. Для capture gap это может быть устранение silent failures и резервный callback; для context gap — Offer Context Service; для identity gap — единый Response ID; для decision gap — rules product и reference audit; для routing gap — актуализация справочника и fallback; для capacity gap — автоматизация или дополнительная проверочная мощность.

Каждая мера содержит владельца, затронутые конфигурации, ожидаемое изменение показателя, предполагаемый IMQL, диапазон эффекта, стоимость, сроки, правовые и операционные guardrails, экспериментальный дизайн, rollback и downstream capacity impact. Инвестиции ранжируются не только по дешёвому MQL, но и по устранению критических разрывов, снижению потерь, обязательности и устойчивости.

Некоторые меры не создают немедленного положительного IMQL, но остаются обязательными: корректное согласие, резервирование, журнал решений или прекращение фиктивной маркировки. Их обоснование — правовой риск, доверие, непрерывность и достоверность управления, а не искусственно рассчитанная выручка.

12.11.11. Пример: сокращение формы запроса автомобиля

Дилерская группа планирует удалить пять полей из формы конкретного автомобиля. Наблюдаемый baseline: 20 000 eligible form starts, FCR 42%, RCSR 98%, VCR 86%, OCPR 74%, MFR 68% и MHAR 95%. Простое ожидание «меньше полей — больше лидов» недостаточно: часть удаляемых полей может содержать филиал или объект, а рост отправок способен перегрузить LLM.

Пользователи случайно распределяются между текущей и сокращённой формой. Offer Unit ID и shown price передаются сервером и не удаляются; правовое evidence сохраняется. Primary outcome — handoff-accepted MQL на 1 000 eligible starts. Guardrails — VCR, OCPR, FPR/FNR, жалобы, validation latency и LLM SLA. Assignment сохраняется при повторном визите.

Эксперимент показывает рост FCR, но одновременно выявляет падение VCR из-за удаления уточнения способа связи. После корректировки форма сохраняет предпочтительный канал как необязательное поле, а телефон проходит моментальную проверку. Итоговая версия создаёт положительный IMQL при стабильных OCPR и MHAR. Перед масштабированием проверяется пиковый CAR_{LLM}; запуск распределяется по филиалам, поскольку единоразовое включение создаёт перегрузку вечерней очереди.

Авторское положение 12.11

Планирование привлечения лидов должно опираться на версионируемый Tracking Standard, многомерный baseline, условные коэффициенты сквозного процесса и контрфактическую оценку инкрементального MQL. привлечение лидов Gap является разрывом между согласованной потребностью в подтверждённо переданных MQL и текущей способностью уровня, а не автоматическим дефицитом трафика; инвестиция признаётся обоснованной, когда связана с установленным ограничением, имеет проверяемый эффект и проходит capacity gate управление жизненным циклом лида и управление продажами.

Tracking Standard и планирование создали измерительную и инвестиционную основу уровня. Заключительный параграф 12.12 объединяет объект, продукты, процессы, показатели и решения в интегрированную reference model, определяет границы применимости, зрелость, рабочие гипотезы и эмпирическую программу перехода от цепочки создания маркетинговой ценности к управлению жизненным циклом лида.

12.12. Интегрированная reference model, ограничения и эмпирическая программа

Управленческий тезис. привлечение лидов становится самостоятельным функциональным уровнем только тогда, когда все его элементы — интерфейсы, идентичность, контакт, объект и контекст, правовые основания, валидация, связывание, MQL Standard, маршрутизация, передача, показатели и мощность — работают как единая воспроизводимая система. Интегрированная reference model нужна не для предписания одной CRM или единственного процесса, а для сохранения функциональных инвариантов в разных организациях. Она завершает цепочка создания маркетинговой ценности сформированным MQL и устанавливает проверяемую границу перехода ответственности к управлению жизненным циклом лида.

12.12.1. Статус и назначение reference model

привлечение лидов Reference Model — эталонная модель принятия и стандартизации отклика представляет собой архитектурное описание объекта, входов, механизма преобразования, продуктов, решений, контроля и выхода четвёртого функционального уровня цепочки создания маркетинговой ценности. Она отвечает на вопрос, какие функции должны быть выполнены независимо от конкретного канала, организационной структуры и технологической платформы.

Модель не является готовой конфигурацией программного обеспечения, отраслевым benchmark или доказанной универсальной причинной теорией. Она задаёт минимально необходимые различия: событие и Response Episode; контакт и идентичность; коммерческий интерес и контактопригодность; arrival и дубликат; кандидат и MQL; MQL и SQL; route и обработка; transport receipt и handoff acknowledgment; техническое подтверждение и содержательное взаимодействие.

Её нормативная единица преобразования сохраняется во всех контекстах:

идентифицированный отклик → объект и контекст → контактопригодность → правовое основание и согласия → обязательные данные → валидация → дедупликация и связывание → проверка коммерческой релевантности → решение по версии MQL Standard → маршрутизация → подтверждённая передача в управление жизненным циклом лида.

Если организация объединяет несколько функций в одной системе или команде, различия всё равно сохраняются в данных, правилах, ответственно-

сти и показателях. Если функции распределены между OEM, платформой, группой и филиалом, их объединяет контракт, а не предположение о совпадении терминов.

12.12.2. Интегрированная архитектура уровня

Reference model связывает результаты предшествующих уровней MVC с операционным решением о MQL. создание бренда формирует основание доверия и выбора; стимулирование спроса актуализирует потребность и готовность рассматривать решение; коммерческое присутствие делает конкретное предложение доступным и пригодным для оценки. привлечение лидов не воспроизводит эти результаты, а принимает идентифицированную реакцию на них.

операционное управление маркетингом является предшествующим управленческим контуром: обеспечивает процессы, роли, данные, технологии, интеграции, аналитику, SLA и производственную мощность. Он не становится пятым уровнем MVC и не подменяет владельца привлечения лидов. Следующий контур — LLM — принимает MQL, развивает взаимодействие и формирует SQL. Продажа и сделка относятся к управлению продажами.

Таблица 132. Интегрированная привлечение лидов Reference Model

Таблица · часть 1 из 2

Архитектурный слой	Основной объект	Преобразование и продукт	Контроль и доказательство
1. Входная граница	Идентифицированный коммерчески релевантный отклик	Создание arrival и Response ID	Eligible attempt, durable capture, source event linkage
2. Объект и контекст	Response Episode, Offer Unit, shown context	Контекстный snapshot и provenance	RCC, OCPR, версия предложения
3. Идентичность и контакт	Identity Entity и Contact Point	Identity resolution и проверяемый способ связи	Match evidence, VCR, false merge/split
4. Право и разрешения	Legal basis и consent evidence	Законный минимально необходимый сбор	Purpose, text/version, action, time, withdrawal, CVR

Архитектурный слой	Основной объект	Преобразование и продукт	Контроль и доказательство
5. Качество потока	Данные, arrivals, spam/fraud/test	Валидация, нормализация, linkage, quarantine	Validation results, DAR, SFR, audit trail
6. Решение	MQL candidate	Accepted, pending, rejected, invalid и иные контролируемые states	MQL Standard/version, reason code, decision log, FPR/FNR
7. Маршрут	Accepted MQL и route catalog	Основной/резервный маршрут	Routing Accuracy, route version, fallback
8. Передача	Handoff package	Подтверждённо принятый LLM MQL	Handoff contract, acknowledgment, MHAR, reconciliation
9. Операционная устойчивость	Очереди, SLA и мощность	Непрерывное производство и восстановление	Stage time, SLACR, CU, incident log, continuity
10. Портфель и развитие	Response Intake Configurations	Запуск, версия, масштабирование и вывод	Coverage map, stage gates, experiments, capacity alignment
11. Управленческий выход	Сформированный и переданный MQL	Прямой итоговый выход всей MVC	KPI Tree, Health Profile, Tracking Standard
12. Обратная связь	Сигналы LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки	Корректировка правил, интерфейсов и мощности	Structured reason codes, cohort feedback

Таблица · часть 2 из 2

Архитектурный слой	Критическая потеря
1. Входная граница	Трафик, клик или form start ошибочно объявляется откликом

Архитектурный слой	Критическая потеря
2. Объект и контекст	В LLM передаётся телефон без объекта и условий
3. Идентичность и контакт	Телефон приравнен к человеку либо валидность — к фактическому ответу
4. Право и разрешения	Согласие на обработку смешано с рекламным разрешением
5. Качество потока	Повторный спрос удалён как дубль или artificial event принят как MQL
6. Решение	Scoring или CRM-статус заменяет управленческий стандарт
7. Маршрут	Источник рекламы определяет владельца вопреки объекту и компетенции
8. Передача	API-успех ошибочно считается переходом ответственности
9. Операционная устойчивость	Перегрузка скрывается изменением MQL Standard
10. Портфель и развитие	Каналы и формы оптимизируются вне ситуаций обращения
11. Управленческий выход	Число контактов выдаётся за результат системы
12. Обратная связь	Downstream-результат присваивается привлечение лидов

Модель следует читать не как линейную автоматизацию, а как систему контролируемых состояний. Некоторые проверки выполняются параллельно; неоднозначный случай переходит в pending; повторная доставка связывается с существующим эпизодом; отказ маршрута запускает fallback. Однако выход остаётся однозначным: MQL считается переданным только после подтверждения принимающего контура.

12.12.3. Управленческий протокол

Практическое использование reference model начинается не с выбора платформы, а с последовательности управленческих решений.

1. Определить владельца привлечения лидов и границы его полномочий.
2. Зафиксировать типы идентифицированного коммерчески релевантного отклика и исключить из них анонимные события.

3. Создать карту приоритетных ситуаций обращения и портфель Response Intake Configurations.
4. Утвердить Response Data Model, единый Response ID и обязательный контекст по типам запроса.
5. Определить правовые основания, отдельные цели согласий, минимизацию и сроки хранения.
6. Установить правила валидации, identity resolution, дедупликации и spam/fraud control.
7. Утвердить MQL Standard, версии, decision states и reason codes.
8. Закрепить routing matrix, handoff contract и подтверждение ответственности LLM.
9. Ввести поэтапные SLA, очереди, fallback, continuity и capacity gates.
10. Сформировать KPI Tree, Health Profile, Tracking Standard и baseline.
11. Связать изменения и инвестиции с привлечение лидов Gap и экспериментальной проверкой.
12. Организовать регулярную обратную связь без переноса SQL, сделки и владения внутрь привлечение лидов.

Протокол не требует, чтобы каждый шаг был отдельным проектом. В небольшой компании несколько решений принимаются одной командой, но их смысл не исчезает. Например, владелец может одновременно отвечать за форму и маршрут, однако версия согласия, MQL decision и acknowledgment остаются разными доказательствами.

12.12.4. Применимость и контекстная адаптация

Функциональные инварианты модели переносимы между отраслями, но минимальные данные, объект, время реакции и маршрут различаются. Универсализация одной автомобильной формы на все случаи была бы столь же ошибочной, как объявление любого B2B-запроса готовностью к переговорам.

Таблица 133. Адаптация reference model к типам бизнеса

Таблица · часть 1 из 2

Контекст	Типичный объект отклика	Особенность идентификации и контекста	Особое ограничение мощности
Новые автомобили	Модель, комплектация, складской или заказной объект	Offer Unit, shown price/payment, филиал, trade-in/finance linkage	Тест-драйвы, LLM и отдел продаж
Автомобили с пробегом	Уникальный VIN/stock unit	Сохранение карточки, цены и состояния на момент отклика	Один объект может быть продан до контакта
Сервис	Автомобиль, операция, симптом и желаемый слот	VIN/регномер, владелец, точка и история	Посты, мастера, запчасти и расписание
Запасные части	Деталь, VIN или технические параметры	Точность совместимости и количество	Проверка применимости и склад
B2B	Организация, роль, задача, объём и география	Corporate identity, полномочие контакта, account linkage	Экспертная ручная проверка и длинный цикл
E-commerce	SKU/cart/order intent	Account/session linkage, basket snapshot, delivery context	Inventory, payment and fulfillment interfaces
Сетевая услуга	Услуга, адрес, филиал и временное предпочтение	Territory, eligibility и локальная доступность	Локальные специалисты и расписание
Маркетплейс/платформа	Listing, seller, buyer thread	Platform identity, reply channel, source evidence	API limits и срок жизни канала
Распределённая франчайзинговая сеть	Предложение бренда и локальный оператор	Разные юридические лица, consent transfer и route rights	Неоднородная зрелость операторов

Таблица · часть 2 из 2

Контекст	Риск неверного переноса модели
Новые автомобили	Запрос цены объявляется готовностью купить
Автомобили с пробегом	Новый запрос по другому VIN удаляется как дубль человека
Сервис	Запрос записи приравнивается к подтверждённому заказ-наряду
Запасные части	Контакт без артикула маршрутизируется как продажа автомобиля
B2B	B2C-скоринг заменяет проверку коммерческой задачи
E-commerce	Брошенная корзина автоматически считается MQL
Сетевая услуга	Центральная форма обещает недоступный слот
Маркетплейс/платформа	Platform lead принимается без локальной проверки
Распределённая франчайзинговая сеть	Центральный владелец скрывает локальную потерю контекста

При высокой приватности или чувствительности данных модель требует более строгой минимизации, access control и локального правового анализа. В низкочастотном high-value B2B упор смещается с автоматического scoring на evidence и ручную проверку. В массовом e-commerce критичнее idempotency, latency и масштабируемая защита от bot/fraud. Эти различия изменяют реализацию, но не превращают просмотр или техническую запись в MQL.

12.12.5. Модель зрелости 0–4

Зрелость означает способность стабильно воспроизводить функцию, а не количество приобретённых систем. Компания с дорогой CRM может находиться на нулевом уровне, если любой контакт считается MQL; небольшая организация способна достигнуть управляемого уровня с простой технологией, если определения, evidence, маршруты и ответственность соблюдаются.

Таблица 134. Уровни зрелости привлечения лидов

Уровень	Состояние системы	Наблюдаемые признаки	Основной переход
0. Отсутствующий	привлечение лидов не определён как функция	Трафик, звонки и CRM-записи называются лидами; нет владельца, стандарта и handoff	Установить границы, владельца, определение отклика и MQL
1. Фрагментарный	Отдельные интерфейсы работают локально	Несогласованные формы и номера; ручные таблицы; контекст и согласия зависят от точки	Ввести общую data model, IDs и минимальные правила принятия
2. Стандартизированный	Основные процессы и продукты описаны	MQL Standard, reason codes, validation, route catalog и SLA существуют, но применяются неравномерно	Обеспечить сквозное исполнение, мониторинг и подтверждённую передачу
3. Управляемый	Поток наблюдаем и устойчив	Tracking Standard, Health Profile, reconciliation, capacity, incident и portfolio control работают регулярно	Перейти от устранения дефектов к причинно проверяемому развитию
4. Адаптивный	Система улучшает конфигурации по доказательствам	Контролируемые эксперименты, incremental MQL, versioned rollout, cross-channel context и capacity alignment	Сохранять адаптацию без размывания стандартов и приватности

Переход между уровнями требует устранения критических разрывов предыдущего уровня. Средний балл по некритичным практикам не компенсирует отсутствие владельца, правового основания или работающего интерфейса. Детальный чек-лист завершающего аппарата использует ту же шкалу 0–4, но отдельно маркирует non-compensable gaps.

12.12.6. Критические архитектурные разрывы

Критический разрыв делает результат уровня ненадёжным или недопустимым независимо от агрегированных показателей. К первой группе относятся разрывы определения: смешение привлечение лидов с рекламой, коммерческое присутствие, LLM или управление продажами; отсутствие определения идентифицированного отклика; автоматическое признание любого контакта MQL; отсутствие версии стандарта и reason codes.

Вторая группа — разрывы данных и права: отсутствие единого Response ID; потеря объекта и shown context; систематически невалидные Contact Points; отсутствие доказуемого правового основания; скрытое рекламное согласие; неконтролируемая передача между юридическими лицами; агрессивная дедупликация, уничтожающая повторный или многопродуктовый спрос.

Третья группа — производственные разрывы: неработающие формы, номера или интеграции; отсутствие spam/fraud control; сообщение об успехе без durable capture; отсутствие routing rules и fallback; неподтверждённая передача; поток выше устойчивой мощности; отсутствие владельца просроченных очередей.

Четвёртая группа — измерительные разрывы: формы, MQL, SQL или продажи используются как единственная метрика; нет baseline и Tracking Standard; source of last response выдаётся за создателя спроса; корреляция объявляется причинностью; органический поток смешивается с инкрементальным; произвольный Lead Quality Index скрывает профиль; изменение стандарта переписывает историю.

Устранение критического разрыва может временно снизить отчётный объём. После связывания OEM-дублей число CRM-записей уменьшается; после введения evidence часть контактов перестаёт считаться MQL; после закрытия неработающей интеграции обнаруживается потеря. Это не ухудшение реальной системы, а прекращение ложного измерения.

12.12.7. Ограничения модели

Первое ограничение — наблюдаемость. Не каждая попытка обращения оставляет надёжное событие: короткий звонок, блокировка трекеров, внешний мессенджер или физическое обращение создают неполные следы. Модель требует явно показывать неизвестность, а не достраивать её предположением.

Второе — идентичность. Household, общий корпоративный телефон, смена номера, platform account и несколько юридических лиц не позволяют безошибочно установить человека. Identity resolution остаётся вероятностным или правиловым процессом с false merge и false split.

Третье — правовая контекстность. Основание, допустимые цели, трансграничная передача, сроки хранения и форма согласия зависят от юрисдикции и фактической обработки. Reference model не заменяет юридическую экспертизу и не легализует избыточный сбор.

Четвёртое — причинность. Даже контролируемый эксперимент может испытывать contamination, spillover, novelty, сезонность, изменение наличия или поведение операторов. Результат одной конфигурации не переносится автоматически на другую категорию и период.

Пятое — эндогенная мощность. Улучшение intake меняет очереди и поведение LLM; перегрузка способна ухудшить downstream-результат и создать повторные обращения. Поэтому эффект зависит от согласованного режима всей последующей системы.

Шестое — внешняя непрозрачность. OEM и платформы могут не раскрывать алгоритм фильтрации, источник evidence или правила повторной доставки. В таком случае качество входа имеет ограниченную доказуемость, что должно отражаться в Health Profile и договорных требованиях.

Седьмое — экономическая неопределённость. Инкрементальный MQL не гарантирует SQL или сделку. Для полного инвестиционного решения используются сценарные downstream-результаты, но их нельзя приписывать привлечение лидов как непосредственный эффект без соответствующего дизайна.

12.12.8. Научное основание, авторский синтез и гипотезы

Научно и профессионально разработанные области поддерживают отдельные механизмы модели: поисковые и интеракционные издержки; perceived risk и privacy calculus; качество информации и данных; record linkage; ошибки классификации; доступность сервиса и очереди; омниканальное поведение; экспериментальный и квазиэкспериментальный анализ. Они обосновывают необходимость учитывать трение, доказуемость, качество, ошибки и контрфактический результат.

Авторским методологическим синтезом являются: место привлечение лидов как четвёртого и последнего уровня MVC; MQL как прямой итоговый выход всей MVC; Response Episode как рабочая единица коммерческого откли-

ка; разделение qualification, linkage и routing/handoff states; Response Intake Configuration как единица портфеля; объединение KPI Tree, Health Profile, Tracking Standard и привлечение лидов Gap в одну управленческую модель.

Причинные величины конкретных изменений не следуют из архитектуры и требуют эмпирической проверки. Нельзя заранее утверждать, насколько сокращение полей увеличит MQL, сохранение цены улучшит handoff или единый ID снизит потери. Эти связи формулируются как рабочие гипотезы.

Таблица 135. Эмпирическая программа привлечение лидов

Таблица · часть 1 из 2

Гипотеза	Изменяемый элемент	Предполагаемый механизм	Основной проверяемый результат
H12.1	Удаление необязательных полей	Снижение interaction cost	Handoff-accepted MQL на eligible start
H12.2	Поэтапное уточнение профиля	Перенос части раскрытия на последующие допустимые шаги	Completion при сохранении required evidence
H12.3	Offer Unit ID и shown price	Снижение контекстной неопределённости и ошибок route	OCPR, RA и MHAR
H12.4	Прозрачное согласие и объяснение следующего шага	Рост доверия и предсказуемости	Completion, valid evidence, complaints
H12.5	Моментальная валидация телефона/e-mail	Исправление ошибки до отправки	VCR и handoff-accepted MQL
H12.6	Единый Response ID OEM–платформа–дилер	Снижение orphan events и повторной доставки	RTR, DAR, recovered loss
H12.7	Episode-aware дедупликация	Отделение дубля arrival от нового спроса	False merge/split и сохранённые новые Episodes

Гипотеза	Изменяемый элемент	Предполагаемый механизм	Основной проверяемый результат
H12.8	Контекстная routing matrix	Снижение ошибочного назначения	RA, reroute и MHAR
H12.9	Spam/fraud filtering с quarantine	Снижение искусственной нагрузки без потери спроса	Productive capacity, FPR/FNR фильтра
H12.10	Capacity gate перед масштабированием	Предотвращение backlog и handoff loss	MHAR, SLA, age и incremental MQL

Таблица · часть 2 из 2

Гипотеза	Предпочтительный дизайн	Ключевое ограничение
H12.1	User-level A/B	Возможна потеря контекста и VCR
H12.2	Randomized staged test	Не должен переносить обязательные данные за границу MQL
H12.3	Phased/cluster rollout	Исходное предложение может быть неактуальным
H12.4	Legally reviewed A/B	Обязательные правовые элементы нельзя исключать
H12.5	A/B + reference audit	False rejection и дополнительное трение
H12.6	Phased integration	Видимое число записей может снизиться
H12.7	Shadow test + adjudication	Нужна качественная эталонная выборка
H12.8	Shadow routing, затем controlled rollout	Изменение локальной мощности влияет на эталон

Гипотеза	Предпочтительный дизайн	Ключевое ограничение
H12.9	Shadow mode + audit	Non-sale не является доказательством spam
H12.10	Cluster/stepped rollout	Спрос и мощность меняются одновременно

Полные протоколы гипотез в завершающем аппарате должны фиксировать исходное состояние, причинную связь, показатель, дизайн, горизонт, условия и существенное ограничение. Таблица 135 задаёт программу, но не представляет результаты исследований.

12.12.9. Пример интегрированного решения автомобильного дилера

Покупатель изучает карточку конкретного автомобиля с пробегом на классифайде, затем звонит по подменному номеру и позже отправляет форму на сайте дилера. коммерческое присутствие передаёт VIN, shown price, listing ID и контекст CTA. привлечение лидов фиксирует call arrival и form arrival, создаёт единый Identity Entity, но не объединяет события автоматически.

Episode Match устанавливает, что оба обращения относятся к одному автомобилю и одной непрерывной задаче в согласованном окне. Второе arrival связывается с Response Episode, сохраняя новый канал и время, а не удаляется. Телефон проверен, legal basis и отдельное рекламное разрешение записаны по своим целям, VIN и цена сохранены snapshot. MQL Standard для запроса уникального автомобиля выполнен; Decision Log содержит версию и reason code.

Routing matrix выбирает филиал фактического местонахождения автомобиля. Поскольку локальная очередь временно недоступна, применяется заранее утверждённый централизованный fallback. LLM возвращает acknowledgment с Response ID и receiving queue. На этом привлечение лидов завершён. Дальнейшее уточнение наличия, назначение менеджера, повторные касания, формирование SQL, переговоры и сделка происходят за пределами MVC.

Health Profile показывает высокий OCPR и MHAR, но фиксирует рост false merge при обращениях одного household. Владелец не изменяет MQL Standard ради красивой конверсии, а запускает shadow-test нового правила identity linkage. Одновременно управление продажами сообщает об ограничении мощности по автомобилям с пробегом; это становится capacity constraint

следующего контура, а не основанием объявить корректные MQL некачественными.

12.12.10. Завершение цепочка создания маркетинговой ценности

В сквозной архитектуре книга использует последовательность:

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

привлечение лидов завершает MVC не потому, что маркетинг перестаёт влиять на дальнейший результат, а потому, что изменяется объект управления и переходит ответственность. До границы MQL система формирует доверие, актуализирует спрос, делает предложение пригодным для оценки и принимает идентифицированный отклик. После подтверждённой передачи LLM управляет развитием конкретного MQL во времени.

Обратная связь сохраняет связность архитектуры. LLM сообщает о фактической контактопригодности, причинах непринятия и качестве контекста; управление продажами — о SQL, переговорах и capacity; управление отношениями с клиентом после покупки — о повторном и реферальном спросе. Эти сигналы могут изменить интерфейс, MQL Standard, route или инвестицию, но не расширяют границы привлечения лидов.

Таким образом, прямым итоговым выходом всей цепочка создания маркетинговой ценности является не трафик, не контакт, не заявка платформы и не запись CRM, а сформированный и переданный по стандарту MQL — идентифицированный, контактопригодный, коммерчески релевантный и проверенный отклик, соответствующий утверждённым критериям входа в управление жизненным циклом лида.

Авторское положение 12.12

привлечение лидов является завершённым функциональным уровнем только при совместном наличии управляемого портфеля интерфейсов, единой архитектуры Response Episode и идентичности, минимально достаточных законно собранных данных, воспроизводимой валидации и дедупликации, версионируемого MQL Standard, контекстной маршрутизации, подтверждённой передачи, измерительной системы и согласованной мощности. Его итог — MQL как прямой выход всей цепочка создания маркетинговой ценности; развитие MQL до SQL начинается лишь после доказуемого перехода ответственности в управление жизненным циклом лида.

Основная часть главы завершена. Далее следует завершающий аппарат: итоги, свод авторских положений 12.1–12.12, развёрнутые рабочие гипотезы, контрольные вопросы, практические задания, учебный кейс, диагностический чек-лист и модель зрелости, критические разрывы, словарь, библиография и заключение о переходе к управлению жизненным циклом лида.

Итоги главы 12

Глава определила привлечение лидов как четвёртый и последний функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности. Его назначение состоит не в создании внимания, спроса или трафика и не в развитии лида до продажи, а в принятии уже возникшего идентифицированного коммерчески релевантного отклика, его проверке, стандартизации и передаче в управление жизненным циклом лида в форме MQL. Тем самым непосредственным объектом на выходе привлечения лидов становится LeadID, а MQL фиксирует достижение этим объектом согласованного квалификационного состояния.

Функциональная граница

привлечение лидов начинается там, где человек или организация предпринимают явное действие, позволяющее принять идентифицирующие данные и коммерческий контекст. До этой границы создания бренда формирует основание доверия, стимулирование спроса актуализирует потребность и готовность рассматривать решение, а коммерческое присутствие делает конкретное предложение доступным и пригодным для оценки. CTA, карточка предложения и смысл приглашения к действию относятся к коммерческому присутствию; долговременная фиксация отправленных данных, проверка и решение по MQL относятся к привлечению лидов.

Граница не определяется каналом. Одна и та же форма может участвовать в коммерческое присутствие как видимый интерфейс и в привлечение лидов как техническое средство передачи, но функции остаются различными. Звонок, чат, QR-код, OEM-портал, классифайд, физическая стойка или API являются возможными интерфейсами, а не самостоятельными уровнями архитектуры.

Следующая граница проходит после подтверждённой передачи MQL. Назначение очереди, acknowledgment и переход ответственности завершают привлечение лидов. Содержательный контакт, развитие взаимодействия, nurturing, повторные касания и преобразование MQL в SQL принадлежат управление жизненным циклом лида. Переговоры и сделка относятся к управлению продажами; управление опытом и ценностью владения — к управление отношениями с клиентом после покупки.

От события к Response Episode

Глава последовательно отделила наблюдаемое событие от коммерческого объекта управления. Просмотр, клик, начало формы, звонок, пропущенный звонок, сообщение «цена?», webhook платформы или новая CRM-запись не становятся MQL автоматически. Они могут быть анонимными действиями, попытками передачи, arrivals или кандидатами на проверку.

Рабочей единицей принятия является Response Episode — ограниченный во времени эпизод идентифицированного коммерческого отклика, связанный с субъектом, способом связи, объектом интереса, ситуацией и контекстом. Один человек может создавать несколько самостоятельных эпизодов: запросить два разных автомобиля, вернуться с новой задачей, обратиться за сервисом или trade-in. Напротив, OEM, классифайд и локальный сайт могут несколько раз доставить одно и то же обращение. Поэтому Identity Match и Episode Match не должны сливаться в одно решение.

Сквозной Response ID обеспечивает прослеживаемость эпизода, но сам по себе не доказывает качество. Для управляемого результата необходимы provenance, исходный source event ID, временные метки, версия схемы, объект предложения, shown context, состояние решения и подтверждение принимающего маршрута.

Минимально достаточные данные и законность

привлечение лидов требует не максимального, а минимально достаточного набора данных. В него входят идентифицирующие признаки, доступный и проверяемый Contact Point, объект или коммерческая задача, необходимые контекстные атрибуты, правовое основание, обязательное evidence и данные, достаточные для решения по конкретному MQL Standard.

Избыточные поля способны увеличить видимую полноту отдельных записей и одновременно разрушить завершение обращения, доверие и законность обработки. Простое сокращение формы также не является универсальным решением: удаление Offer Unit ID, показанной цены, VIN, филиала или типа запроса превращает отклик в неконтекстный контакт. Progressive profiling применим только к сведениям, которые не обязательны для текущего решения и могут законно уточняться позднее.

Согласие на обработку персональных данных и согласие на рекламные коммуникации имеют разные цели и не подменяют друг друга. Наличие галочки не доказывает корректность основания: требуется зафиксировать субъект, оператора, цель, текст и версию, действие подтверждения, время, источник и актуальный статус. Правовая допустимость оценивается по фактической обработке и юрисдикции, а не по названию поля или договорному термину «лид».

Валидация, связывание и решение MQL

Валидация проверяет формат, допустимость, полноту, evidence, контактный способ и контекст, но не является квалификацией продажами. Дедупликация связывает технические arrivals и Response Episodes, а не удаляет людей из базы. Spam, fraud и тестовые события требуют отдельных правил, quarantine, reason codes и контроля ложных решений.

MQL формируется только по утверждённому MQL Standard. Стандарт определяет scope, обязательные критерии, допустимое evidence, состояния, исключения, reason codes, роли, срок действия и версию. Состояния qualification, linkage и routing/handoff должны быть независимы: эпизод может соответствовать MQL, быть связан с ранее известной Identity Entity и одновременно ожидать подтверждения маршрута.

Scoring способен ранжировать или поддерживать решение, но не заменяет обязательные условия. Высокий балл не компенсирует отсутствующее правовое основание, недоступный контакт или потерянный объект. Аналогично

последующая продажа не является достаточным эталоном качества MQL: на неё влияют LLM, управление продажами, предложение, цена, наличие, конкуренция и множество внешних факторов.

Продукты, операции и портфель

Функциональный уровень реализуется системой продуктов и активов: intake-интерфейсами, Response Data Model, Response ID Service, Offer Context Service, consent records, validation и identity services, deduplication engine, MQL rules, routing matrix, handoff и integration contracts, журналом решений, monitoring и confirmation messages. CRM, телефония или form builder являются технологическими компонентами и не заменяют эту архитектуру.

Операционная система проводит каждый эпизод через очереди capture, validation/linkage, decision, routing и handoff. Для каждой стадии нужны владелец, start/end events, SLA, backlog, правило pending, исключения, fallback и эскалация. Техническое восстановление после инцидента недостаточно: процесс завершается reconciliation и установлением судьбы каждого потенциально потерянного Response ID.

Единицей портфеля выступает Response Intake Configuration — версионируемая конфигурация ситуации обращения, объекта, интерфейса, данных, правового основания, MQL Standard, маршрута и мощности. Always-on и кампанийные, продуктовые, сервисные, повторные и B2B-конфигурации проходят stage gates от проектирования до вывода. Портфельное покрытие ситуаций, эффективность отдельного интерфейса и инкрементальный вклад измеряются раздельно.

Показатели и причинность

привлечение лидов KPI Tree связывает handoff-accepted MQL с доступностью, завершением, durable capture, качеством контакта, полнотой и сохранением контекста, evidence, валидацией, дубликатами, spam/fraud, решением, маршрутом, стадийным временем, SLA, мощностью и стоимостью. Эти измерения образуют привлечение лидов Health Profile и не сводятся к произвольно взвешенному Lead Quality Index.

Критические разрывы не компенсируются средним баллом. Неработающая форма, отсутствие правового основания, потерянный объект, систематически невалидные контакты, отсутствие MQL Standard или неподтверждённый handoff остаются критическими даже при высоком объёме и низкой номинальной стоимости формы.

Фактическая контактопригодность при попытке связи, Time-to-Contact, MQL-to-SQL, Win Rate и сделка являются downstream-показателями. Они необходимы как обратная связь, но сохраняют принадлежность последующим контурам. Time to Capture, Validate, Decide, Route и Handoff измеряют привлечение лидов; Time-to-Contact начинается после принятия MQL в LLM.

Наблюдаемый рост форм, MQL, SQL или продаж не доказывает причинный эффект изменения привлечение лидов. Измерительная система требует Tracking Standard, baseline, сопоставимых когорт и контрфактического дизайна. Incremental MQL определяется относительно результата, который возник бы без вмешательства; Cost per Incremental MQL принципиально отличается от platform CPL или средней стоимости принятого контакта.

Планирование, мощность и инвестиции

Прямое планирование начинается с eligible attempts и условных коэффициентов capture, validation, MQL decision, routing и handoff. Обратное планирование начинается с согласованной потребности в MQL и рассчитывает требуемый вход. привлечение лидов Gap представляет собой разрыв между capacity-aligned целью и текущей способностью уровня, а не автоматически недостаток трафика.

Масштабирование должно проходить capacity gate. привлечение лидов проверяет собственные узкие места, LLM — способность принять и развить MQL, управление продажами — способность обслужить будущий поток SQL. Эти проверки связывают контуры, но не смешивают ответственность. Перегрузку LLM нельзя скрывать ужесточением MQL Standard, а ограничение продаж — объявлением валидных MQL некачественными.

Инвестиция связывается с конкретным разрывом: доступностью интерфейса, capture failure, потерей Offer Context, identity resolution, false decisions, routing, handoff, continuity или мощностью. Меры оцениваются по ожидаемому изменению управляемого показателя, риску, стоимости, экспериментальному дизайну и влиянию на принимающие контуры. Обязательные правовые и инфраструктурные меры не требуют искусственного обещания выручки, если их основание — допустимость, доверие и непрерывность.

Итоговый переход

Завершённая архитектура сохраняет единую последовательность книги:

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом

лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

привлечение лидов завершает цепочка создания маркетинговой ценности, превращая идентифицированную реакцию на доступное предложение в проверенный, стандартизированный и переданный MQL. На этой границе маркетинговая ценность приобретает форму управляемого входа в индивидуальный жизненный цикл лида. Следующая задача организации — не повторно «сгенерировать» этот лид и не объявить его продажей, а принять ответственность, развить взаимодействие и сформировать SQL в управление жизненным циклом лида.

Свод авторских положений главы 12

Авторские положения главы образуют последовательную методологическую конструкцию. Положение 12.1 устанавливает место и границы привлечения лидов; 12.2 определяет статус научных оснований и авторского синтеза; 12.3–12.6 формализуют единицу отклика, интерфейс, данные и MQL Standard; 12.7–12.9 раскрывают продукты, операционную систему и портфель; 12.10–12.11 задают измерение, причинную проверку и планирование; 12.12 объединяет элементы в завершённую reference model перехода от цепочки создания маркетинговой ценности к управлению жизненным циклом лида.

Авторское положение 12.1

привлечение лидов является четвёртым и последним функциональным уровнем цепочка создания маркетинговой ценности, объектом которого выступает идентифицированный коммерчески релевантный отклик. Уровень начинается с технически и организационно доступного принятия идентифицирующих данных и коммерческого контекста и завершается формированием MQL и подтверждённой передачей ответственности в управление жизненным циклом лида. коммерческое присутствие создаёт доступное для оценки предложение, операционное управление маркетингом обеспечивает управляемое производство, а развитие MQL до SQL и сделка остаются за границей привлечение лидов.

Авторское положение 12.2

Научное основание привлечение лидов имеет модульный, а не монолитный характер: исследования поведения отклика, информационных и интеракционных издержек, воспринимаемого риска и раскрытия данных, качества информации, разрешения идентичности, классификационных ошибок, очередей, омниканального пути и причинного измерения подтверждают отдельные механизмы уровня. Их объединение в четвёртый функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности, версионируемый MQL Standard, единый Response ID, подтверждённую передачу в управление жизненным циклом лида и многомерный привлечение лидов Health Profile является авторским методологическим синтезом, эффективность которого должна проверяться на уровне конкретной системы и не может выводиться из одного показателя или корреляции с продажами.

Авторское положение 12.3

Рабочей единицей привлечение лидов является не контакт и не профиль человека, а идентифицированный эпизод коммерчески релевантного отклика с собственным Response ID. MQL формируется только тогда, когда этот эпизод содержит проверяемую идентичность и контактопригодность, объект и сохранённый коммерческий контекст, доказуемое правовое основание, обязательные данные конкретного типа, результаты валидации и связывания, решение по версионируемому MQL Standard и reason code; прямым выходом MVC он становится после маршрутизации и подтверждённого принятия ответственности управление жизненным циклом лида.

Авторское положение 12.4

Интерфейс принятия отклика является продуктом привлечение лидов только в той мере, в какой он обеспечивает сквозной переход от явной попытки обращения к долговременно зафиксированному Response Episode: сохраняет идентифицирующие признаки, контакт, объект и коммерческий контекст, доказуемое правовое основание, создаёт Response ID, возвращает правдивое техническое подтверждение и передаёт запись на проверку. Количество кнопок, форм, звонков или сообщений не характеризует качество уровня без измерения доступности, успешности захвата, валидности, контекстной целостности и последующего принятия MQL.

Авторское положение 12.5

Данные привлечение лидов являются качественными только тогда, когда их объём пропорционален цели и типу отклика, идентификация соответствует риску, хотя бы один Contact Point проверяем и пригоден, объект и контекст сохранены, правовое основание доказуемо, маркетинговое разрешение отделено от обработки для ответа, а связывание различает субъект и эпизод. Дедупликация должна создавать обратимые связи между arrivals, Identity Entity и Response Episode, а не удалять повторный, сервисный или многопродуктовый спрос.

Авторское положение 12.6

MQL Standard является управленческим контрактом на границе цепочка создания маркетинговой ценности и управление жизненным циклом лида: он признаёт MQL не по источнику, баллу или последующему коммерческому результату, а по воспроизводимому набору обязательных критериев и доказательств, доступных в момент решения. Квалификационное состояние, связь с субъектом и эпизодом, а также маршрутизация должны храниться раздельно; версия стандарта и reason code обязательны для каждого решения; scoring может направлять проверку, но не компенсирует отсутствие идентификации, контактопригодности, контекста, правового основания или валидации.

Авторское положение 12.7

Продукт привлечение лидов представляет управляемую конфигурацию интерфейса, данных, доказательств, правил и передачи, создающую проверяемый результат для определённого типа отклика; актив — повторно используемое средство такой конфигурации; технология — заменяемый компонент реализации. Зрелость уровня определяется не количеством внедрённых систем, а наличием согласованных Response Data Model, Response ID, validation и identity services, MQL Rules Product, Routing Matrix, Handoff Contract, Decision Log и Monitoring, сохраняющих семантику и ответственность при смене каналов и поставщиков.

Авторское положение 12.8

Операционная зрелость привлечение лидов определяется способностью непрерывно провести каждый Response Episode через поэтапные очереди capture, validation/linkage, MQL decision, routing и handoff confirmation с единым владельцем, наблюдаемыми SLA, управляемыми исключениями, обратимым fallback и достаточным резервом мощности. Перегрузка LLM, задержка содержательного контакта или невозможность управление продажами обслужить будущие SQL являются downstream-ограничениями и не должны маскироваться изменением качества MQL или смешиваться со скоростью технического принятия.

Авторское положение 12.9

Портфель привлечение лидов должен строиться не по каналам и количеству форм, а по коммерчески значимым ситуациям обращения и версионируемым конфигурациям их принятия. Портфель считается управляемым, если для каждой приоритетной ситуации определены объект, интерфейс, данные и правовое основание, MQL Standard, основной и резервный маршрут, SLA, наблюдаемость, владелец и доступная мощность; при этом покрытие ситуаций, эффективность интерфейсов и инкрементальный вклад измеряются раздельно, а запуск, изменение и вывод проходят формальные stage gates.

Авторское положение 12.10

Система показателей привлечения лидов должна связывать подтверждённо переданный MQL с наблюдаемыми условиями его формирования — доступностью и захватом, качеством данных и контекста, законностью, identity resolution, решением по версии MQL Standard, маршрутизацией, SLA, устойчивостью, мощностью и стоимостью. Эти измерения образуют многомерный привлечение лидов Health Profile и не могут быть сведены к числу форм, единственной конверсии или произвольно взвешенному индексу; downstream-показатели используются как обратная связь, но сохраняют принадлежность управление жизненным циклом лида и управление продажами.

Авторское положение 12.11

Планирование привлечения лидов должно опираться на версионируемый Tracking Standard, многомерный baseline, условные коэффициенты сквозного процесса и контрфактическую оценку инкрементального MQL. привлечение лидов Gap является разрывом между согласованной потребностью в подтверждённо переданных MQL и текущей способностью уровня, а не автоматическим дефицитом трафика; инвестиция признаётся обоснованной, когда связана с установленным ограничением, имеет проверяемый эффект и проходит capacity gate управление жизненным циклом лида и управление продажами.

Авторское положение 12.12

привлечение лидов является завершённым функциональным уровнем только при совместном наличии управляемого портфеля интерфейсов, единой архитектуры Response Episode и идентичности, минимально достаточных законно собранных данных, воспроизводимой валидации и дедупликации, версионируемого MQL Standard, контекстной маршрутизации, подтверждённой передачи, измерительной системы и согласованной мощности. Его итог — MQL как прямой выход всей цепочка создания маркетинговой ценности; развитие MQL до SQL начинается лишь после доказуемого перехода ответственности в управление жизненным циклом лида.

Системная логика свода

Положения нельзя применять как независимые рекомендации. Определение уровня без Response Episode оставляет неясной единицу управления; идентификатор без MQL Standard создаёт прослеживаемую, но неквалифицированную запись; стандарт без операционной мощности производит backlog; высокий MQL volume без подтверждённой передачи не завершает MVC; эксперимент без Tracking Standard не даёт воспроизводимого причинного результата.

В совокупности положения устанавливают пять некомпенсируемых требований. Во-первых, привлечение лидов имеет собственную функциональную границу. Во-вторых, MQL формируется по evidence и версии стандарта, а не по названию канала или последующему исходу. В-третьих, субъект, контакт, arrival и Response Episode являются разными объектами. В-четвёртых, результат существует только при подтверждённом переходе ответственности. В-пятых, развитие системы требует многомерного измерения и проверки инкрементальности при согласованной downstream-мощности.

Рабочие гипотезы главы 12

Методологический статус

Приведённые ниже гипотезы переводят привлечение лидов Reference Model в программу эмпирической проверки. Научные исследования дают основания ожидать, что интеракционные издержки, воспринимаемый риск, качество информации, способы раскрытия данных, ошибки классификации, доступность сервиса и загрузка очередей способны влиять на поведение и качество процесса. Однако величина и даже направление эффекта конкретного изменения формы, правила, идентификатора или маршрута зависят от категории, аудитории, интерфейса, правового режима и мощности организации.

Авторская модель определяет объекты и границы измерения: eligible attempt, arrival, Response Episode, MQL decision, route и handoff acknowledgment. Она не доказывает причинный эффект предлагаемых вмешательств. Поэтому H12.1–H12.10 имеют статус рабочих гипотез и требуют заранее зарегистрированного дизайна, стабильного MQL Standard, контрольных показателей и проверки качества данных.

Основным outcome, если не установлено иное, является число уникальных **handoff-accepted MQL** на сопоставимое число eligible attempts или eligible exposures. Число отправленных форм, CRM-записей, SQL или продаж не заменяет этот outcome. Downstream-метрики используются как отложенная обратная связь и guardrails, сохраняя принадлежность LLM и управление продажами.

H12.1. Сокращение необязательных полей

Предполагаемая причинно-следственная связь. Удаление полей, не необходимых для идентификации, контакта, правового основания, объекта, контекста и решения по MQL Standard, снижает интеракционные издержки и вероятность отказа при заполнении. Это должно увеличить долю завершённых обращений и число подтверждённо переданных MQL на eligible form start без ухудшения обязательного evidence.

Изменяемый элемент. Число, порядок и обязательность полей конкретной Response Intake Configuration; серверно передаваемые Offer Unit ID и shown context не удаляются.

Исходное состояние. Baseline включает Form Completion Rate, field-level error/abandonment, RCSR, VCR, RCC, OCPR, CVR, MFR, MHAR и время заполнения для действующей версии формы.

Ожидаемое изменение. Рост FCR и handoff-accepted MQL на 1 000 eligible starts при неизменных либо допустимо изменившихся VCR, RCC, OCPR, CVR и FPR/FNR.

Наблюдаемый эффект. Разница между вариантами по primary outcome с доверительным интервалом; отдельно — изменение отказов по шагам и доли MQL, потребовавших repair. Положительным результатом не считается рост отправок при снижении подтверждённой передачи или потере критического контекста.

Показатели проверки. Primary — handoff-accepted MQL на 1 000 starts. Secondary — FCR и время заполнения. Guardrails — VCR, RCC, OCPR, CVR, MFR, FPR/FNR, complaints и MHAR.

Дизайн. User- или session-level randomized A/B с устойчивым assignment для повторных посещений; анализ intention-to-treat. До запуска проверяются sample-ratio mismatch и одинаковое исполнение downstream-правил.

Горизонт и условия. Не менее полного типичного цикла недельной сезонности и до достижения заранее рассчитанной выборки; предложение, MQL Standard, routing и медиамикс не меняются несимметрично между вариантами.

Существенное ограничение. Эффект одной продуктовой формы не переносится автоматически на B2B, сервис или финансовый запрос. Удаление обязательных данных ради роста conversion недопустимо.

H12.2. Progressive profiling без переноса обязательного evidence

Предполагаемая причинно-следственная связь. Поэтапное получение необязательных сведений снижает первоначальное информационное трение, сохраняя возможность накопить расширенный профиль позднее. Если обязательный минимум MQL остаётся на входном шаге, число принятых MQL должно увеличиться без ухудшения доказуемости решения.

Изменяемый элемент. Распределение полей между первичным intake и последующими допустимыми шагами; правила запроса ранее известных сведений; механизм identity linkage.

Исходное состояние. Все сведения собираются в одной длинной форме независимо от типа запроса и уже известных данных; измеряются completion, duplicate field exposure, missing required evidence и repair rate.

Ожидаемое изменение. Рост первичного completion и handoff-accepted MQL; снижение повторного запроса известных данных; сохранение минимальной конфигурации MQL.

Наблюдаемый эффект. Изменение primary outcome и доли эпизодов, которые достигли требуемого уровня evidence без ручного дополнения. Отдельно измеряется отказ на каждом последующем шаге.

Показатели проверки. Handoff-accepted MQL на eligible exposure, FCR, RCC, VCR, число полей на первичном шаге, repair rate, privacy complaints и доля ошибочного identity linkage.

Дизайн. Randomized staged test между полной и прогрессивной конфигурациями. Для субъектов с существующей Identity Entity assignment и набор уже известных данных фиксируются до показа формы.

Горизонт и условия. Достаточный для прохождения предусмотренных стадий профилирования, но primary MQL outcome измеряется на границе привлечение лидов. Последующие сведения LLM анализируются отдельно.

Существенное ограничение. Progressive profiling не разрешает передать в LLM запись без данных, обязательных для MQL Standard, и не легализует сбор сведений «на будущее» без определённой цели.

H12.3. Сохранение Offer Unit ID и показанного предложения

Предполагаемая причинно-следственная связь. Автоматическая передача неизменяемого Offer Unit ID и snapshot показанной цены, комплектации, VIN/stock ID, платежа и условий снижает контекстную неопределённость, число ручных уточнений и ошибок маршрутизации. Это должно повысить качество MQL и принятие LLM.

Изменяемый элемент. Offer Context Service, hidden/server-side mapping и схема handoff package; пользователь не обязан вручную повторять уже показанные сведения.

Исходное состояние. Форма или внешний источник передаёт имя и телефон, а объект восстанавливается по URL, рекламному источнику или комментарию; baseline фиксирует OCPR, object-missing reason codes, reroute и MHAR.

Ожидаемое изменение. Рост OCPR, Routing Accuracy и MHAR; снижение OBJECT_MISSING, ручной переработки и времени принятия решения.

Наблюдаемый эффект. Разница между конфигурациями по доле эпизодов с воспроизводимым offer snapshot и подтверждённой передачей; отдельно — ошибки несоответствия показанной и сохранённой цены.

Показатели проверки. OCPR, RCC, RA, MHAR, validation/decision time, manual repair rate и provenance errors.

Дизайн. Phased или cluster rollout по сопоставимым группам карточек/филиалов; при возможности — рандомизация на уровне карточки. До включения проводится schema reconciliation.

Горизонт и условия. Должен включать изменение наличия и цены; snapshot сохраняется отдельно от текущего состояния карточки. Медиаподдержка и mix объектов контролируются.

Существенное ограничение. Точное сохранение контекста не исправляет ложную или устаревшую информацию в коммерческое присутствие. Повышение OCPR не доказывает рост спроса.

H12.4. Прозрачное раскрытие обработки данных и следующего шага

Предполагаемая причинно-следственная связь. Понятное объяснение цели обработки, отдельность рекламного разрешения и правдивое описание следующего шага снижают воспринимаемый риск и неопределённость. Это может повысить завершение обращения и качество согласий, одновременно уменьшая жалобы и повторные отправки.

Изменяемый элемент. Формулировки, визуальная структура и последовательность disclosure, consent controls и confirmation message. Юридически обязательные элементы не исключаются.

Исходное состояние. Единая перегруженная или скрытая галочка, неясное обещание «мы свяжемся», смешение согласия на обработку с рекламой; baseline включает FCR, CVR, complaints, withdrawal и duplicate resubmission.

Ожидаемое изменение. Рост доказуемости consent evidence и потенциальный рост завершения; снижение жалоб, ошибочных ожиданий и повторных попыток из-за непонятного подтверждения.

Наблюдаемый эффект. Отдельные эффекты disclosure и confirmation. Если меняются оба компонента, используется факторный дизайн 2×2, позволяющий оценить основные эффекты и их взаимодействие.

Показатели проверки. FCR, CVR по отдельным целям, handoff-accepted MQL, complaint/withdrawal rate, confirmation delivery и duplicate attempts одного эпизода.

Дизайн. Юридически проверенный randomized factorial test; варианты проходят deceptive-design review. Согласие не предустанавливается, а отказ от рекламы не блокирует обработку запроса, когда существует иное допустимое основание.

Горизонт и условия. До достаточной выборки по completion и не менее периода, позволяющего наблюдать жалобы и withdrawal; тексты и версии evidence сохраняются.

Существенное ограничение. Правовая достаточность не является предметом статистического выбора «победившего» варианта. Улучшение доверия может проявляться не только немедленной конверсией.

H12.5. Моментальная валидация телефона или e-mail

Предполагаемая причинно-следственная связь. Своевременная и понятная проверка Contact Point позволяет исправить опечатку до завершения обращения и тем самым повысить Valid Contact Rate и число пригодных MQL. Чрезмерно строгая либо медленная проверка может создать противоположный эффект.

Изменяемый элемент. Момент проверки, метод, сообщение об ошибке, возможность исправления и fallback при недоступности validation service.

Исходное состояние. Проверяется только формат либо ошибка обнаруживается после capture; baseline включает VCR, validation latency, correction rate, abandonment и false rejection.

Ожидаемое изменение. Рост VCR и handoff-accepted MQL при ограниченном влиянии на FCR и latency; снижение записей с очевидными опечатками.

Наблюдаемый эффект. Разница в валидных Contact Points и MQL; reference audit оценивает, не отклоняет ли правило реальные номера, редкие домены или platform reply channels.

Показатели проверки. VCR, FCR, correction success, validation pass, FPR/FNR валидатора, time to capture и MHAR.

Дизайн. Randomized A/B с независимой эталонной проверкой выборки; новый валидатор предварительно работает в shadow mode. Технический timeout не трактуется как невалидность контакта.

Горизонт и условия. Охватывает разные устройства, операторов связи, регионы и часы нагрузки; заранее установлен latency budget.

Существенное ограничение. Техническая валидность не равна фактической контактопригодности при обращении LLM. OTP может непропорционально увеличить трение и требует отдельного обоснования риска.

H12.6. Единый Response ID между OEM, платформой и дилером

Предполагаемая причинно-следственная связь. Сквозной идентификатор и idempotency key уменьшают orphan events, повторное создание CRM-записей и потерю статусов между участниками, повышая traceability и точность reconciliation.

Изменяемый элемент. Генерация и передача Response ID, связь с source event ID, правила повторной доставки и acknowledgment.

Исходное состояние. OEM, классифайд, сайт группы и филиал присваивают независимые IDs; сопоставление выполняется по телефону и времени; baseline включает RTR, DAR, orphan rate, false merge/split и lost events.

Ожидаемое изменение. Рост RTR и recovered-event rate; снижение orphan events, повторной доставки как новых записей и ручного reconciliation.

Наблюдаемый эффект. Изменение числа уникальных Response Episodes при одновременном изменении технических records. Уменьшение CRM-записей при стабильном или растущем handoff-output может быть ожидаемым результатом устранения дублей.

Показатели проверки. RTR, DAR, orphan event rate, duplicate CRM records, false merge/split, reconciliation difference и MHAR.

Дизайн. Phased integration по источникам или регионам с параллельным legacy linkage; до переключения — shadow reconciliation и тест повторной доставки.

Горизонт и условия. Включает полный retry window внешних платформ и период поздних событий. Все участники сохраняют source ID без перезаписи.

Существенное ограничение. Единый ID не решает identity resolution и не означает, что разные обращения одного человека принадлежат одному эпизоду. Эффект зависит от исполнения внешних контрагентов.

H12.7. Episode-aware дедупликация

Предполагаемая причинно-следственная связь. Разделение Identity Match и Episode Match позволяет связывать повторные доставки одного обращения, не уничтожая новый, повторный, сервисный или многопродуктовый спрос. Это должно снизить false merge и сохранить реальные Response Episodes.

Изменяемый элемент. Правила окна, объекта, коммерческой задачи, source event linkage, confidence threshold и reversible merge.

Исходное состояние. Совпадение телефона или e-mail автоматически закрывает новую запись как дубль; baseline определяется по adjudicated sample и включает false merge, false split, DAR и suppressed new episodes.

Ожидаемое изменение. Снижение false merge при приемлемом false split; восстановление новых эпизодов существующих клиентов; уменьшение повторных arrivals как самостоятельных MQL.

Наблюдаемый эффект. Матрица ошибок нового и старого правила на одной эталонной выборке; изменение handoff-accepted MQL разлагается на устранённые технические дубли и сохранённые новые эпизоды.

Показатели проверки. False merge/split, DAR, unique Response Episodes, recovered repeat/multiproduct demand, manual review rate и downstream duplicate feedback.

Дизайн. Shadow test с независимой ручной adjudication стратифицированной выборки; затем ограниченный rollout с обратимыми решениями.

Горизонт и условия. Должен охватывать нормальный интервал повторного выбора, сервисные обращения и несколько продуктовых категорий; reason codes обязательны.

Существенное ограничение. Абсолютно истинный Episode Match часто недоступен. Порог, оптимальный для новых автомобилей, может быть непригоден для сервиса или B2B.

H12.8. Контекстная маршрутизация

Предполагаемая причинно-следственная связь. Выбор route по response type, объекту, филиалу, территории, бренду, языку, юридическому лицу, компетенции и мощности снижает ошибочные назначения и повторные перенаправления по сравнению с маршрутом, основанным преимущественно на рекламном источнике.

Изменяемый элемент. Routing Matrix, приоритеты признаков, route catalog, capacity threshold и fallback.

Исходное состояние. Лид направляется владельцу кампании либо филиалу, указанному источником, независимо от местонахождения автомобиля и доступной компетенции; baseline включает RA, reroute, unrouted age и MHAR.

Ожидаемое изменение. Рост Routing Accuracy и MHAR; снижение reroute, handoff rejection и времени ожидания маршрута.

Наблюдаемый эффект. Сопоставление назначенного route с reference route, а также изменение очередей по филиалам. Нагрузка анализируется как посредник и ограничение, а не как качество MQL.

Показатели проверки. RA, reroute rate, unrouted backlog/age, handoff rejection reasons, MHAR и capacity utilization принимающих очередей.

Дизайн. Сначала shadow routing без влияния на пользователя, затем controlled rollout по филиалам или response types. Ошибки с высоким риском имеют немедленный rollback.

Горизонт и условия. Включает будни, выходные и периоды различной складской доступности; справочники синхронизированы и версионируются.

Существенное ограничение. Reference route может изменяться из-за продажи уникального автомобиля, закрытия филиала или перегрузки. Маршрутизация не равна назначению менеджера и обработке в LLM.

H12.9. Spam/fraud filtering с quarantine

Предполагаемая причинно-следственная связь. Предварительная фильтрация очевидных artificial events с контролируемым quarantine снижает непроизводительную нагрузку на validation и LLM, не уменьшая реальные MQL при приемлемой доле false positives.

Изменяемый элемент. Набор сигналов, правила/модель, порог, quarantine, ручная проверка и механизм восстановления.

Исходное состояние. Все arrivals проходят одинаковый процесс либо жёсткие правила без аудита удаляют подозрительные события; baseline включает SFR, ручное время, queue age и эталонные FPR/FNR фильтра.

Ожидаемое изменение. Снижение нагрузки и backlog, повышение SLA compliance и MHAR без существенного роста ошибочно заблокированных коммерчески релевантных эпизодов.

Наблюдаемый эффект. Изменение пропускной способности и очередей при обязательном аудите quarantined и passed samples. Отсутствие сделки не используется как метка spam.

Показатели проверки. SFR, filter FPR/FNR, recovered MQL, validation time, CU, SLACR, MHAR и manual review cost.

Дизайн. Shadow mode, затем randomized или threshold-based controlled rollout; независимая adjudication стратифицированной выборки по источникам.

Горизонт и условия. Достаточный для разных fraud-паттернов и кампанийных пиков; model/rule version и feature provenance сохраняются.

Существенное ограничение. Противодействующая сторона адаптируется, поэтому эффект деградирует. Оптимизация только по снижению объёма способна скрыть потерю реального спроса.

H12.10. Capacity gate перед масштабированием

Предполагаемая причинно-следственная связь. Проверка пиковой мощности привлечения лидов, LLM и управление продажами до расширения интерфейса или кампании предотвращает рост backlog, задержки и handoff failures, благодаря чему большая доля инкрементальных откликов сохраняется как подтверждённо переданные MQL.

Изменяемый элемент. Формальный readiness/capacity gate, расписание rollout, резерв мощности, throttle и fallback; MQL Standard не изменяется.

Исходное состояние. Масштабирование запускается по медиакалендарю, а мощность проверяется после появления очереди; baseline включает peak CU, backlog age, SLACR, MHAR, LLM Time-to-Contact и sales capacity signal.

Ожидаемое изменение. Стабильные MHAR и SLA при росте потока; меньший backlog и меньше повторных обращений; более высокая сохранность причинно созданных MQL.

Наблюдаемый эффект. Разница между staged и немедленным rollout по handoff-output, очередям и потерям; отдельно оценивается, не уменьшил ли throttle общий incremental MQL из-за слишком осторожного запуска.

Показатели проверки. Incremental MQL, MHAR, SLACR, stage-time percentiles, backlog age, CAR LLM, repeat attempts и downstream capacity breaches.

Дизайн. Cluster-randomized, stepped-wedge или switchback rollout при отсутствии опасного carryover; для крупных запусков — matched geo design. Capacity limits задаются до эксперимента.

Горизонт и условия. Включает ожидаемый пик, последующий backlog-drain и достаточно времени для LLM/SQL capacity feedback. Предложение и внешняя доставка контролируются.

Существенное ограничение. Мощность и спрос эндогенны: сотрудники адаптируют темп, а пользователи повторяют обращения. Нельзя приписывать capacity gate весь downstream-эффект без отдельной идентификации механизмов.

Правила интерпретации программы

Гипотеза считается поддержанной только относительно заранее установленного primary outcome, при соблюдении guardrails и приемлемом качестве эксперимента. Статистически различимый рост промежуточного показателя не считается достаточным, если handoff-accepted MQL не изменился либо ухудшились критические evidence, законность, FPR/FNR или передача.

Нулевой результат также имеет управленческую ценность: он предотвращает масштабирование неэффективного изменения и уточняет механизм. Противоположный результат не следует скрывать пересмотром выборки, окна или определения MQL после анализа. Все версии интерфейса, MQL Standard, route и Tracking Standard сохраняются.

Внешняя валидность всегда ограничена. Результат по форме нового автомобиля в одном регионе не становится нормативом для автомобилей с пробегом, сервиса, B2B или другой юрисдикции. Перенос гипотезы требует нового baseline, проверки механизма и, когда риск существенен, повторного эксперимента.

Контрольные вопросы к главе 12

Архитектура и границы

1. Почему привлечение лидов является четвёртым и последним функциональным уровнем цепочка создания маркетинговой ценности, а операционное управление маркетингом не входит в число функциональных уровней MVC?
2. Какой объект получает привлечение лидов на входе, какое преобразование выполняет и какой результат передаёт следующему контуру?
3. Где проходит граница между коммерческое присутствие и привлечение лидов в ситуации, когда на карточке автомобиля размещены CTA и форма обращения?
4. Где заканчивается привлечение лидов и начинается управление жизненным циклом лида? Какие события подтверждают переход ответственности?
5. Каким образом обратная связь LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки может изменять привлечение лидов, не перенося SQL, сделку и управление отношениями с клиентом после покупки внутрь этого уровня?

Отклик, контакт и Response Episode

6. Чем различаются трафик, анонимное поведение, eligible attempt, arrival, идентифицированный коммерчески релевантный отклик, MQL candidate и MQL?
7. Почему просмотр карточки, начало заполнения формы, пропущенный звонок, сообщение в чате и CRM-запись не являются MQL автоматически?
8. Какие минимальные признаки позволяют рассматривать действие как идентифицированный коммерчески релевантный отклик? Как меняется ответ для звонка, чата и B2B-запроса?
9. Почему рабочей единицей привлечение лидов выбран Response Episode, а не профиль человека или отдельный Contact Point?
10. В каких случаях arrivals от OEM, классифайда и дилерского сайта следует связать с одним Response Episode, а в каких — сохранить как самостоятельные эпизоды спроса?

Данные, идентификация и право

11. Какие данные являются обязательными для MQL и почему их набор должен определяться response type, а не единым корпоративным шаблоном формы?
12. Как руководителю найти баланс между полнотой данных и информационным трением? При каких условиях progressive profiling допустим до формирования MQL?
13. Чем техническая валидность телефона или e-mail отличается от контактопригодности и от факта состоявшегося контакта?
14. Почему согласие на обработку персональных данных не равно согласию на рекламные коммуникации? Какое evidence должно сохраняться для каждого типа разрешения?
15. Какие дефекты создаёт агрессивная дедупликация по номеру телефона? Как разделение Identity Match и Episode Match защищает повторный, сервисный и многопродуктовый спрос?

MQL Standard и решение

16. Какие обязательные элементы должен содержать MQL Standard, чтобы решение было воспроизводимым и проверяемым?
17. Почему версия стандарта и reason code обязательны для каждого решения? Что произойдёт с аналитикой, если исторические записи пересчитывать по текущей версии без отдельного shadow evaluation?
18. Как должны соотноситься qualification state, linkage state и routing/handoff state? Приведите пример, когда эти три состояния различаются.
19. В чём различие между PENDING, REJECTED, INVALID, DUPLICATE ARRIVAL и ACCEPTED? Почему один линейный CRM-статус недостаточен?
20. Почему lead scoring не заменяет MQL Standard, а отсутствие последующей сделки не является надёжной меткой ложноположительного MQL?

Интерфейсы, продукты, операции и портфель

21. Какие условия превращают форму, звонок, чат или API из технологического компонента в управляемый продукт привлечение лидов?
22. Чем отличаются продукт, повторно используемый актив и технологический компонент привлечение лидов? Почему CRM или call tracking не следует объявлять самостоятельным функциональным уровнем?

23. Какие stage-level SLA необходимо различать между capture, validation, decision, routing и handoff? Почему их нельзя объединять с Time-to-Contact?
24. Как должна действовать операционная система при отказе маршрута, недоступности validation service или изменении схемы внешнего webhook? Какие доказательства требуются для закрытия инцидента?
25. Почему единицей портфеля должна быть Response Intake Configuration, а не канал или отдельная форма? Чем портфельное покрытие отличается от эффективности и инкрементального вклада интерфейса?

Показатели, исследования и планирование

26. Как устроен привлечение лидов KPI Tree и почему handoff-accepted MQL должен быть связан с показателями интерфейса, данных, решения, маршрута, SLA, мощности и стоимости?
27. Почему привлечение лидов Health Profile нельзя заменять произвольно взвешенным Lead Quality Index? Какие критические разрывы не компенсируются высоким средним баллом?
28. Чем Response Interface Availability отличается от Response Capture Success Rate и Form Completion Rate? Какой управленческий вопрос решает каждый показатель?
29. Чем MQL Formation Rate отличается от MQL Handoff Acceptance Rate? Какие разные дефекты выявляет падение каждого из них?
30. Почему рост форм, MQL, SQL или продаж после изменения не доказывает улучшение привлечение лидов? Как определяется Incremental MQL и чем Cost per Incremental MQL отличается от platform CPL?
31. Как строятся прямое и обратное планирование привлечения лидов? Почему привлечение лидов Gap нельзя автоматически интерпретировать как недостаток рекламного трафика?
32. Как Capacity Alignment Ratio и проверка мощности управления продажами должны влиять на решение о масштабировании интерфейса, не изменяя MQL Standard ради искусственного согласования объёмов?

Практические задания к главе 12

Практические задания предназначены для применения модели к реальной или учебной организации. Если фактические данные недоступны, обучающийся должен явно обозначить допущения, источники и уровень уверенности. Результат оценивается не по объёму документа, а по соблюдению функциональных границ, прослеживаемости решений и возможности использовать разработанный артефакт в управлении.

Задание 1. Карта функциональных границ

Постановка. Выберите компанию с цифровыми, телефонными и физическими интерфейсами обращения. Проследите один типичный путь от первого контакта с брендом до сделки и повторного спроса.

Требуемый результат. Постройте карту цепочки «Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки». Для каждого перехода укажите объект управления, владельца, событие начала, событие завершения и передаваемый результат. Отдельно классифицируйте CTA, отправку формы, техническое подтверждение, первый содержательный контакт и SQL.

Критерии оценки. операционное управление маркетингом не включён в MVC; привлечение лидов не содержит nurturing, SQL и продажу; MQL является прямым выходом MVC; границы подтверждены наблюдаемыми событиями, а не названиями подразделений.

Задание 2. Таксономия откликов и событий

Постановка. Соберите за одну неделю примеры всех событий, которые организация называет «лидами»: формы, звонки, missed calls, чаты, сообщения, platform leads, визиты, записи и CRM-records.

Требуемый результат. Разделите события на anonymous behavior, eligible attempt, arrival, captured response, Response Episode, MQL candidate и MQL. Для каждого типа укажите минимальные признаки идентификации, коммерческой релевантности, устойчивого Contact Point, объекта и контекста. Выделите случаи, где имеющихся данных недостаточно для решения.

Критерии оценки. Ни один тип события не признан MQL по названию источника; пропущенный звонок и начало формы не объявлены принятым откликом; предусмотрены PENDING, INVALID и технические состояния.

Задание 3. Минимальная конфигурация MQL по типам запросов

Постановка. Используйте пять автомобильных сценариев: конкретный новый автомобиль, уникальный автомобиль с пробегом, расчёт кредита или лизинга, заявка trade-in и запись на сервис.

Требуемый результат. Для каждого сценария определите обязательные и необязательные данные, допустимые способы идентификации, Contact Point, Offer/Service Context, правовое основание, validation checks и маршрут. Объясните, какие данные можно получать через progressive profiling, а какие должны присутствовать до решения MQL.

Критерии оценки. Набор данных зависит от response type; показанные VIN, цена, платёж и условия передаются системно, а не повторно вводятся пользователем; запрос слота не приравнен к подтверждённой записи; не предлагается избыточный сбор.

Задание 4. Response Data Model и сквозной идентификатор

Постановка. Спроектируйте логическую модель для группы, получающей отклики с сайта, OEM-портала, двух классифайдов, телефонии и мессенджера.

Требуемый результат. Опишите сущности Identity Entity, Contact Point, Response Episode, Arrival, Offer Unit, consent/legal-basis evidence, MQL Decision, Route и Handoff. Укажите первичные и внешние IDs, связи, обязательные временные метки, исходные и нормализованные значения, версии и provenance. Покажите путь одного эпизода между системами.

Критерии оценки. Человек не приравнен к телефону; source event ID не заменяет Response ID; offer snapshot отделён от текущей карточки; повторная доставка не создаёт новый эпизод; модель позволяет воспроизвести решение и передачу.

Задание 5. Разработка MQL Standard

Постановка. Разработайте стандарт для трёх типов отклика выбранной компании.

Требуемый результат. Зафиксируйте scope, обязательные критерии, допустимое evidence, states, reason codes, правила PENDING, ручные исключения,

роли, версию и дату действия. Отдельно опишите qualification, linkage и routing/handoff states. Создайте десять тестовых записей, включая пограничные случаи, и примените стандарт.

Критерии оценки. Score не заменяет обязательные условия; источник и последующая продажа не определяют MQL; каждое решение имеет reason code и версию; тестовые записи дают воспроизводимый результат у двух независимых проверяющих.

Задание 6. Аудит данных, согласий и минимизации

Постановка. Выберите одну действующую форму, телефонный сценарий и внешний platform lead.

Требуемый результат. Составьте карту целей обработки, правовых оснований, обязательных и необязательных данных, версий текстов, действий подтверждения, операторов, получателей, сроков хранения и withdrawal. Отдельно проверьте рекламное разрешение. Предложите изменения, уменьшающие сбор без потери минимальной конфигурации MQL.

Критерии оценки. Согласие на обработку отделено от рекламы; фактическая передача между юридическими лицами отражена; наличие галочки не считается достаточным evidence; правовые выводы снабжены указанием юрисдикции и необходимостью профильной экспертизы.

Задание 7. Дедупликация OEM, классифайда и дилера

Постановка. Смоделируйте 30 arrivals от десяти субъектов. Включите повторную доставку webhook, два запроса одного человека по разным автомобилям, сервисный запрос существующего владельца, household phone и корпоративный номер.

Требуемый результат. Разработайте правила Identity Match и Episode Match, окна, признаки объекта и задачи, confidence levels, reason codes и reversible merge. Сформируйте эталонную разметку и матрицу false merge/false split для предлагаемого правила.

Критерии оценки. Повторная доставка отделена от повторного спроса; совпадение телефона не является достаточным основанием для удаления; решения обратимы и аудируемы; ошибки оцениваются относительно независимой разметки.

Задание 8. Операционный RACI, SLA и continuity

Постановка. Предположите, что в период OEM-кампании validation service недоступен 40 минут, а route одного филиала отклоняется LLM.

Требуемый результат. Создайте RACI для capture, validation, decision, routing, handoff, incident и reconciliation. Определите stage-level SLA, приоритеты, pending rules, age buckets, fallback и критерии закрытия инцидента. Рассчитайте SLA Compliance Rate и Capacity Utilization на предложенных вами данных.

Критерии оценки. Технический 200 OK не принят как acknowledgment; квалификационное состояние не меняется из-за downstream capacity hold; continuity не использует неконтролируемые личные таблицы; инцидент закрывается только после разбора backlog и потерь.

Задание 9. Ревизия портфеля интерфейсов

Постановка. Проведите инвентаризацию always-on и кампанийных форм, номеров, callback, чатов, QR, платформенных и физических интерфейсов компании.

Требуемый результат. Сформируйте каталог Response Intake Configurations с ситуацией обращения, объектом, интерфейсом, данными, основанием, MQL Standard, route, SLA, владельцем, версией и мощностью. Выявите coverage, quality, routing и capacity gaps, а также дублирование и возможную каннибализацию. Для каждой конфигурации предложите решение: поддерживать, исправить, объединить, масштабировать, ограничить или вывести.

Критерии оценки. Портфель построен по ситуациям, а не каналам; низкий объём не является автоматическим основанием закрытия; кампанийный интерфейс имеет drain plan; покрытие, эффективность и инкрементальность не смешаны.

Задание 10. KPI Tree и Health Profile

Постановка. Используйте месячный набор минимум из 1 000 Response Episodes либо создайте согласованный учебный набор.

Требуемый результат. Рассчитайте доступные показатели (12.1)–(12.18), указав числители, знаменатели, scope и версии. Постройте KPI Tree и привлечение лидов Health Profile по конфигурациям. Выделите critical gaps и сформулируйте пять управленческих решений.

Критерии оценки. Показатели используют правильные единицы наблюдения; FCR не приравнен к RCSR, MFR — к MHAR, Time to Handoff — к Time-to-Contact; профиль не свёрнут в произвольный индекс; downstream-метрики маркированы как обратная связь.

Задание 11. Проект эксперимента

Постановка. Выберите одну гипотезу H12.1–H12.10 и разработайте полный протокол проверки.

Требуемый результат. Укажите причинную модель, intervention, unit of assignment, primary outcome, guardrails, baseline, минимально обнаруживаемый эффект, требуемую выборку, длительность, eligibility, исключения, stopping rules и план анализа. Опишите угрозы валидности и способ оценки Incremental MQL и Cost per Incremental MQL.

Критерии оценки. Outcome задан до анализа; handoff-accepted MQL отделён от форм и продаж; предусмотрены contamination, sample-ratio mismatch и изменение mix; обязательные правовые требования не становятся экспериментально исключаемыми элементами.

Задание 12. Прямой и обратный план инвестиций

Постановка. Компания ожидает рост потока eligible attempts на 30%, но LLM работает при высокой загрузке, а управление продажами сообщает ограничение по будущим SQL.

Требуемый результат. Постройте baseline условных коэффициентов, прямой прогноз handoff-accepted MQL, обратный расчёт необходимого входа, привлечение лидов Gap и Capacity Alignment Ratio. Разложите gap на capture, data, decision, routing, handoff и capacity components. Предложите инвестиционный портфель с эффектом, диапазоном неопределённости, стоимостью, сроком, владельцем, экспериментом и rollback.

Критерии оценки. Gap не объявлен дефицитом трафика без диагностики; цель согласована с рыночным потенциалом и мощностью; MQL Standard не изменён ради выравнивания объёмов; инвестиции связаны с конкретными ограничениями, а обязательные правовые и continuity-меры не требуют фиктивного расчёта продаж.

Учебный кейс: «АвтоСфера — много откликов, мало принятых MQL»

Все названия, показатели и обстоятельства кейса условны. Они сформированы для учебного анализа архитектуры привлечение лидов и не описывают конкретную компанию.

Исходная ситуация

Дилерская группа «АвтоСфера» работает в трёх городах-миллионниках и двух областных центрах. В её структуру входят восемь дилерских центров новых автомобилей пяти брендов, централизованная площадка автомобилей с пробегом, шесть сервисных станций, склад запасных частей, корпоративный отдел, контактный центр и единая управляющая компания. Четыре бренда представлены по дилерским договорам с OEM/импортёрами; один бренд развивается по франчайзинговой модели.

Управляющая компания отвечает за сайт группы, аналитику, медиаразмещение и часть интеграций. OEM управляют федеральными карточками моделей и собственными лид-формами. Классифайды получают складские выгрузки от DMS. Контактный центр формально отвечает за «первичную обработку лидов», а филиалы — за продажи и сервис. Единого владельца привлечения лидов нет: директор по маркетингу считает, что функция заканчивается созданием заявки, руководитель контактного центра — что начинается с CRM-задачи, а коммерческий директор оценивает качество только по сделкам.

За последние три месяца посещаемость и число событий с меткой lead выросли, но продажи новых автомобилей остались почти неизменными. OEM требует увеличить объём принятых лидов ещё на 25%, маркетинг предлагает расширить бюджет, контактный центр сообщает о перегрузке, а филиалы жалуются на дубли и «некачественные заявки». Собственник выделил на ближайший квартал не более 12 млн рублей и потребовал определить, где именно теряется коммерческий отклик.

Структура компании и мощность

Таблица 136. Организационная структура и заявленная мощность «АвтоСферы»

Таблица · часть 1 из 2

Контур или ресурс	Масштаб	Заявленная роль	Устойчивая мощность
Управляющая компания	1	Стратегия, маркетинг, сайт, данные	Не определена
Дилерские центры новых автомобилей	8	Продажи пяти брендов	155 будущих SQL в день совокупно
Площадка автомобилей с пробегом	1 центральная + 3 точки выдачи	Продажа уникальных VIN	42 SQL в день
Сервисные станции	6	ТО и ремонт	310 подтверждённых записей в день
Контактный центр / LLM	22 специалиста, 09:00–21:00	Принять MQL, развить до SQL	280 MQL в день при действующем SLA
Ручная проверка привлечение лидов	3 сотрудника по совместительству	Исправление данных и маршрута	90 случаев в день
Автоматический validation service	1 внешний сервис	Формат и часть контактных проверок	900 событий в день
Тест-драйвы	27 автомобилей	Ресурс для подтверждённых слотов	84 слота в день

Таблица · часть 2 из 2

Контур или ресурс	Наблюдаемое ограничение
Управляющая компания	Нет владельца сквозного принятия отклика
Дилерские центры новых автомобилей	Неравномерная загрузка и разные правила учёта
Площадка автомобилей с пробегом	Автомобиль нередко продан до перенаправления запроса
Сервисные станции	Центральная форма не учитывает локальные слоты

Контур или ресурс	Наблюдаемое ограничение
Контактный центр / LLM	Средний вход 490, пик 760 MQL в день
Ручная проверка привлечение лидов	В очередь поступает до 240 случаев в день
Автоматический validation service	В пики возникает throttling, fallback не определён
Тест-драйвы	Формы обещают запись до проверки автомобиля

Организационная схема смешивает контуры. Контактный центр фактически выполняет часть ручной валидации привлечение лидов, intake-задачи и собственно LLM. Время этих операций не разделяется. Филиалы начинают считать Time-to-Contact от момента создания CRM-record, хотя часть записей ещё ожидает исправления номера или объекта.

Рынок, Brand Equity и активизированный спрос

Рынок новых автомобилей в зоне присутствия за квартал вырос на 4%. Доля пяти представленных брендов увеличилась на 7%, прежде всего благодаря запуску двух моделей. OEM провели национальные кампании, а «АвтоСфера» усилила поиск, видео и локальные мероприятия. Исследование показало, что бренды производителей известны существенно лучше, чем сама дилерская группа.

Таблица 137. Состояние рынка, бренда и спроса

Показатель	Период до кампаний	Текущий период	Изменение или контекст
Ёмкость рынка новых автомобилей, шт. за квартал	31 800	33 072	+4%
Доля брендов OEM в рынке	18,0%	19,3%	Запуск двух моделей и федеральная поддержка
Спонтанная известность группы «АвтоСфера»	14%	16%	Рост статистически не подтверждён в малой выборке

Показатель	Период до кампаний	Текущий период	Изменение или контекст
Подсказанная известность группы	36%	41%	Ниже средней известности OEM — 82%
Рассмотрение покупки у группы	19%	23%	Усиление присутствия и ассортимент
Доверие к группе среди знающих бренд	62%	61%	Без улучшения; жалобы на расхождение цен
Категорийный поисковый спрос	индекс 100	индекс 118	+18%
Брендовый поисковый спрос по новым моделям	индекс 100	индекс 137	+37%
Сессии сайта группы в месяц	162 000	214 000	+32%
Активизации CTA на сайте	14 200	18 034	+27%
Продажи новых автомобилей в месяц	486	493	+1,4%

Данные позволяют предположить, что создание бренда и стимулирование спроса создали условия для большего рассмотрения, но не доказывают причинную связь между кампанией и продажами. Руководство, однако, интерпретирует рост поискового спроса и CTA как доказательство эффективной «лидогенерации» и не анализирует последующее принятие отклика.

Состояние коммерческое присутствие

Сайт содержит карточки новых и подержанных автомобилей, расчёт платежа, предложения trade-in, формы тест-драйва и сервиса. Классифайды и OEM-порталы обеспечивают дополнительное присутствие. Пользователь может увидеть модель, комплектацию, VIN подержанного автомобиля, цену, размер предполагаемого платежа, условия акции и адрес филиала.

При этом DMS обновляет сайт раз в шесть часов. Около 11% карточек автомобилей с пробегом продолжают отображаться после резервирования или продажи. На классифайдах 18% цен отличаются от сайта более чем на установленный внутренний допуск; часть расхождений вызвана разным включением обязательных услуг. OEM показывает «цену от», а локальная форма подтверждения использует текст «цена зафиксирована», хотя фактическая конфигурация не передаётся.

Эти дефекты принадлежат прежде всего коммерческое присутствие, но они меняют качество входа привлечение лидов. Система должна сохранить показанный контекст и вернуть структурированную обратную связь владельцу предложения. Сейчас она передаёт только текущую цену из DMS, поэтому невозможно доказать, какое предложение видел человек.

Интерфейсы принятия отклика

На сайте работают 34 формы: отдельные конфигурации создавались под бренды и кампании без общего каталога. Форма нового автомобиля содержит 17 полей, кредитная — 22, сервисная — 16. Поля «желаемый автомобиль», «филиал» и «комментарий» пользователь вводит вручную, хотя карточка уже содержит эти сведения. Для предварительного расчёта кредита запрашиваются паспортные данные и доход. Согласие на рекламу визуально объединено с обработкой запроса и заранее отмечено в части старых форм.

Пользовательский интерфейс карточки содержит vehicle_id, VIN, комплектацию и показанную цену. После обновления form builder поле vehicle_id перестало входить в API payload. Ошибка не отражается пользователю: форма показывает сообщение «Заявка успешно принята». Из 34 форм только 11 имеют synthetic end-to-end monitoring.

Телефонные обращения проходят через call tracking. Для 62% состоявшихся звонков в CRM не передаётся URL или Offer Unit ID. Короткий звонок продолжительностью более десяти секунд автоматически создаёт «лид», даже если соединение было техническим. Пропущенные вызовы также создают задачи, но source call ID теряется при ручном callback.

Чаты и мессенджеры обслуживаются корпоративными и двумя личными аккаунтами сотрудников. Сообщение «цена?» с классифайда иногда поступает с listing ID, а иногда копируется в CRM без карточки и устойчивого reply channel. Физические визиты фиксируются консультантами после разговора; в 46% записей отсутствует объект интереса.

Таблица 138. Поток интерфейсов за последний месяц

Таблица · часть 1 из 2

Интерфейс	Наблюдаемая входная единица	Объём входа	Durable/identified capture
Формы сайта	12 000 starts; 3 600 submit attempts	3 600 attempts	3 330
Входящие звонки	5 800 call attempts	5 800	3 200
OEM-платформы	3 400 arrivals; 2 900 source event IDs	3 400	3 390
Классифайды	2 700 arrivals; 2 150 source event IDs	2 700	2 680
Чаты и мессенджеры	1 450 threads/messages	1 450	1 060
Физические обращения	780 визитов	780	420
Итого по несопоставимым входным единицам	—	**17 730**	**14 080**

Таблица · часть 2 из 2

Интерфейс	Записей, названных MQL в CRM	Подтверждённо принято LLM
Формы сайта	3 330	2 030
Входящие звонки	3 050	1 980
OEM-платформы	3 680	1 250
Классифайды	3 100	720
Чаты и мессенджеры	980	520

Интерфейс	Записей, названных MQL в CRM	Подтверждённо принято LLM
Физические обращения	460	250
Итого по несопоставимым входным единицам	**14 600**	**6 750**

Итоговая строка намеренно не является корректной воронкой: starts, call attempts, arrivals и визиты имеют разные определения. CRM-records превышают durable captures в потоках OEM и классифайдов из-за повторных доставок, но руководство складывает их как уникальные MQL. LLM подтвердил только 46,2% записей, названных MQL в CRM.

Высокая посещаемость сайта сочетается с Form Completion Rate 30%: 3 600 отправок на 12 000 starts. Из них 270 показывали success message, но не были долговременно записаны из-за ошибки API. У телефонного контура 1 510 пропущенных звонков и 520 коротких или технических событий; точная доля коммерчески релевантных missed calls неизвестна.

Качество данных, контекста и связи

В CRM нет отдельной сущности Response Episode. Основной ключ — телефон, а e-mail хранится в свободном поле. При совпадении телефона новая запись закрывается как дубль независимо от объекта и типа запроса. Поэтому заявка владельца на сервис может быть присоединена к старой покупке, а запрос второго автомобиля — закрыт как повтор.

OEM использует собственный lead_id, классифайд — request_id, call tracking — call_id, сайт — form_submission_id. Локальный Response ID отсутствует. После импорта IDs сохраняются в комментарии и часто теряются при межфилиальном переводе. Нельзя установить, относится ли повторная запись к retry одного webhook, новому каналу того же эпизода или самостоятельному спросу.

Таблица 139. Диагностические показатели качества и передачи

Показатель	Наблюдаемое значение	Особенность измерения	Риск интерпретации
Формы с end-to-end monitoring	11 из 34	Проверяется durable capture	HTTP-доступность остальных ошибочно считается работоспособностью
Записи с валидным Contact Point	78%	В основном формат, выборочная проверка	Валидность смешивается с фактом ответа
Фактическая контактопригодность принятых LLM MQL	56%	Ответ или подтверждённая принадлежность контакта	Downstream feedback ошибочно записывается как работа продавца
Response Context Completeness	58%	По неполному локальному перечню	Критические поля могут компенсироваться второстепенными
Offer Context Preservation Rate	43%	VIN/Offer Unit и shown price вместе	Текущая цена DMS подменяет snapshot
Consent evidence, признанное полным внутренним аудитом	54%	Без окончательной правовой экспертизы	Единая галочка скрывает разные цели
Arrivals, вероятно являющиеся повторной доставкой	24% OEM/классифайды	Оценка по телефону и окну	Возможны false merge и false split
Spam, fraud и тестовые события	9% external arrivals	Правила не версионируются	Non-sale иногда ошибочно маркируется как spam
Routing Accuracy по выборке	71%	400 записей ручного аудита	Source dealer смешивается с фактическим route

Показатель	Наблюдаемое значение	Особенность измерения	Риск интерпретации
MQL Handoff Acceptance Rate	46,2%	6 750 из 14 600 CRM MQL	CRM transport status используется вместо acknowledgment
Median Time to Handoff	19 минут	Только успешно переданные записи	Исключает непринятый backlog
95-й процентиль Time to Handoff	9,4 часа	Смешаны рабочие и календарные часы	Старые pending скрываются за медианой
Median Time-to-Contact LLM	3 ч 45 мин	От CRM create, а не acknowledgment	Смешаны привлечение лидов и LLM

Существующая дедупликация уменьшает количество CRM-records на локальном уровне, но OEM продолжает считать каждую отправку самостоятельным лидом. При обратной выгрузке дилер должен присвоить статус accepted или rejected. Чтобы не потерять компенсацию, маркетинг автоматически подтверждает 96% OEM leads, даже если локальная система не сохранила объект или контакт.

Отсутствие единого MQL Standard

Каждый участник использует собственное определение качества.

Таблица 140. Несогласованные определения MQL

Участник	Что считает MQL или «лидом»	Основной показатель	Системный дефект
Маркетинг группы	Любая успешно отправленная форма или platform lead	CPL и число записей	Отправка не проверяется на durable capture и качество
OEM	Каждая переданная лид-форма с lead_id	Acceptance не ниже 95%	Повторная доставка и локальный дубль не различаются

Участник	Что считает MQL или «лидом»	Основной показатель	Системный дефект
Call tracking	Звонок более 10 секунд или missed call	Число целевых звонков	Событие объявляется коммерчески релевантным без проверки
Контактный центр / LLM	Запись с доступным контактом, понятным запросом и маршрутом	Time-to-Contact и SQL	Вынужден исправлять upstream-данные без отдельного SLA
Филиал	Любая назначенная CRM-задача	Conversion lead-to-sale	Технические события смешаны с MQL и SQL
Отдел продаж	Контакт, подтвердивший интерес и возможность обсуждения	Встреча, договор, продажа	Фактически используется SQL-критерий вместо MQL

В CRM есть один статусный список: Новый, В работе, Качественный, Некачественный, Продан, Дубль. Qualification, linkage и handoff не разделены. Reason codes не обязательны; версия правил отсутствует. Запись может стать «некачественной» из-за перегрузки филиала или продажи автомобиля, хотя исходный отклик соответствовал бы MQL.

Все заполненные формы автоматически получают статус Качественный. Скоринговая модель добавляет баллы за источник OEM, премиальный бренд и заполненное поле бюджета. Отсутствие Offer Unit ID, недоказуемое consent evidence или невалидный телефон не являются блокирующими условиями. Руководство называет это «автоматизацией квалификации».

Ошибочная маршрутизация и конфликт OEM

OEM назначает preferred dealer по географии cookie и собственным договорным квотам. Локальная группа маршрутизирует по бренду рекламной кампании. DMS использует код фактического местонахождения автомобиля, а CRM — юридическое лицо. Справочники синхронизируются вручную раз в месяц.

В результате запрос автомобиля с пробегом может поступить в новый автомобильный отдел; сервисный запрос существующего владельца — продавцу

старого бренда; заявка на конкретный VIN — в филиал, указанный OEM, хотя автомобиль находится в другом городе. За месяц 29% записей выборочного аудита имели неверный первичный route, а 18% были перенаправлены более одного раза.

OEM требует подтверждать получение за одну минуту и обещать контакт в течение пяти минут. Локальный LLM при текущей мощности не может выполнить такое обещание в пики. Чтобы сохранить KPI OEM, система отправляет автоматическое сообщение «менеджер уже занимается вашей заявкой», хотя запись может ожидать validation несколько часов. OEM считает дилерский reject отказом от клиента; группа считает часть потока техническими дублями. Единого протокола rejection и reconciliation нет.

Конфликт усиливается финансовым стимулом: часть маркетинговой компенсации выплачивается при acceptance rate выше 95%. Локальный оператор поэтому принимает records формально, а затем закрывает их как Некачественный. Это создаёт фиктивно высокий MQL volume, искажает Time-to-Contact и переносит стоимость дефекта в LLM и филиалы.

Ограничения мощности

Средний поток записей, названных MQL, составляет 490 в день при устойчивой мощности LLM 280. В дни запуска модели поступает до 760 записей. Ручная проверка может обработать 90 случаев, а получает до 240. Backlog растёт вечером и в выходные; 17% записей ожидают первичного содержательного действия более суток.

Даже если LLM увеличить мощность, управление продажами способен принять прогнозно 155 новых SQL в день, тогда как текущая модель контактного центра при полном разборе потока формировала бы около 190. По тест-драйвам доступно 84 слота в день; формы способны создать до 140 запросов. Сервис имеет 310 слотов, но локальная структура по специализациям не совпадает с централизованной маршрутизацией.

Коммерческий директор предлагает ужесточить скоринг и передавать меньше MQL. Руководитель контактного центра предлагает временно признавать все недозвоны invalid. Оба решения способны сократить очередь, но изменяют стандарт ради мощности и уничтожают часть реального спроса. Альтернативами являются исправление технических дублей, capacity-aligned rollout, перераспределение расписания, автоматизация проверок и резервные маршруты.

Инвестиционные ограничения

На квартал доступно 12 млн рублей. Подразделения предложили шесть инициатив.

Таблица 141. Варианты инвестиций

Инициатива	Стоимость, млн руб.	Заявленный результат	Неопределённость и зависимость
A. Дополнительное медиаразмещение	9,0	+30% трафика и platform leads	Не устраняет capture, дубли, routing и capacity gap
B. Response ID и реконструкция интеграций	5,5	Сквозная трассировка, idempotency и reconciliation	Требуется участие OEM и платформ; прямой рост спроса не обещан
C. Пересборка форм и Offer Context Service	2,8	Снижение трения, сохранение VIN/цены/условий	Эффект на incremental MQL требует A/B-теста
D. Дополнительная мощность LLM на квартал	4,2	+150 MQL в день устойчивой обработки	Не исправляет невалидный и дублированный вход; остаётся Sales capacity gap
E. Routing Matrix, дедупликация и reason codes	3,6	Снижение reroute и технических дублей	Нужны reference audit и разграничение эпизодов
F. Monitoring, fallback и continuity	2,2	Обнаружение silent failures и восстановление потока	Результат выражается также в снижении риска, не только в MQL

Суммарная стоимость инициатив превышает лимит. У каждой есть собственник, защищающий локальный показатель: маркетинг — трафик, IT — интеграции, LLM — штат, филиалы — маршрутизацию. Общего привлечение лидов Gap и оценки Cost per Incremental MQL нет. Обязательные правовые исправления формально не включены в бюджет, поскольку финансовый директор требует для каждой меры обещание дополнительных продаж.

Задание по диагностике

Совет директоров поручает рабочей группе за четыре недели разработать целевую архитектуру привлечение лидов и инвестиционный план на квартал. Рабочая группа не имеет права объявлять все контакты MQL, изменять MQL Standard ради снижения очереди, скрывать отсутствие согласий, покупать фиктивные лиды или приписывать последнему источнику весь вклад MVC.

Необходимо восстановить сквозную картину потока, определить границы функций, разработать минимальную Response Data Model и MQL Standard для основных response types, предложить правила identity resolution и Episode Match, создать routing/handoff contract, KPI Tree, Health Profile и Tracking Standard. Затем следует разложить привлечение лидов Gap по причинам, выбрать инвестиции в пределах 12 млн рублей и проверить мощность LLM, управление продажами, тест-драйвов и сервиса.

Решение должно отдельно указать: что исправляется немедленно как критический разрыв; что запускается в controlled pilot; что откладывается; какие показатели служат primary outcome и guardrails; какие данные отсутствуют; где требуется правовая экспертиза; какие эффекты являются гипотезами, а не установленными фактами.

Ключевые вопросы к кейсу

1. Как должна быть разделена ответственность коммерческое присутствие, привлечение лидов, управление жизненным циклом лида и управление продажами в целевой архитектуре «АвтоСферы»?
2. Какой единый MQL Standard позволит сопоставимо принимать запросы по новым автомобилям, автомобилям с пробегом, кредиту, trade-in и сервису, не превращая его в один универсальный набор полей?
3. Какие показатели должны войти в первичный привлечение лидов Health Profile и какие существующие цифры нельзя сравнивать без исправления единиц наблюдения?
4. Какие инициативы следует выбрать при лимите 12 млн рублей, если сначала устранить критические разрывы, а затем инвестировать в проверяемый инкрементальный эффект?
5. Как согласовать планируемый поток с мощностью LLM, управление продажами, тест-драйвов и сервиса, не ужесточая MQL Standard ради искусственного сокращения объёма?

Подробные задания, расчёты и вопросы к кейсу приведены в следующем блоке завершающего аппарата.

Задания и вопросы к учебному кейсу «АвтоСфера»

Работа выполняется на основании данных таблиц 12.34–12.39. Если для расчёта или решения информации недостаточно, необходимо указать недостающие данные и способ их получения, а не заменять их необозначенным предположением. Все предлагаемые изменения должны сохранять границы коммерческого присутствия, привлечение лидов, управление жизненным циклом лида и управление продажами.

Часть I. Архитектурный диагноз

1. Определение фактических границ

Распределите описанные в кейсе действия между коммерческое присутствие, привлечение лидов, операционное управление маркетингом, управление жизненным циклом лида и управление продажами. Отдельно классифицируйте:

- обновление цены и наличия в карточке;
- показ CTA;
- durable capture формы;
- исправление номера телефона;
- решение по MQL Standard;
- автоматическое confirmation message;
- первый содержательный контакт;
- формирование SQL;
- назначение продавца;
- согласование тест-драйва.

Объясните, какие действия сейчас принадлежат не тому владельцу и к каким потерям это приводит.

2. Определение объекта управления

Сформулируйте для «АвтоСферы» операциональное определение идентифицированного коммерчески релевантного отклика. Покажите, почему form_submission_id, call_id, OEM lead_id, телефон и CRM-record не могут по отдельности выступать единой рабочей единицей. Предложите структуру Response Episode и правила создания Response ID.

3. Карта критических разрывов

Выделите не менее 12 архитектурных разрывов кейса и распределите их по группам:

- границы и владение;
- интерфейсы и durable capture;
- данные, идентичность и контекст;
- правовые основания и согласия;
- MQL decision;
- routing и handoff;
- tracking и причинность;
- мощность.

Отметьте разрывы, при которых соответствующий интерфейс или поток должен быть немедленно ограничен до устранения дефекта. Обоснуйте, почему высокий объём MQL не компенсирует каждый из них.

4. Причинная карта проблемы

Постройте problem tree от наблюдаемого симптома «продажи выросли на 1,4% при росте сессий на 32%» к возможным причинам на разных уровнях MVC и последующих контурах. Не приписывайте разрыв одному привлечение лидов. Разделите:

- изменения рынка и спроса;
- качество коммерческого присутствия;
- потери привлечение лидов;
- ограничения LLM;
- ограничения управление продажами.

Укажите, какие связи подтверждены данными кейса, какие являются диагностическими выводами, а какие остаются гипотезами.

5. Владелец и governance

Предложите владельца привлечения лидов, его полномочия и интерфейсы с директором по маркетингу, IT/операционное управление маркетингом, юридической функцией, LLM, филиалами и OEM. Сформируйте краткий RACI для утверждения MQL Standard, изменения формы, управления Response ID, инцидента, routing matrix и handoff contract.

Часть II. Расчёты и проверка показателей

6. Проверка сопоставимости потока

Объясните, почему итоговая строка «17 730 входов» в таблице 12.36 не является корректным знаменателем общей конверсии. Для каждого интерфейса определите:

- корректную входную единицу;
- eligible attempt;
- captured arrival;
- возможный Response Episode;
- MQL candidate;
- handoff-accepted MQL.

Предложите минимальный набор событий, который позволит построить сопоставимую воронку по response types.

7. Расчёт показателей формы

На основании данных сайта рассчитайте:

- Form Completion Rate;
- Response Capture Success Rate;
- число submit attempts, получивших сообщение об успехе без durable capture;
- долю таких потерь в submit attempts;
- приблизительное число handoff-accepted MQL на 1 000 form starts.

Интерпретируйте каждый показатель отдельно. Укажите, какие дополнительные данные нужны для Validation Pass Rate, MQL Formation Rate и причинной оценки эффекта формы.

8. Расчёт handoff и качества

Проверьте указанный в кейсе MQL Handoff Acceptance Rate для 14 600 CRM MQL и 6 750 подтверждений LLM. Затем объясните, почему этот расчёт методологически полезен для диагностики, но ещё не является окончательным MHAR по нормативному стандарту. Как изменится знаменатель после введения единого MQL Standard и дедупликации Response Episodes?

9. Анализ мощности

Рассчитайте текущую загрузку:

- LLM при среднем потоке 490 и устойчивой мощности 280 записей в день;
- LLM в пиковый день с 760 записями;
- ручной проверки при входе 240 и мощности 90 случаев в день.

Рассчитайте Capacity Alignment Ratio LLM для текущего среднего потока. Объясните, почему среднее значение недостаточно и какой резерв необходим оценить перед OEM-кампанией.

10. Карта потерь

Постройте количественный loss bridge от form starts и внешних arrivals к handoff-accepted MQL. Не объединяйте несопоставимые интерфейсы в одну математическую воронку. Для каждого потока выделите наблюдаемые, оценённые и неизвестные потери. Включите как минимум:

- form abandonment;
- capture failure;
- missed и short calls;
- duplicate deliveries;
- invalid Contact Points;
- missing Offer Context;
- spam/fraud/test;
- routing errors;
- handoff rejection.

Покажите, где один и тот же эпизод может ошибочно учитываться в нескольких категориях потерь.

Часть III. Проектирование целевой системы

11. Response Data Model

Разработайте целевую модель сущностей и связей для сайта, OEM, классифайдов, call tracking, CRM и DMS. Обязательно включите Identity Entity, Contact Point, Arrival, Response Episode, Offer Unit, shown context snapshot, consent/legal-basis evidence, MQL Decision, Route и Handoff. Определите, какие IDs должны проходить через все системы и какие поля нельзя хранить только в комментарии.

12. MQL Standard по направлениям

Создайте минимально достаточный MQL Standard как минимум для пяти response types:

1. запрос конкретного нового автомобиля;
2. запрос уникального автомобиля с пробегом;
3. расчёт кредита или лизинга;
4. trade-in;
5. запись на сервис.

Для каждого типа укажите обязательные критерии, evidence, validation, допустимые состояния, reason codes и route. Не включайте в MQL готовность купить, подтверждённый тест-драйв, SQL или сделку.

13. Дедупликация и identity resolution

Предложите правила для четырёх пограничных ситуаций:

- OEM повторно доставил тот же lead_id;
- один человек запросил два разных VIN;
- существующий владелец оставил сервисную заявку после покупки;
- супруги используют общий телефон, но интересуются разными автомобилями.

Для каждой ситуации определите Identity Match, Episode Match, linkage state, необходимость нового Response Episode и допустимость автоматического решения. Укажите правила обратимости merge.

14. Routing Matrix и handoff

Разработайте routing matrix с учётом бренда, response type, Offer Unit, фактического местонахождения автомобиля, филиала, территории, юридического лица, компетенции и мощности. Предложите основной и резервный маршрут для:

- конкретного VIN в другом городе;
- сервисного запроса без доступного слота;
- B2B-запроса нескольких филиалов;
- OEM lead с preferred dealer, не владеющим объектом.

Определите схему acknowledgment, rejection codes, retries и reconciliation. Объясните, почему назначение продавца не является частью этой матрицы.

15. Tracking Standard и Health Profile

Составьте минимальный привлечение лидов Tracking Standard от cta_activated до handoff_acknowledged. Для каждого события укажите event owner, IDs, event time, received time, schema version и обязательные параметры. Затем сформируйте первый Health Profile «АвтоСферы» по измерениям:

- availability и capture;
- данные и контакт;
- Offer Context;
- законность;
- identity и чистота потока;
- MQL decision;
- routing и handoff;
- SLA и мощность;
- экономика;
- downstream alignment.

Не рассчитывайте единый взвешенный индекс. Отдельно пометьте critical gaps.

Часть IV. Исследования и инвестиционное решение

16. Эксперимент по формам

Сформулируйте гипотезу и протокол A/B-теста пересобранной формы. В варианте B сократите необязательные поля, сохраните Offer Unit ID и shown price серверно, разделите consent purposes и добавьте правдивое confirmation message. Поскольку изменяется несколько элементов, предложите способ:

- оценить пакетный эффект;
- либо разделить эффекты факторным или последовательным дизайном.

Укажите primary outcome, guardrails, unit of assignment, MDE, горизонт, stopping rules, угрозы валидности и способ расчёта Incremental MQL. Объясните, почему изменение продаж за тот же период не является достаточным доказательством.

17. Выбор инвестиций в пределах 12 млн рублей

Сформируйте не менее двух допустимых комбинаций инициатив A–F из таблицы 12.39. Для каждой комбинации укажите:

- какие critical gaps она устраняет;
- какие gaps оставляет;
- обязательные зависимости;
- ожидаемый управляемый показатель;
- причинные эффекты, требующие эксперимента;
- влияние на LLM и управление продажами;
- возможность rollback;
- прямые риски отказа от остальных инициатив.

Выберите одну комбинацию и обоснуйте приоритет. Дополнительное медиаразмещение не может быть выбрано только потому, что даёт больше platform leads; правовые и continuity-меры нельзя отклонять только из-за отсутствия немедленного прогноза продаж.

18. План трансформации на 90 дней

Разработайте план в трёх горизонтах:

0–15 дней: остановка или ограничение критически дефектных потоков, назначение владельца, минимальный MQL Standard, восстановление durable capture, временный routing и handoff control.

16–45 дней: Response ID, data model, consent evidence, reason codes, deduplication, Tracking Standard, reconciliation и baseline.

46–90 дней: controlled pilots, портфельный stage-gate, Health Profile, capacity-aligned rollout и инвестиционный пересмотр.

Для каждого действия укажите владельца, зависимость, результат, KPI, guardrail и критерий завершения. Завершите план схемой governance: ежедневный операционный контроль, недельный разбор качества и месячное инвестиционное решение.

Требования к итоговой работе

Итоговый пакет должен содержать:

1. архитектурную карту и перечень critical gaps;
2. расчёты с явными числителями, знаменателями и единицами;
3. Response Data Model и каталог идентификаторов;
4. MQL Standard по пяти response types;
5. правила deduplication, routing и handoff;
6. Tracking Standard и привлечение лидов Health Profile;
7. экспериментальный протокол;
8. инвестиционное решение в пределах 12 млн рублей;
9. capacity alignment LLM и управление продажами;
10. план трансформации на 90 дней.

В выводах необходимо отдельно обозначить научно и профессионально обоснованные механизмы, авторскую архитектурную адаптацию и рабочие гипотезы. Ни одна рекомендация не должна опираться на автоматическое признание контакта MQL, смешение MQL с SQL или причинный вывод из простой корреляции.

Чек-лист руководителя привлечение лидов

Назначение и порядок применения

Чек-лист предназначен для диагностики управленческой зрелости привлечения лидов, а не для оценки «качества лидов» единым баллом. Его применяют к заранее определённому scope: компании, группе филиалов, бренду, response type или портфелю интерфейсов за указанный период. Оценка должна опираться на наблюдаемое evidence — документы, схемы, события, выборки записей, журналы решений, тестовые транзакции и подтверждения принимающего контура.

Диагностику целесообразно проводить совместно владельцу привлечение лидов, операционное управление маркетингом, владельцу коммерческое присутствие, LLM, Data Governance, юридической функции и представителю бизнеса. Самооценка одного подразделения используется только как предварительный материал. При расхождении оценок фиксируются обе позиции, источник evidence и решение независимого владельца методологии.

Единая шкала 0–4

Таблица 142. Шкала оценки критериев привлечение лидов

Балл	Состояние	Наблюдаемое evidence
0	Отсутствует или противоречит архитектуре	Объект не определён, практика не выполняется либо системно создаёт недопустимый результат
1	Фрагментарное	Есть локальные действия отдельных сотрудников или интерфейсов, но нет общего стандарта, владельца и устойчивого исполнения
2	Стандартизированное частично	Правило и артефакт определены, однако применяются не ко всему scope либо не подтверждаются регулярным контролем

Балл	Состояние	Наблюдаемое evidence
3	Управляемое	Правило действует сквозным образом, имеет владельца, SLA, мониторинг, evidence и цикл устранения отклонений
4	Адаптивное	Управляемая практика дополнена версионированием, причинной проверкой, прогнозом, обратной связью и доказанным улучшением без нарушения guardrails

Балл выставляется по наиболее слабому существенному элементу внутри критерия. Например, наличие MQL Standard в одном бренде не даёт оценку 3 всей группе, если остальные филиалы используют собственные определения. Оценка 4 требует не декларации о continuous improvement, а наблюдаемого цикла versioned change → test → rollout → monitoring → review.

Диагностические критерии

Обозначение **КР** означает, что в критерии предусмотрено состояние критического разрыва. Его наличие фиксируется отдельно от суммы баллов.

Таблица 143. Чек-лист наблюдаемых критериев привлечение лидов

Таблица · часть 1 из 2

№	Область	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence
1	Владение	Назначен единый владелец привлечения лидов с полномочиями на интерфейсы, стандарт MQL и передачу	Роль, decision rights, RACI, протоколы решений
№	**Область**	**Наблюдаемый критерий**	**Минимальное evidence**
2	Границы	привлечение лидов отделён от рекламы,	Карта процессов, определения

№	Область	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence
		стимулирование спроса, коммерческое присутствие, LLM и управление продажами	входа/выхода, обучение ролей
3	коммерческое присутствие	Зафиксирован интерфейс передачи объекта, shown context и CTA из коммерческого присутствия	Контракт полей, Offer Unit ID, snapshot, change interface
4	операционное управление маркетингом	МО обеспечивает процессы, данные, технологии, интеграции, аналитику и SLA, не подменяя владельца уровня	Service catalog, производственные SLA, backlog изменений
5	Определение отклика	Операционализирован идентифицированный коммерчески релевантный отклик	Response taxonomy, eligibility rules, примеры/контрпримеры
6	Портфель	Интерфейсы описаны как Response Intake Configurations по ситуациям обращения	Каталог, coverage map, owner, version, lifecycle state
7	Доступность и capture	End-to-end проверка подтверждает durable capture и Response ID	Synthetic tests, RIA/RCSR, error logs, reconciliation

№	Область	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence
8	Омниканальность	Цифровые, телефонные, платформенные, физические и assisted-интерфейсы сохраняют единый смысл	Interface IDs, source IDs, transcript/context mapping
9	Identity model	Identity Entity, Contact Point, Arrival и Response Episode разделены	Data model, linkage rules, confidence/provenance
10	Response ID	Используется единый Response ID со связью с source event IDs	ID coverage, idempotency, audit trail, collision control
11	Контактопригодность	Хотя бы один Contact Point проходит определённую проверку, соответствующую типу отклика	Validation result/method/time, VCR, expiry rules
12	Минимальные данные	Обязательные и необязательные данные определены по response type и цели	Field catalog, progressive profiling rules, minimization review
13	Контекст	Сохраняются объект, тип запроса, время, источник и требуемый offer/service snapshot	RCC/OCPR, provenance, sample audit
14	Право и согласия	Правовое основание доказуемо; согласие на обработку отделено от рекламного разрешения	Purpose/basis register, text/version, action/time, withdrawal

№	Область	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence
15	Валидация	Правила проверяют формат, полноту, evidence, контакт и контекст с версиями	Validation catalog, results, false reject audit, fallback
16	Дедупликация	Identity Match и Episode Match разделены; решения обратимы	Rules/windows, reason codes, false merge/split sample
17	Spam/fraud	Spam, fraud и test events фильтруются через versioned rules и quarantine	SFR, rule/model version, adjudication, recovery
18	Критерии MQL	Утверждены критерии входа в LLM по response types	Scope, criteria, evidence, owners, exceptions
19	Версия и reason code	Каждое решение содержит версию стандарта, состояние и reason code	Decision Log, version register, historical reproduction
20	States и scoring	Qualification, linkage и routing/handoff states разделены; scoring не заменяет gate	State model, transition rules, scoring documentation
21	Маршрутизация	Route определяется объектом, response type, компетенцией, территорией и мощностью	Routing Matrix/version, RA, reroute, fallback
22	Передача в LLM	Переход ответственности подтверждается acknowledgment принимающей очереди	Handoff contract, MHAR, rejection codes, retries

№	Область	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence
23	Подтверждение пользователю	Confirmation сообщает только доказанный факт получения и корректный следующий шаг	Template/version, delivery logs, promise audit
24	RACI и SLA	Для capture, validation, decision, routing и handoff определены роли и stage SLA	RACI, start/end events, SLACR, escalation
25	Очереди и continuity	Pending, backlog, incident, fallback и reconciliation имеют владельца и срок	Age buckets, incident log, continuity tests, loss register
26	Мощность	План учитывает устойчивую и пиковую мощность привлечения лидов, LLM и управление продажами	CU, CAR, peak/headroom, capacity gate, сценарии
27	Показатели	KPI Tree и Health Profile используют корректные единицы и несколько измерений	Metric dictionary, numerators/denominators, trends, critical flags
28	Tracking и baseline	События, IDs, timestamps и версии заданы Tracking Standard; baseline воспроизводим	Event catalog, RTR, data-quality tests, frozen baseline
29	Причинная проверка	Органический поток отделяется от incremental MQL; изменения проходят подходящий дизайн	Hypothesis registry, experiment plans/results, guardrails

№	Область	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence
30	Планирование и инвестиции	Прямой/обратный план, привлечение лидов Gap и инвестиции связаны с установленными ограничениями	Scenario model, gap decomposition, CPIMQL, capacity approval

Таблица · часть 2 из 2

№	Критическое состояние
1	**КР:** владелец отсутствует либо функция разделена без ответственного за итоговый MQL
2	**КР:** трафик, nurturing, SQL или продажа включены в функцию уровня
3	**КР:** объект или показанное предложение систематически теряются при обращении
4	**КР:** ключевые интерфейсы и интеграции не имеют операционной поддержки
5	**КР:** анонимное действие или любой контакт автоматически признаётся откликом/MQL
6	Отсутствует карта портфеля и неизвестны активные формы/номера
7	**КР:** форма/номер не работает либо показывает успех без долговременной записи
8	Существенный поток остаётся вне наблюдаемой системы или использует личные аккаунты
9	**КР:** контакт приравнен к человеку, а человек — к одному эпизоду спроса
10	**КР:** невозможно проследить эпизод между intake, CRM и LLM

№	Критическое состояние
11	**КР:** систематически передаются невалидные или недоступные способы связи
12	Избыточная единая форма либо отсутствие минимального evidence
13	**КР:** MQL регулярно передаётся без объекта и коммерческого контекста
14	**КР:** основание отсутствует, согласия скрыты или цели системно смешаны
15	**КР:** валидация отсутствует либо фиктивные значения используются для обхода правил
16	**КР:** дедупликации нет либо она уничтожает повторный/многопродуктовый спрос
17	**КР:** искусственные события бесконтрольно становятся MQL либо реальные отклики удаляются без аудита
18	**КР:** единого определения MQL нет или любая форма/звонок признаётся MQL
19	**КР:** решения невозможно воспроизвести, причины перезаписываются свободным текстом
20	**КР:** score компенсирует отсутствие идентичности, контакта, основания или контекста
21	**КР:** нет правил маршрута либо существенный поток теряется между филиалами
22	**КР:** MQL считается переданным по отправке API без подтверждения LLM
23	**КР:** система подтверждает несуществующую запись или обещает неподтверждённый слот/продажу
24	Этапы объединены в одно неинтерпретируемое «время обработки»

№	Критическое состояние
25	**КР:** просроченный backlog не наблюдается либо recovery использует неконтролируемые файлы
26	**КР:** поток масштабируется при подтверждённой неспособности принимающих контуров его обслужить
27	**КР:** формы, MQL, SQL, продажи или CPL используются как единственная метрика уровня
28	**КР:** нет baseline или определения меняются без сохранения истории
29	**КР:** корреляция либо before/after автоматически объявляется причинным эффектом
30	**КР:** бюджет направляется на рост контактов без проверки качества, incrementality и downstream capacity

Формула итогового индекса

привлечение лидов Maturity Index — индекс зрелости привлечения лидов рассчитывается как нормированная сумма баллов:

$$LAMI = \frac{\sum_{i=1}^{N} s_i}{4N} \times 100\%. \qquad (141)$$

где s_i — оценка критерия i по шкале 0–4, баллы; N — число применимых критериев, шт.; 4N — максимально возможная сумма; LAMI — процент максимальной зрелости. При полном чек-листе N=30, максимальная сумма равна 120 баллам.

Единица измерения — процент максимального балла зрелости. Методологическое основание — нормированная невзвешенная диагностическая шкала, построенная на авторской привлечение лидов Reference Model. Все критерии имеют равный вес, поскольку эмпирически валидированных весов нет. Условия применения: единый scope, документированное evidence, неизменная версия чек-листа и исключение критерия только при доказанной неприменимости. Ограничение: индекс описывает зрелость управленческих практик, а не качество конкретного MQL, причинный эффект, продажи или экономическую ценность. Сравнение компаний допустимо только при сопоставимом scope и способе аудита.

Пример: организация получила 78 баллов по 30 критериям. Тогда LAMI=78/(4×30)×100%=65%. Этот результат нельзя интерпретировать отдельно от профиля по областям и списка критических разрывов.

Правило некомпенсируемых критических разрывов

Итог диагностики представляется парой: **значение LAMI и реестр активных критических разрывов**. Высокая сумма не отменяет ни одного КР. Если организация набрала 85%, но форма сообщает об успехе без durable capture, отсутствует доказуемое правовое основание или LLM не подтверждает приём, соответствующий поток не считается зрелым.

Критическое состояние фиксируется по формулировке в последнем столбце таблицы 12.41, а не автоматически по любому низкому баллу. При его выявлении руководитель обязан:

1. определить затронутый scope и потенциальный ущерб;
2. решить, требуется ли остановка, ограничение или fallback;
3. назначить владельца и срок устранения;
4. восстановить либо классифицировать затронутые Response Episodes;
5. провести повторную проверку evidence;
6. только после закрытия разрыва пересмотреть итоговую оценку.

Оценка 1 по критерию с маркировкой КР означает высокий риск и требует плана, но наличие критического разрыва устанавливается по фактическому условию. Например, частичное покрытие Response ID может получить 1; если при этом невозможно проследить существенный поток между intake и LLM, одновременно фиксируется КР.

Интерпретация результата

LAMI используется вместе с четырьмя представлениями:

- профиль 30 критериев и десяти укрупнённых областей;
- список critical gaps с владельцами и сроками;
- привлечение лидов Health Profile с фактическими операционными показателями;
- план перехода к следующему уровню зрелости.

Границы процентных диапазонов не должны приниматься за универсальный benchmark. Для первичной внутренней навигации 0–19% указывает на отсутствующую систему, 20–39% — на фрагментарную, 40–59% — на преимуще-

ственно стандартизированную, 60–79% — на управляемую, 80–100% — на потенциально адаптивную. Окончательный уровень определяется не только процентом: он требует выполнения качественных признаков и отсутствия блокирующих разрывов, раскрываемых в следующей модели зрелости.

Повторная диагностика проводится после существенного изменения MQL Standard, портфеля, интеграции, юридической схемы или принимающей мощности, а при стабильной системе — по утверждённому циклу governance. Исторические оценки сохраняют версию чек-листа, состав применимых критериев, аудиторов и evidence, чтобы рост балла не был результатом изменения методики.

Модель зрелости привлечения лидов

Назначение модели

Модель зрелости привлечения лидов показывает, насколько организация способна устойчиво преобразовывать идентифицированный коммерчески релевантный отклик в проверенный MQL и передавать его в управление жизненным циклом лида с сохранением контекста, доказуемого решения и ответственности. Она оценивает не объём форм, звонков или записей в CRM и не последующие продажи, а качество архитектуры, стандартов и исполнения четвёртого функционального уровня цепочки создания маркетинговой ценности.

Модель дополняет чек-лист руководителя. **привлечение лидов Maturity Index (LAMI)**, рассчитанный по формуле (12.27), показывает нормированную полноту наблюдаемых практик. Уровень зрелости отражает качественное состояние системы. Поэтому процентный диапазон служит ориентиром, но не присваивает уровень автоматически. Организация должна одновременно выполнить входные условия уровня, подтвердить их evidence и не иметь критических разрывов, блокирующих это состояние.

Единицей оценки является заранее определённый scope: компания, дилерская группа, филиал, бренд, бизнес-направление, тип отклика либо портфель Response Intake Configurations. Нельзя без оговорок переносить зрелость одного хорошо настроенного интерфейса на всю организацию. Если уровни существенно различаются, фиксируются профиль по областям и минимальный уровень критического сквозного маршрута.

Пять уровней зрелости

Таблица 144. Уровни зрелости привлечения лидов

Таблица · часть 1 из 2

Уровень	Название	Доминирующая логика	Наблюдаемое состояние
0	Отсутствующая система	Любое событие объявляется лидом	Нет единого объекта, владельца, MQL Standard и подтверждённой передачи; формы, звонки и контакты смешаны
1	Фрагментарное принятие	Локальные инструменты вместо системы	Отдельные формы, номера, CRM-правила и ручные проверки работают независимо; результат зависит от сотрудников и каналов
2	Стандартизированная конфигурация	Общие правила и минимальные контракты	Определены отклик, данные, состояния, MQL Standard, маршруты, SLA и идентификаторы; покрытие или контроль ещё неполны
3	Управляемая система	Сквозное наблюдение и контроль отклонений	Портфель интерфейсов измеряется end-to-end; решения воспроизводимы; очереди, качество, handoff и capacity управляются

Уровень	Название	Доминирующая логика	Наблюдаемое состояние
4	Адаптивная доказательная система	Версионируемое улучшение с причинной проверкой	Изменения проходят гипотезу, эксперимент, rollout и мониторинг; стандарты адаптируются по evidence и downstream feedback

Таблица · часть 2 из 2

Уровень	Главный управленческий риск
0	Потери откликов, правовые нарушения, фиктивный объём MQL и невозможность установить ответственность
1	Неустойчивость, дубли, потеря контекста и несопоставимые определения MQL
2	Формально правильная архитектура исполняется не во всём scope и не всегда подтверждается данными
3	Локальная оптимизация или масштабирование без доказанного инкрементального эффекта
4	Переобучение на краткосрочных данных, чрезмерная автоматизация и утрата переносимости модели

Уровни являются кумулятивными: организация на уровне 3 должна сохранять обязательные свойства уровней 0–2. Наличие продвинутого scoring, identity graph или экспериментов не повышает зрелость, если отсутствует доказуемое правовое основание, теряется Offer Unit ID либо MQL считается переданным без подтверждения LLM.

Профиль по областям

Для диагностики 30 критериев чек-листа объединяются в десять областей. Каждая область оценивается не только средним баллом, но и по наиболее слабому элементу, способному нарушить весь маршрут отклика.

Таблица 145. Области модели зрелости и проверяемый результат

Область	Критерии чек-листа	Проверяемый результат
Архитектура и владение	1–2	Назначен владелец; привлечение лидов отделён от коммерческого присутствия, LLM, управление продажами и операционное управление маркетингом
Предшествующий интерфейс и портфель	3–8	Отклик принимается устойчиво из управляемого портфеля интерфейсов с сохранением объекта и контекста
Идентичность и контактопригодность	9–11	Response Episode прослеживается по единому ID и содержит проверяемый Contact Point
Данные, контекст и право	12–14	Собраны минимально достаточные данные, offer context и доказуемое основание; рекламное разрешение отделено от обработки данных
Контроль качества входа	15–17	Валидация, дедупликация и spam/fraud control работают раздельно, версионируемо и обратимо
Стандарт MQL и решение	18–20	MQL формируется по утверждённому стандарту; решение имеет версию, state и reason code; scoring не заменяет gate
Маршрутизация и передача	21–23	Правильный маршрут завершён acknowledgment LLM, а пользователю отправлено корректное техническое подтверждение
Операционная устойчивость	24–26	Роли, поэтапные SLA, очереди, continuity и capacity согласованы с LLM и управление продажами

Область	Критерии чек-листа	Проверяемый результат
Измерение	27–29	KPI Tree, Health Profile, Tracking Standard и baseline позволяют отличать качество исполнения от корреляции и органического потока
Планирование и инвестиции	30	привлечение лидов Gap разложен по причинам; инвестиции учитывают incrementality и мощность принимающих контуров

Средний балл области полезен для динамики, однако не скрывает критический минимум. Например, высокие оценки портфеля, скорости и аналитики не компенсируют нулевую контактопригодность. В отчёте руководителя поэтому одновременно показываются: LAMI, уровень каждой области, критические разрывы, фактический привлечение лидов Health Profile и перечень переходных инициатив.

Входные условия уровней

Таблица 146. Качественные ворота присвоения уровня зрелости

Целевой уровень	Обязательные входные условия	Доказательства	Что блокирует присвоение
0	Специальные условия отсутствуют: уровень фиксирует отсутствие воспроизводимой системы	Примеры потерь, противоречивые определения, отсутствие владельца и стандартов	Не применяется
1	Инвентаризированы основные интерфейсы и ответственные; критические сбои хотя бы регистрируются; начато отделение событий от MQL	Каталог форм и номеров, локальные инструкции, incident log, выборка записей	Полная ненаблюдаемость входящего потока не позволяет подтвердить даже фрагментарное управление

Целевой уровень	Обязательные входные условия	Доказательства	Что блокирует присвоение
2	Утверждены определения отклика и MQL; назначен владелец; введены Response ID, MQL version/reason codes, минимальные данные, правила согласий, validation, deduplication, routing и handoff	MQL Standard, data contract, state model, Routing Matrix, SLA, журнал решений, тестовые транзакции	Любой активный KP в праве, durable capture, MQL Standard, сохранении контекста или подтверждённой передаче
3	Стандарт охватывает существенный scope; end-to-end tracking воспроизводим; Health Profile используется в governance; очереди, исключения и capacity управляются; отклонения имеют владельцев	Регулярный dashboard, reconciliation, audit samples, SLA history, capacity plan, протоколы review и corrective actions	Систематические потери/неверная маршрутизация, неподтверждённый handoff, отсутствие baseline либо масштабирование при перегрузке LLM
4	Изменения версионируются и проходят причинную проверку; обратная связь LLM и управление продажами улучшает стандарт без переноса их функций в привлечение лидов; rollout защищён guardrails	Реестр гипотез, протоколы экспериментов, incremental MQL, rollback evidence, version history, post-implementation review	Выдача корреляции за причинность, отсутствие контрольного дизайна при доступной возможности, нарушение privacy/data minimization или деградация критических показателей

Процентные интервалы 0–19%, 20–39%, 40–59%, 60–79% и 80–100% могут использоваться как предварительные зоны для уровней 0–4. Но окончательное решение принимается по таблице 12.44. Если LAMI равен 72%, а MQL передаётся без acknowledgment LLM, организация не достигает уровня 3.

Если LAMI равен 84%, но нет валидной экспериментальной программы, уровень 4 также не подтверждён.

Логика развития системы

Переход с уровня 0 на уровень 1 начинается с восстановления наблюдаемости. Руководитель определяет scope, инвентаризирует формы, телефоны, чаты, платформенные и физические обращения, устанавливает владельцев и выявляет места, где событие исчезает либо преждевременно маркируется MQL. Цель этапа — не автоматизация, а получение достоверной карты фактического процесса.

Переход с уровня 1 на уровень 2 создаёт общий язык и минимальную архитектуру. Организация утверждает определения Response Episode и MQL, отделяет Identity Entity от Contact Point, вводит единый Response ID, обязательный контекст, правила правового основания и согласий, MQL Standard, состояния решений и reason codes. Одновременно устанавливаются интеграционные контракты, маршрутизация и подтверждение передачи. Это наиболее важный структурный переход: локальные инструменты становятся воспроизводимой системой.

Переход с уровня 2 на уровень 3 требует доказанного исполнения стандартов. Руководитель проверяет не наличие документов, а фактическое покрытие: работают ли формы и номера, сохраняется ли показанная цена, валидируется ли контакт, не уничтожает ли дедупликация новый эпизод спроса, принимает ли LLM запись. KPI Tree и Health Profile используются для управления очередями, SLA, routing accuracy и capacity alignment. Уровень считается достигнутым, когда отклонения обнаруживаются до того, как становятся устойчивыми потерями, а corrective action имеет владельца и срок.

Переход с уровня 3 на уровень 4 меняет способ развития системы. Решения о полях формы, progressive profiling, способах подтверждения, правилах дедупликации или новых интерфейсах принимаются через зарегистрированные гипотезы и подходящий причинный дизайн. Оценивается не только рост принятого потока, но и incremental MQL, false-positive/false-negative balance, сохранение контекста, handoff acceptance и downstream capacity. Адаптивность означает способность улучшать систему без разрушения доверия, правовых оснований и сквозной архитектуры.

Приоритеты улучшения

Очередность инициатив определяется не максимальным приростом LAMI, а риском потери отклика и нарушением обязательных границ. Сначала устраняются критические разрывы, затем системные ограничения, после них — локальные потери и только затем возможности оптимизации.

Таблица 147. Правило приоритизации переходных инициатив

Приоритет	Тип разрыва	Примеры	Управленческое действие
1	Правовой или необратимый	Нет основания обработки; скрытое рекламное согласие; реальные эпизоды безвозвратно удаляются	Ограничить затронутый поток, восстановить доказательства, привлечь юридическую и data-governance функции
2	Потеря отклика или ответственности	Ложное сообщение об успешной форме; неработающий номер; handoff без acknowledgment; неизвестный владелец	Ввести fallback, incident response, reconciliation и явную точку принятия ответственности
3	Архитектурный	Любой контакт считается MQL; нет единого ID, MQL Standard или сохранения offer context	Утвердить модель данных, стандарт решения и интеграционный контракт
4	Ограничение мощности или качества	Очередь LLM перегружена; высокая неверная маршрутизация; spam потребляет мощность	Перебалансировать поток, правила и capacity до масштабирования интерфейсов
5	Оптимизационный	Избыточные поля, медленная валидация, слабое подтверждение, неполное покрытие тестами	Проверить гипотезу с guardrails и масштабировать только доказанное улучшение

Одна инициатива может улучшать несколько критериев, но должна иметь один основной управленческий результат. Например, внедрение Response ID не следует обосновывать «цифровизацией»: его результатом является прослеживаемость Response Episode от интерфейса до подтверждённого handoff. Проект новой CRM сам по себе не является переходом уровня, если определения, decision rights и MQL Standard остаются прежними.

Применение в автомобильном ритейле

У дилерской группы зрелость следует проверять по разным типам отклика: новый автомобиль, автомобиль с пробегом, заказной автомобиль, кредит или лизинг, trade-in, тест-драйв, сервис и запасные части. Один человек может обратиться через OEM, классифайд и сайт дилера, но эти arrivals не всегда являются одним Response Episode. Зрелая система связывает идентичность, не уничтожая разные объекты, временные окна и мотивы спроса.

На уровне 1 отдельный дилерский центр может вручную переносить заявки OEM в CRM, а пропущенные звонки считать лидами. На уровне 2 группа вводит общий Response ID, типы запросов, обязательный VIN или Offer Unit ID там, где он существует, reason codes и маршрут по бренду, филиалу и направлению. На уровне 3 она контролирует потерю показанной цены, короткие звонки, дубли, capacity тест-драйвов и сервиса, а также подтверждение LLM. На уровне 4 изменения формы trade-in, callback или маршрута классифайда проверяются по incremental MQL и guardrails, а не по простому росту записей в CRM.

Модель переносима на B2B, e-commerce, платформенные и сервисные компании. Меняется состав обязательного контекста и допустимый способ идентификации, но сохраняется логика: идентифицированный отклик → контактопригодность и правовое основание → контекст → validation и deduplication → решение по MQL Standard → маршрут → подтверждённая передача в LLM.

Управленческий протокол диагностики

Диагностика проводится в шесть шагов. Сначала фиксируются scope, период и версия модели. Затем межфункциональная группа собирает evidence по 30 критериям и проводит тестовые Response Episodes по критическим маршрутам. После этого рассчитывается LAMI, строится профиль десяти областей и отдельно регистрируются KP. Далее уровень определяется по наиболее высокому качественному состоянию, для которого выполнены все входные условия. Наконец формируется переходный портфель: остановка или ограничение опасных процессов, устранение критических разрывов, создание недостающих стандартов, восстановление наблюдаемости и экспериментальные улучшения.

Повторная оценка должна сохранять scope, версию и состав evidence. Изменение баллов без сопоставимой базы не является развитием. При смене MQL Standard, крупной интеграции, подключении OEM или платформы, реорганизации филиалов либо существенном изменении мощности LLM проводится внеочередная диагностика.

Итоговый управленческий вывод формулируется в четырёх частях: подтверждённый уровень зрелости; значение LAMI и профиль областей; перечень активных критических разрывов; следующий целевой переход с владельцами, ресурсами, сроками и критериями завершения. Такая форма не позволяет заменить архитектурное решение красивой средней оценкой и связывает диагностику с реальным повышением способности привлечение лидов завершать цепочка создания маркетинговой ценности формированием принятого MQL.

Критические архитектурные разрывы привлечение лидов

Статус критического разрыва

Критический архитектурный разрыв — это наблюдаемое состояние привлечение лидов, при котором организация не может доказать, что идентифицированный коммерчески релевантный отклик корректно принят, законно зафиксирован, проверен по утверждённому стандарту и подтверждённо передан в управление жизненным циклом лида. Такой разрыв нарушает саму способность уровня формировать MQL, а не только снижает локальную эффективность отдельной формы, номера или интеграции.

Критический разрыв нельзя компенсировать высоким объёмом откликов, быстрым API, низкой стоимостью контакта, продажами из части потока или

высоким привлечение лидов Maturity Index. Если форма сообщает об успешной отправке без durable capture, отсутствие потерь в остальных каналах не делает этот маршрут исправным. Если нет правового основания обработки, последующая конверсия не устраняет нарушение. Если любой контакт объявляется MQL, высокий MQL volume не подтверждает завершение цепочка создания маркетинговой ценности.

Статус разрыва устанавливается по evidence: тестовым обращениям, журналам событий и решений, данным consent record, integration logs, выборкам Response Episodes, расхождениям между системами, документам о ролях и стандартам. Предположение о том, что «обычно всё работает», не является основанием для закрытия. Обратное также верно: единичная ошибка не всегда означает архитектурный разрыв. Критический статус возникает, когда нарушено обязательное условие, дефект систематичен, не наблюдаем либо способен создавать существенный необратимый ущерб.

Классы разрывов

Таблица 148. Классы критических разрывов привлечение лидов

Класс	Нарушаемое условие	Типичный эффект	Базовая реакция
Архитектурный	Не определены объект, границы, владелец или непосредственный результат уровня	Функции смешиваются, ответственность размывается, события объявляются MQL	Зафиксировать целевую архитектуру, decision rights и стандарт входа/выхода
Операционный	Интерфейс, очередь, интеграция или маршрут не обеспечивает устойчивого принятия	Отклики теряются, дублируются, задерживаются или попадают не тому владельцу	Ограничить поток, включить fallback, устранить сбой и провести reconciliation
Информационный	Теряются идентичность, контактопригодность, объект, контекст, версия или provenance	Решение нельзя проверить и воспроизвести; LLM получает неполный MQL	Восстановить data contract, ID, журнал решений и контроль качества

Класс	Нарушаемое условие	Типичный эффект	Базовая реакция
Правовой и доверительный	Нет доказуемого основания, цели смешаны либо согласие получено некорректно	Правовой риск, недопустимая коммуникация и потеря доверия	Приостановить затронутое использование данных и провести правовую проверку
Измерительный и причинный	Метрика не соответствует функции либо корреляция объявляется эффектом	Инвестиции направляются на объём событий вместо инкрементальных MQL	Пересобрать metric dictionary, baseline и дизайн проверки
Мощностной	Поток создаётся без способности LA, LLM или управление продажами его принять	Очереди, ухудшение качества, просрочка и разрушение последующих стадий	Ввести capacity gate, изменить темп, маршрут или ресурсы

Один дефект может относиться к нескольким классам. Например, отсутствие единого Response ID одновременно является информационным и операционным разрывом. Для управления ему назначается один основной класс, но реестр сохраняет все затронутые последствия.

Реестр обязательных критических разрывов

Таблица 149. Наблюдаемые критические архитектурные разрывы и условия закрытия

Таблица · часть 1 из 2

№	Критический разрыв	Наблюдаемый признак	Основной риск
1	Отсутствует владелец привлечения лидов	Нет роли с полномочиями на MQL Standard, интерфейсы и handoff	Решения распределены между маркетингом, IT, колл-центром и продажами без ответственности за итоговый MQL

№	Критический разрыв	Наблюдаемый признак	Основной риск
2	привлечение лидов смешан с рекламой или трафиком	Уровень оценивается показами, кликами, сессиями либо CPL без проверки MQL	Генерация внимания подменяет принятие отклика
3	привлечение лидов смешан с коммерческое присутствие	Карточка, CTA или наличие предложения считаются принятым лидом	Предшествующая доступность предложения подменяет фиксацию и проверку отклика
4	привлечение лидов смешан с LLM	Nurturing, повторные касания и развитие стадий включены в результат уровня	Невозможно установить момент формирования и передачи MQL
5	Нет определения идентифицированного отклика	Клик, просмотр, cookie, короткий звонок и сообщение трактуются одинаково	Анонимное или техническое событие становится кандидатом без достаточного evidence
6	Нет операционализируемого определения MQL	Подразделения используют разные трактовки качества	Объём несопоставим, решения зависят от канала или сотрудника
7	Любой контакт признаётся MQL	Запись с телефоном или e-mail автоматически получает MQL state	Контактопригодность подменяет коммерческую релевантность и контекст
8	Нет единого MQL Standard	OEM, сайт, классифайд и филиалы применяют несогласованные критерии	Одно состояние имеет разные смыслы и неуправляемое качество передачи

№	Критический разрыв	Наблюдаемый признак	Основной риск
9	Нет версии стандарта и reason codes	Историческое решение нельзя воспроизвести; причины записаны свободным текстом	Изменение правил и ошибки классификации остаются невидимыми
10	Нет единого Response/Lead ID	Один эпизод невозможно проследить от intake до LLM	Потери, повторная загрузка и ошибочная атрибуция не обнаруживаются
11	Теряется объект и контекст предложения	В CRM поступает «интерес к автомобилю» без VIN, Offer Unit ID, цены или типа запроса	LLM не понимает, на какое предложение и условия отреагировал человек
12	Систематически невалидны контактные данные	Высокая доля недоступных телефонов, фиктивных e-mail или подменных идентификаторов	Формальные MQL не являются контактопригодными
13	Нет корректного правового основания или согласий	Текст, цель, версия, действие или время не доказуемы; рекламное согласие скрыто	Незаконная обработка и коммуникация, санкции и потеря доверия
14	Дедупликации нет либо она уничтожает новый спрос	Дубликаты бесконтрольно множатся или повторный/многопродуктовый эпизод сливается со старым	Искажение нагрузки либо потеря реального коммерческого запроса
15	Нет фильтрации spam и fraud	Тестовые, бот-события и фиктивные обращения становятся MQL	Мощность расходуется на несуществующий спрос, показатели искажаются

№	Критический разрыв	Наблюдаемый признак	Основной риск
16	Не работают формы, номера или интеграции	Ошибка отправки, недоступный номер либо потеря записи между системами	Коммерчески релевантный отклик не принимается
17	Нет достоверного технического подтверждения	Пользователь видит «успешно», хотя запись не создана, либо не получает статус принятия	Ложное ожидание и невосполнимая потеря отклика
18	Нет правил маршрутизации	Запись отправляется по source label, вручную или случайному филиалу	MQL попадает в неверную очередь и теряет время/ответственность
19	Нет подтверждённой передачи в LLM	Отправка API считается handoff независимо от приема	Ответственность формально снята до попадания MQL в принимающую очередь
20	Формы, MQL, SQL или продажи используются как единственная метрика	Руководитель видит один объём или одну конверсию без профиля качества	Локальная оптимизация скрывает потери и смешивает границы функций
21	Нет привлечение лидов baseline	Сравниваются периоды с разными правилами, интерфейсами или составом событий	Изменение методики ошибочно интерпретируется как улучшение
22	Органический и инкрементальный эффект смешаны	Весь принятый поток приписывается изменению формы или источнику последнего отклика	Захваченный существующий спрос объявляется созданным результатом

№	Критический разрыв	Наблюдаемый признак	Основной риск
23	Применяется произвольный агрегированный индекс качества лида	Несогласованные веса объединяют контакт, релевантность и downstream outcome	Скрываются критические измерения и создаётся ложная точность
24	Нет экспериментальной проверки изменений	Before/after или корреляция объявляются причинным эффектом	Масштабируются неработающие либо вредные изменения
25	MQL создаются при неготовности LLM или управление продажами	Backlog, SLA и acceptance ухудшаются при росте intake	Рост потока разрушает качество развития MQL и продаж

Таблица · часть 2 из 2

№	Условие закрытия
1	Назначены accountable owner и decision rights; действует RACI
2	В документах и показателях разделены стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов
3	Зафиксирована граница: CTA инициирует передачу, привлечение лидов подтверждает durable capture
4	Выход LA определён как MQL; дальнейшее развитие принадлежит LLM
5	Утверждены response taxonomy, минимальные признаки и контрпримеры
6	Действует единый MQL Standard по response types
7	MQL требует прохождения обязательных gates и фиксированного решения
8	Стандарт утверждён, имеет scope, владельца и исключения

№	Условие закрытия
9	Каждое решение хранит standard version, state и controlled reason code
10	ID присваивается при durable capture и связан с source event IDs
11	Data contract сохраняет обязательный object/offer snapshot и provenance
12	Работают подходящая валидация, fallback и контроль Valid Contact Rate
13	Основание документировано; consent records воспроизводимы; цели разделены
14	Identity Match отделён от Episode Match; решения обратимы и аудируются
15	Действуют versioned rules, quarantine, adjudication и recovery
16	End-to-end тест подтверждает доступность, durable capture и reconciliation
17	Confirmation генерируется только после доказанного приёма и содержит корректный следующий шаг
18	Действует versioned Routing Matrix с fallback и reroute rules
19	Получен acknowledgment LLM; настроены retries, rejection codes и reconciliation
20	Применяются KPI Tree и многомерный Health Profile с guardrails
21	Baseline фиксирует scope, версии, определения, data quality и период
22	Используется подходящий counterfactual design и показатель incremental MQL
23	Используется Health Profile; веса применяются только после валидации

№	Условие закрытия
24	Гипотезы имеют дизайн, guardrails, критерий решения и ограничения
25	Введён capacity gate; масштаб подтверждён устойчивой мощностью принимающих контуров

Состояния из таблицы 12.47 образуют минимальный обязательный реестр. Организация может добавлять локальные критические разрывы, например утрату VIN для автомобиля с пробегом или невозможность доказать источник сервисной записи. Локальное расширение не должно ослаблять исходные условия и превращать обычные отклонения KPI в критические события.

Протокол реакции

Критический разрыв требует решения, соразмерного обратимости и масштабу ущерба. Не всякий поток необходимо полностью останавливать: иногда безопаснее временно ограничить конкретную форму, перевести обращения на проверенный callback или включить ручную очередь. Однако сохранение неисправного маршрута ради выполнения плана MQL недопустимо.

Таблица 150. Управленческий протокол работы с критическим разрывом

Шаг	Управленческий вопрос	Обязательный результат
1. Зафиксировать	Какое обязательное условие нарушено и каким evidence это подтверждено?	Запись Critical Gap ID, дата, источник, затронутый scope и владелец регистрации
2. Ограничить ущерб	Нужно ли остановить поток, интерфейс, использование данных или автоматическое решение?	Решение stop/limit/continue with control, fallback и коммуникация ответственным
3. Оценить охват	Какие Response Episodes, периоды, интерфейсы и системы затронуты?	Impact assessment и список записей для reconciliation/recovery
4. Восстановить	Можно ли вернуть отклик, контекст, согласие, маршрут или подтверждение?	Recovery plan, журнал восстановленных и невосстановимых эпизодов

Шаг	Управленческий вопрос	Обязательный результат
5. Устранить причину	Какое правило, контракт, интеграция, роль или контроль должны измениться?	Corrective action с владельцем, сроком, ресурсом и тестом завершения
6. Проверить закрытие	Как доказать, что причина устранена, а не временно скрыта?	End-to-end retest, контрольная выборка и независимое подтверждение владельца методологии
7. Предотвратить повтор	Какой мониторинг обнаружит повтор до устойчивой потери?	Alert, SLA, control owner, порог и сценарий incident response

Critical Gap ID должен быть связан с затронутыми Interface ID, Response ID, MQL Standard version, system components и incident records. Это позволяет отличить устранение первопричины от ручного исправления нескольких записей. Разрыв считается закрытым только после выполнения критериев завершения, проверки затронутого исторического массива и подтверждения устойчивой работы в согласованном окне наблюдения.

Автомобильный контекст

Для дилерской группы типичный разрыв проявляется не в одном канале, а на стыке организаций. OEM передаёт контакт и собственный lead ID, классифайд — другой идентификатор, call tracking — подменный номер, сайт дилера — Offer Unit ID, а CRM филиала создаёт новую карточку для каждого arrival. Простое слияние по телефону может уничтожить разные эпизоды: запрос нового автомобиля, оценку trade-in и сервисную запись. Отсутствие слияния, напротив, создаёт три MQL из одного запроса по одному автомобилю. Поэтому критическим является не сам duplicate rate, а отсутствие управляемого разделения идентичности и эпизода спроса.

Другой характерный разрыв — потеря показанной цены и конкретного автомобиля. Человек откликается на автомобиль с пробегом по VIN, но в LLM приходит общий запрос по модели. Формально контакт принят и валиден, однако коммерческий контекст разрушен. Аналогично запись на тест-драйв не становится подтверждённым запросом, если выбранный слот отсутствует в операционной системе; запись на сервис не должна считаться MQL продаж нового автомобиля; пропущенный звонок требует идентификации и проверки, а не автоматического статуса MQL.

В распределённой сети особенно опасна маршрутизация по последнему источнику вместо объекта, компетенции, территории и мощности. Лид OEM может относиться к конкретному бренду и филиалу, но при перегрузке очереди требуется контролируемый fallback, а не бесследная переадресация. Техническое подтверждение должно сообщать только доказанный факт приёма и следующий шаг, не обещая наличие автомобиля, одобрение кредита, тест-драйв или ремонтный слот без соответствующего подтверждения.

Управленческий вывод

Реестр критических разрывов защищает архитектуру привлечение лидов от трёх подмен: объёма вместо качества, технологии вместо функции и downstream-результата вместо непосредственного выхода. Его задача — установить условия, без которых сформированный MQL нельзя считать доказанным результатом цепочка создания маркетинговой ценности.

В регулярном governance-цикле руководитель рассматривает не только число открытых разрывов, но и возраст, затронутый поток, потенциальный ущерб, статус fallback, полноту recovery и повторяемость причин. Закрытие разрыва не повышает продажи автоматически; оно восстанавливает способность системы корректно принимать отклик и передавать MQL в LLM. Именно поэтому critical gaps учитываются отдельно от LAMI, KPI Tree и Health Profile и имеют приоритет перед оптимизацией конверсии или масштабированием интерфейсов.

Терминологический словарь главы 12

Принцип использования

Словарь закрепляет значения терминов в архитектуре книги «Новая архитектура маркетинга». Определения относятся к привлечению лидов как к четвёртому и последнему функциональному уровню **цепочка создания маркетинговой ценности (MVC) — системы создания маркетинговой ценности**. Они не должны автоматически переноситься на одноимённые поля конкретной CRM, рекламной платформы, OEM-системы или отраслевого отчёта: локальное поле может называться lead, MQL или conversion, но его архитектурный статус устанавливается только по содержанию события и правилам главы.

Нормативная последовательность сохраняется неизменной: **Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL →**

управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос. Термины, относящиеся к следующему контуру, включены только для обозначения границы.

Архитектурные и функциональные термины

Таблица 151. Архитектурные термины привлечение лидов

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
MOS — маркетинговая операционная система	Управленческая система из трёх уровней: маркетинговая стратегия, управление маркетингом и операционное управление маркетингом	MOS предшествует MVC и обеспечивает её управление; не является функциональным уровнем MVC
цепочка создания маркетинговой ценности (MVC) — система создания маркетинговой ценности	Четырёхуровневая функциональная система: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов	MVC завершается сформированным MQL; SQL и сделка находятся за её границей
создание бренда — создание бренда	Первый функциональный архитектурный контур MVC, создающий и развивающий основание доверия и выбора — Brand Equity	Не принимает отклики и не формирует MQL
стимулирование спроса — активизация спроса	Второй функциональный архитектурный контур MVC, актуализирующий потребность, мотивацию и готовность исследовать решение	Генерация внимания и трафика не равна принятию идентифицированного отклика
коммерческое присутствие — коммерческое присутствие	Третий функциональный архитектурный контур MVC, делающий конкретное предложение доступным, актуальным, доказательным и пригодным для оценки	Включает представление предложения и CTA; не выполняет фиксацию, валидацию и формирование MQL

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
привлечение лидов — принятие и квалификация отклика до MQL	Четвёртый функциональный архитектурный контур MVC, который принимает идентифицированный коммерчески релевантный отклик, обеспечивает законный сбор, фиксацию, валидацию, дедупликацию, контекстуализацию и решение по стандарту, формируя MQL для LLM	Не создаёт спрос, не развивает MQL до SQL и не закрывает сделку
управление жизненным циклом лида (LLM) — управление жизненным циклом лида	Следующий после MVC контур, который принимает MQL, управляет взаимодействиями, стадиями, nurturing и повторными касаниями и формирует SQL	Техническое подтверждение приёма и маршрутизация MQL ещё не являются LLM
управление продажами — операционная система продаж	Контур, принимающий SQL и организующий его преобразование в сделку	Переговоры, коммерческое закрытие и продажа не входят в привлечение лидов
управление отношениями с клиентом после покупки — управление ценностью владения	Контур после сделки, отвечающий за опыт владения, удержание, повторный и реферальный спрос	Повторный спрос служит обратной связью и новым входом, но не делает управление отношениями с клиентом после покупки частью MVC
операционное управление маркетингом — маркетинговые операции	Третий управленческий уровень MOS, обеспечивающий процессы, ресурсы, данные, технологии, аналитику, интеграции, производственные SLA и мощность	операционное управление маркетингом обеспечивает привлечение лидов, но не является его функциональным синонимом и не входит в MVC
Call to Action (CTA) — призыв к действию	Элемент коммерческое присутствие, предлагающий пользователю начать обращение: позвонить, написать, заполнить форму, заказать callback или записаться	Нажатие CTA и начало формы не означают успешного принятия отклика

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Response interface — интерфейс обращения	Цифровая, телефонная, платформенная, физическая или assisted-точка, через которую человек передаёт идентифицируемый отклик	Интерфейс является продуктом/активом уровня, но не всей системой привлечение лидов
Assisted interface — сопровождаемый интерфейс	Обращение, данные которого фиксирует сотрудник или посредник: оператор, консультант, ресепшен, дилер, партнёр	Ручное участие не отменяет требований к идентификатору, согласию, контексту и аудиту
Response Intake Configuration — конфигурация принятия отклика	Минимально достаточная связка интерфейса, полей, идентификаторов, правил, интеграций, подтверждения, маршрута и владельцев для конкретной ситуации обращения	Канал сам по себе не является конфигурацией и не определяет функциональную классификацию
привлечение лидов portfolio — портфель привлечение лидов	Управляемая совокупность always-on и кампанийных конфигураций для продуктовых, сервисных, B2B, повторных и иных типов отклика	Портфельное покрытие не заменяет оценку эффективности и устойчивости каждой конфигурации
Объект на выходе MVC	LeadID — идентификатор самостоятельной коммерческой потребности; MQL — квалификационное состояние	Трафик, контакт, форма, SQL и сделка не являются самостоятельной заменой LeadID

Отклик, идентичность, данные и контекст

Таблица 152. Термины объекта и данных привлечение лидов

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Anonymous behavior — анонимное поведение	Просмотр, поиск, клик, скролл, cookie-событие или иной сигнал без достаточных признаков идентифицированного обращения	Может информировать аналитику MVC, но само по себе не является идентифицированным откликом или MQL

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Traffic — трафик	Поток посещений, переходов или контактов с коммерческим присутствием	Трафик описывает доступ и поведение, а не факт принятия коммерчески релевантного отклика
Arrival — поступление	Отдельное появление сообщения или события из интерфейса/источника в контуре приёма	Несколько arrivals могут относиться к одному Response Episode; одно arrival может оказаться техническим событием
Response — отклик	Наблюдаемое действие, посредством которого субъект передаёт организации сигнал и данные через интерфейс обращения	Не всякий response коммерчески релевантен и не всякий принятый response соответствует MQL
Identified commercially relevant response — идентифицированный коммерчески релевантный отклик	Отклик с достаточными идентифицирующими признаками, выражающий интерес к конкретному объекту, предложению, категории решения или коммерчески значимому действию и допускающий проверку	Это вход привлечения лидов, но ещё не MQL до прохождения обязательных проверок
Lead candidate — лид-кандидат	Принятый отклик или запись, направленная на проверку соответствия MQL Standard	Статус кандидата не должен учитываться как сформированный MQL
Response Episode — эпизод отклика	Ограниченная контекстом и временем единица коммерческого обращения: субъект, объект/цель, ситуация, arrivals и история решений	Один человек может иметь несколько эпизодов; дубликат идентичности не означает дубликат спроса
Response ID — идентификатор отклика	Уникальный устойчивый идентификатор Response Episode, присваиваемый при durable capture и связывающий события, проверки и handoff	Не заменяет Customer ID, Contact ID, OEM lead ID или идентификатор источника, а связывает их

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Source Event ID — идентификатор события источника	Идентификатор формы, звонка, сообщения или платформенной заявки в породившей событие системе	Не должен использоваться как единственный сквозной Response ID при наличии нескольких систем
Identity Entity — сущность идентичности	Модель физического лица, household либо организации, к которой могут относиться несколько контактных точек и эпизодов	Контактная точка не равна человеку, а человек не равен одному лиду
Contact Point — контактная точка	Конкретный способ связи: номер телефона, e-mail, аккаунт мессенджера, платформенный канал или иной допустимый адрес	Наличие Contact Point не доказывает доступность, принадлежность, коммерческую релевантность или MQL
Identity resolution — разрешение идентичности	Процесс сопоставления признаков и определения вероятной связи записи с Identity Entity	Не должно без доказательств объединять разных людей или разные Response Episodes
Identity graph — граф идентичности	Структура связей между Identity Entities, контактными точками, устройствами, аккаунтами, организациями и источниками с provenance и уровнем уверенности	Не является разрешением на использование данных и не заменяет правовое основание
Contactability — контактопригодность	Подтверждённая возможность связаться с субъектом хотя бы через одну допустимую Contact Point в рамках цели отклика	Отличается от факта последующего содержательного контакта, который относится к LLM
Commercial relevance — коммерческая релевантность	Соответствие отклика утверждённым типам коммерческого интереса или действия в заданном scope	Запрос «цена?» может быть релевантным откликом, но без идентификации, контакта и контекста ещё не обязательно MQL

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Object of interest — объект интереса	Конкретный товар, услуга, конфигурация, категория решения или коммерческое действие, к которому относится отклик	В автомобильном ритейле может быть автомобиль, VIN, trade-in, кредит, тест-драйв, сервис или деталь
Offer Unit ID — идентификатор единицы предложения	Устойчивый идентификатор конкретного коммерческого объекта/предложения, показанного пользователю	Не равен модели товара вообще; нужен для сохранения конкретики наличия, цены и условий
Offer snapshot — снимок предложения	Зафиксированное на момент отклика состояние цены, комплектации, наличия, платежа, условий, ограничений и доказательств	Текущая карточка не заменяет исторический snapshot, если предложение позднее изменилось
Commercial context — коммерческий контекст	Совокупность объекта, предложения, ситуации выбора, источника, времени, кампании, предшествующего рассмотрения и типа запроса	Источник последнего отклика не описывает весь контекст создания спроса
Context provenance — происхождение контекста	Сведения о том, откуда, когда и по какой версии получено конкретное поле или evidence	Позволяет отличить переданное пользователем значение от вычисленного, импортированного или исправленного
Required data — обязательные данные	Минимальный набор полей/evidence, без которого невозможно законно и корректно принять решение по конкретному response type	Не означает максимально возможный сбор данных
Optional data — необязательные данные	Сведения, полезные для последующей работы или аналитики, но не необходимые для решения MQL в момент intake	Их отсутствие не должно автоматически блокировать MQL, если обязательный стандарт выполнен
Data minimization — минимизация данных	Ограничение сбора теми данными, которые необходимы для определённой законной цели	Минимизация не должна уничтожать объект интереса и коммерческий контекст

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Progressive profiling — прогрессивное профилирование	Поэтапное получение дополнительных данных по мере развития взаимодействия и появления основания/необходимости	Не даёт права переносить nurturing в привлечение лидов и не заменяет обязательные данные входа
Consent for personal-data processing — согласие на обработку персональных данных	Зафиксированное волеизъявление на обработку данных для определённых целей, когда согласие является применимым правовым основанием	Не тождественно согласию на рекламные коммуникации
Marketing permission — разрешение на рекламные коммуникации	Отдельное доказуемое разрешение на направление рекламы или маркетинговых сообщений применимым способом	Не должно быть скрыто внутри технически необходимого принятия обращения
Legal basis — правовое основание	Законное основание конкретной операции обработки данных с определённой целью	Согласие — не единственно возможное основание; выбор основания требует правовой оценки
Consent record — запись о согласии	Воспроизводимое evidence текста/версии, цели, субъекта, действия, времени, интерфейса и статуса отзыва	Галочка без версии текста и audit trail недостаточна для доказательства
Omnichannel context preservation — омниканальное сохранение контекста	Способность связывать arrivals из разных интерфейсов с идентичностью и эпизодом без потери объекта, времени и provenance	Не означает механическое слияние всех обращений одного человека

Проверка, решение и передача

Таблица 153. Термины квалификации отклика и формирования MQL

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Durable capture — устойчивое принятие	Успешная фиксация отклика в надёжном хранилище с Response ID и возможностью последующего восстановления	Сообщение интерфейса «отправлено» до durable capture не доказывает приём
Validation — валидация	Проверка формата, полноты, допустимости, контактопригодности, evidence и контекста по утверждённым правилам	Не является продажной квалификацией потребности, бюджета или полномочий
Verification — подтверждение достоверности	Получение дополнительного evidence принадлежности или корректности значения, например OTP, подтверждение e-mail либо ручная сверка	Степень verification должна быть соразмерна риску и не создавать неоправданное трение
Deduplication — дедупликация	Выявление и управляемая обработка повторных записей/arrivals с сохранением истории и обратимости решения	Не должна автоматически удалять повторный, сервисный или многопродуктовый спрос
Identity Match — совпадение идентичности	Решение о вероятной принадлежности записей одному субъекту	Не доказывает, что обращения относятся к одному Response Episode
Episode Match — совпадение эпизода	Решение о том, что arrivals относятся к одной коммерческой ситуации, объекту и временному окну	Требует самостоятельных правил помимо совпадения телефона или e-mail
Spam — нежелательное автоматизированное или нерелевантное событие	Массовое, бот-генерируемое, тестовое либо иное событие, не выражающее допустимого коммерческого отклика	Фильтрация должна быть аудируемой и допускать восстановление false negatives
Fraud — мошеннический отклик	Намеренно ложное или манипулятивное событие, созданное для выгоды, обхода правил или искажения результата	Не следует смешивать с обычной ошибкой пользователя или техническим дублем

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Quarantine — карантин	Временное изолированное состояние записи, требующей дополнительной проверки до удаления или допуска	Карантин сохраняет evidence и снижает риск необратимого false negative
MQL Standard — стандарт MQL	Версионируемый норматив, задающий scope, обязательные критерии, evidence, состояния, reason codes, исключения и владельцев решения	Scoring, CRM-стадия или определение рекламной платформы не заменяют MQL Standard
MQL Acceptance Rules — правила принятия MQL	Операционализированные условия, по которым лид-кандидат принимается, отклоняется, дополняется, связывается или направляется иначе	Правила не должны включать формирование SQL или результат сделки
Marketing Qualified Lead (MQL) — маркетингово квалифицированный лид	Идентифицированный, контактопригодный, коммерчески релевантный и проверенный отклик, соответствующий утверждённым критериям входа в LLM	Заполненная форма, звонок, чат или CRM-запись не являются MQL автоматически
Scoring — скоринговая оценка	Модель присвоения балла или вероятности на основе признаков отклика и контекста	Не компенсирует отсутствие обязательного gate, правового основания, контакта или объекта
Gate — обязательный критерий допуска	Условие, невыполнение которого исключает принятие MQL независимо от общего score	Набор gates определяется и версионируется в MQL Standard
Decision state — состояние решения	Контролируемый статус результата проверки по MQL Standard	Должен быть отделён от linkage state и routing/handoff state
Accepted — принято	Лид-кандидат прошёл обязательные критерии MQL Standard	Принятие MQL не означает SQL, готовность к покупке или сделку

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Pending — ожидает дополнения/проверки	Решение отложено из-за устранимой нехватки данных, evidence или ручной проверки	Pending требует владельца, срока и следующего действия; не учитывается как accepted MQL
Rejected — отклонено	Отклик не соответствует критериям MQL Standard по содержательной причине	Отклонение должно иметь reason code и не означает обязательного удаления записи
Invalid — невалидно	Запись не проходит техническую, форматную, контактную или доказательную проверку	Invalid отличается от коммерчески нерелевантного rejected и от duplicate
Duplicate — связанный повтор	Arrival или запись признаны повтором существующего эпизода по правилам Episode Match	Duplicate является состоянием связи, а не основанием уничтожить историю события
Routed — направлено	Для записи определена допустимая принимающая очередь/владелец	Наличие маршрута ещё не доказывает подтверждённую передачу
Reason code — код причины	Контролируемое значение, объясняющее решение, исключение, reroute или отказ	Свободный текст может дополнять, но не заменять reason code
Decision Log — журнал решений	Аудируемая история состояний, версий правил, evidence, автоматических и ручных действий	Текущее поле CRM без истории не обеспечивает воспроизводимость решения
Routing Matrix — матрица маршрутизации	Версионируемый набор правил выбора очереди по объекту, типу отклика, компетенции, территории, приоритету и мощности	Маршрутизация не является содержательной обработкой MQL
Routing accuracy — точность маршрутизации	Доля записей, попавших в правильную принимающую очередь с первой попытки по действующим правилам	Высокая скорость при неверном адресате не является качественной передачей

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Fallback — резервный сценарий	Заранее определённый способ безопасного принятия или передачи при отказе основного компонента	Не должен опираться на неконтролируемые личные таблицы и аккаунты без reconciliation
Handoff — передача ответственности	Переход сформированного MQL из привлечения лидов в LLM по контракту данных и процесса	Отправка записи без подтверждения принимающего контура не завершает handoff
Acknowledgment — подтверждение приёма	Машинное или управляемое подтверждение, что MQL создан в допустимой очереди LLM и ответственность принята	Не равно техническому HTTP-ответу, если запись не стала доступна принимающему процессу
Technical confirmation — техническое подтверждение пользователю	Сообщение о доказанном факте получения обращения и корректном следующем шаге	Не является nurturing и не должно обещать продажу, наличие или слот без подтверждения
Service-Level Agreement (SLA) — соглашение об уровне сервиса	Норматив времени, доступности, качества и ответственности для конкретного этапа capture, validation, decision, routing или handoff	Единое «время обработки лида» скрывает разные этапы и границу с Time-to-Contact LLM
Sales Qualified Lead (SQL) — квалифицированный для продаж лид	Результат LLM, соответствующий критериям передачи в управление продажами	SQL не формируется привлечение лидов и находится за границей MVC

Измерение, планирование и зрелость

Таблица 154. Измерительные и управленческие термины привлечение лидов

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Response Interface Availability (RIA) —	Доля планового времени, когда интерфейс способен при-	Визуальная доступность страницы не доказывает работо-

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
доступность интерфейса отклика	нять тестовый отклик end-to-end	способность capture и интеграции
Response Capture Success Rate (RCSR) — доля успешного принятия	Доля корректно инициированных обращений, завершившихся durable capture	Не равна Form Completion Rate, если заполненная форма теряется после отправки
Form Completion Rate (FCR) — завершение формы	Доля начатых форм, успешно отправленных пользователями по заданному определению start	Не показывает валидность, релевантность и соответствие MQL Standard
Valid Contact Rate (VCR) — доля валидных контактов	Доля принятых кандидатов с Contact Point, прошедшей установленную проверку	Не означает состоявшийся разговор или квалификацию продажами
Consent Validity Rate (CVR) — валидность согласий	Доля записей, для которых требуемое согласие доказуемо по тексту, версии, цели, действию и времени	Не объединяет разные правовые основания и рекламное разрешение в одну галочку
Response Context Completeness (RCC) — полнота контекста отклика	Доля обязательных элементов контекста, корректно сохранённых для данного response type	Полнота оценивается относительно стандарта, а не максимального набора полей
Offer Context Preservation Rate (OCPR) — сохранение контекста предложения	Доля откликов, в которых обязательный object/offer snapshot дошёл до точки решения или handoff	Не измеряет актуальность коммерческое присутствие до момента отклика
Validation Pass Rate (VPR) — прохождение валидации	Доля кандидатов, прошедших набор применимых validation rules	Изменение VPR требует анализа состава потока и false rejects
Duplicate Rate (DR) — доля повторных записей	Доля arrivals/записей, связанных с существующим Response Episode по утверждённым правилам	Высокое или низкое значение само по себе не определяет качество дедупликации

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Spam/Fraud Rate (SFR) — доля spam/fraud	Доля событий, классифицированных как spam, fraud или test по действующей версии правил	Рост может означать как ухудшение потока, так и улучшение обнаружения
MQL Formation Rate (MFR) — доля формирования MQL	Доля допустимых лидов-кандидатов, получивших accepted state по MQL Standard	Не является конверсией в SQL или продажу
MQL Handoff Acceptance Rate (MHAR) — принятие передачи MQL	Доля сформированных MQL, подтверждённо принятых допустимой очередью LLM	Отказ LLM требует reason code; он не должен задним числом менять факт корректного решения без governance
False-positive rate — доля ложноположительных решений	Доля принятых MQL, которые при эталонной проверке не соответствуют стандарту	Downstream non-conversion сама по себе не доказывает false positive
False-negative rate — доля ложноотрицательных решений	Доля отклонённых/отфильтрованных кандидатов, которые при эталонной проверке соответствовали стандарту	Требует audit sample или размеченного набора, поскольку удалённые отклики часто невидимы
Time to Capture — время принятия	Интервал от определённого события отправки/соединения до durable capture	Не равно Time-to-Contact следующего контура
Time to Validate — время валидации	Интервал от durable capture до завершения требуемых проверок	Должен измеряться отдельно для автоматического и ручного маршрута
Time to Handoff — время передачи	Интервал от решения accepted до acknowledgment LLM	Не включает последующий содержательный контакт с MQL
Time-to-Contact — время до содержательного контакта	Интервал до первого квалифицированного взаимодействия принимающего контура с MQL	Является показателем LLM, хотя зависит от качества и времени handoff
привлечение лидов Friction — трение принятия отклика	Совокупность усилий, задержек, ошибок, неопределённости и воспринимаемого риска при передаче отклика	Минимальное число полей не гарантирует минимального трения и может уничтожить контекст

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
привлечение лидов KPI Tree — дерево показателей	Иерархия показателей доступности, capture, данных, проверки, решения, маршрута, handoff, скорости, стоимости и устойчивости	Не должно подменяться одной воронкой форм → продажи
привлечение лидов Health Profile — профиль здоровья привлечение лидов	Многомерное представление критических показателей и guardrails без произвольного сведения их в «качество лида»	Сохраняет видимость trade-offs и критических отклонений
привлечение лидов Tracking Standard — стандарт измерения привлечение лидов	Версионируемый каталог событий, ID, timestamps, свойств, правил расчёта, data-quality tests и владельцев	Названия событий аналитической системы не являются стандартом без бизнес-определений
Baseline — базовый уровень	Зафиксированное исходное состояние показателей, scope, версий, состава потока и качества данных для сравнения	Несопоставимый before/after не образует причинного доказательства
Incremental MQL — инкрементальный MQL	Дополнительное число MQL, причинно созданное изменением относительно обоснованного контрфактического состояния	Весь наблюдаемый прирост MQL не является инкрементальным автоматически
Cost per Incremental MQL (CPIMQL) — стоимость инкрементального MQL	Дополнительные затраты, делённые на причинно обусловленное дополнительное число MQL	Нельзя корректно рассчитать по простому источнику последнего отклика или корреляции
привлечение лидов Gap — разрыв привлечение лидов	Разница между требуемым и достижимым состоянием принятия/формирования MQL, разложенная по доступности, трению, данным, правилам, маршрутам и мощности	Не является только дефицитом объёма лидов
Capacity — мощность	Устойчивое число Response Episodes/MQL, которое контур способен обработать при заданных SLA и качестве	Пиковая техническая пропускная способность не равна устойчивой операционной мощности

Термин	Рабочее определение	Ключевая граница
Capacity alignment — согласование мощности	Соответствие планового потока возможностям привлечение лидов, LLM и управление продажами	Не превращает downstream-контуры в части привлечение лидов, но ограничивает целесообразный масштаб
Capacity gate — мощностной допуск	Управленческое условие, запрещающее масштабирование потока без подтверждённой принимающей мощности	Используется до запуска/расширения, а не после образования неуправляемой очереди
привлечение лидов Maturity Index (LAMI) — индекс зрелости привлечения лидов	Нормированная невзвешенная сумма оценок 30 критериев чек-листа по формуле (12.27)	Не измеряет качество конкретного MQL, причинный эффект или продажи и не компенсирует critical gaps
Critical gap — критический архитектурный разрыв	Состояние, нарушающее обязательную способность корректно принять, проверить или передать MQL либо создающее существенный правовой/необратимый риск	Фиксируется отдельно от LAMI и устраняется до локальной оптимизации
Guardrail — защитный показатель/условие	Ограничение, которое не должно ухудшиться при изменении интерфейса, правила или масштаба	Рост основного KPI при нарушении guardrail не считается допустимым улучшением
Incrementality — инкрементальность	Причинная дополнительность результата относительно контрфактического сценария	Корреляция, last-click attribution и простое сравнение периодов не доказывают incrementality

Правило терминологической интерпретации

Если локальная система использует иные названия, организация может сохранить их в интерфейсе, но обязана создать однозначное соответствие нормативным терминам главы. Поле «лид» может означать arrival, лид-кандидат, MQL или даже SQL; без mapping оно непригодно для сквозного управления. Аналогично поле «дубликат» должно уточнять, относится ли решение к Identity Match, Episode Match или технической повторной доставке.

При конфликте названия и содержания приоритет имеет операционализированное определение. Запись становится MQL не потому, что CRM присвоила ей соответствующую метку, а потому, что она прошла действующую версию MQL Standard и имеет необходимые evidence, decision state и reason code. привлечение лидов завершается не отправкой данных, а подтверждённым handoff в LLM. Такой подход обеспечивает сопоставимость между OEM, платформами, дилерскими группами, филиалами и бизнес-направлениями и сохраняет архитектурную границу между завершением MVC и последующим развитием лида.

Русскоязычная библиография главы 12

Принцип отбора

В раздел включены реально существующие русскоязычные монографии, учебники и профессиональные руководства, необходимые для раскрытия поведения потребителя, маркетинговых исследований, качества измерения, цифровой аналитики, контролируемых экспериментов, операционной доступности и маркетинговых показателей. Наличие книги в списке не означает, что она непосредственно описывает авторскую привлечение лидов Reference Model. Большинство источников дают отдельные научные или прикладные основания, которые в главе объединяются авторским методологическим синтезом.

Русскоязычные издания используются для понятийной и учебной доступности. При формулировании точных научных утверждений приоритет сохраняется за оригинальными монографиями и рецензируемыми статьями, перечисляемыми отдельно. Отраслевые определения MQL, CRM-поля и платформенные инструкции не включены в этот раздел как академические источники.

Библиографические сведения проверены по издательским и библиотечным каталогам по состоянию на 4 сентября 2026 года. ISBN относится к указанному русскоязычному изданию, а не автоматически ко всем переизданиям или электронным форматам.

Основной список

1. Алешина И. В. **Поведение потребителей**: учебник. — М.: Экономистъ, 2006. — 525 с. — ISBN 5-98118-174-5. Русскоязычный системный источник по поведению потребителей, ролям участников выбора и факторам принятия решения. Библиографические сведения подтверждены каталогом научных публикаций.
2. Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У., Энджел Дж. Ф. **Поведение потребителей** / пер. с англ. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с. — ISBN 978-5-469-00677-0. Используется как фундаментальная основа анализа поиска, оценки альтернатив, воспринимаемого риска, формирования намерения и отклика; не является источником архитектурного определения MQL.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг менеджмент** / пер. с англ. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с. — ISBN 978-5-4461-0422-2. Базовый источник по маркетинговому управлению, потребительскому поведению, каналам взаимодействия и системе показателей. Для главы важен как общий контекст, а не как основание смешения привлечение лидов с продвижением или продажами.
4. Кохави Р., Тан Д., Сюй Я. **Доверительное A/B-тестирование: практическое руководство по контролируемым экспериментам** / пер. с англ. В. С. Яценкова. — М.: ДМК Пресс, 2021. — 298 с. — ISBN 978-5-97060-913-2. Методическая основа проектирования, проверки и интерпретации онлайн-экспериментов, выбора основной метрики и guardrails, диагностики SRM и недопущения ложных причинных выводов.
5. Кошик А. **Веб-аналитика 2.0 на практике: тонкости и лучшие методики** / пер. с англ. — М.: Диалектика, 2014. — 528 с. — ISBN 978-5-8459-1667-9. Прикладная база для цифрового измерения поведения, событий и результатов. Используется с ограничением: веб-события и конверсии аналитической системы не признаются MQL без отдельного MQL Standard.
6. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. **Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг** / пер. с англ. В. Б. Колчанова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2020. — 928 с. — ISBN 978-5-496-02563-8. Источник для связи рыночной ориентации, ценностного предложения, стратегических решений и операционного исполнения; не используется для расширения привлечение лидов за пределы принятия отклика и формирования MQL.

7. Лавлок К. **Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия** / пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Вильямс, 2005. — ISBN 5-8459-0648-2. Применяется к доступности сервиса, управлению ожиданиями, роли персонала и технологий, очередям и качеству интерфейса услуги. Особенно релевантен для callback, assisted-intake, тест-драйва и сервисной записи.

8. Малхотра Н. К. **Маркетинговые исследования: практическое руководство** / пер. с англ. — М.: Вильямс, 2016. — 1184 с. — ISBN 978-5-8459-2030-0. Основание для дизайна исследований, измерительных шкал, выборок и анализа данных. Не заменяет причинный эксперимент там, где управленческий вопрос требует контрфактического вывода.

9. Соломон М. Р. **Поведение потребителей: искусство и наука побеждать на рынке** / пер. с англ. — М.: ДиаСофтЮП, 2003. — 784 с. — ISBN 5-93772-069-5. Используется для анализа мотивации, воспринимаемого риска, контекста выбора и самоидентификации потребителя; не является основанием считать наблюдаемое намерение или запрос MQL.

10. Фэррис П. У., Бендл Н. Т., Пфайфер Ф. И., Рейбштейн Д. Дж. **Маркетинговые показатели: более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю** / пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009. — 480 с. — ISBN 978-966-415-021-4. Основа дисциплины определений числителя, знаменателя, единиц и интерпретации маркетинговых показателей. Формулы главы являются авторской адаптацией к привлечение лидов и должны сопровождаться собственными условиями применимости.

11. Хаббард Д. У. **Как измерить всё, что угодно: оценка стоимости нематериального в бизнесе** / пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2009. — ISBN 978-5-9693-0163-4. Поддерживает принцип операционализации неопределённых управленческих вопросов и измерения через наблюдаемые признаки. Не служит основанием для произвольного агрегированного индекса качества лида.

12. Хэнд Д. **Тёмные данные: практическое руководство по принятию правильных решений в мире недостающих данных** / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 366 с. — ISBN 978-5-9614-4143-7. Важен для анализа ненаблюдаемых потерь, отсутствующих полей, silent failures, survivorship bias и ошибочных выводов по данным только о принятых откликах.

13. Таха Х. А. **Введение в исследование операций** / пер. с англ. — 6-е изд. — М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2001. — 912 с. — ISBN 5-8459-0180-4. Базовый источник по моделированию очередей, ограничений, пропускной способности и операционных решений. Формализация capacity alignment в главе представляет прикладную адаптацию к LA, LLM и управление продажами.

14. Черчилль Г. А., Браун Т. Дж. **Маркетинговые исследования** / пер. с англ.; под ред. Г. Л. Багиева. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 704 с. — ISBN 978-5-469-01132-3. Дополняет Малхотру в вопросах постановки исследовательской проблемы, измерения, выборки, качества данных и интерпретации результатов.

Карта использования

Таблица 155. Роль русскоязычных изданий в доказательной базе главы 12

Методологическая область	Основные русскоязычные источники	Что поддерживают	Что не следует из источников автоматически
Поведение, поиск и отклик	Алешина; Блэкуэлл, Миниард, Энджел; Соломон; Котлер, Келлер	Поиск информации, оценка альтернатив, намерение, воспринимаемый риск и действие	Просмотр, намерение, звонок или форма не становятся MQL без стандарта и проверки
Рыночная и сервисная архитектура	Ламбен, Чумпитас, Шулинг; Лавлок	Рыночная ориентация, доступность услуги, ожидания, персонал, технологии и очереди	коммерческое присутствие, обслуживание и привлечение лидов не образуют одну функцию
Исследование и качество вывода	Малхотра; Черчилль, Браун; Хэнд	Постановка вопроса, измерение, выборка, недостающие данные и ограничения интерпретации	Корреляция и before/after не доказывают причинность
Эксперименты	Кохави, Тан, Сюй	Контролируемые онлайн-эксперименты, метрики решения, guardrails и диагностика ошибок	Любой A/B-тест не гарантирует внешней валидности и переноса между филиалами
Цифровое измерение	Кошик	Событийная аналитика, цели, сегментация и контроль цифрового пути	Событие аналитической платформы не является MQL по названию

Методологическая область	Основные русскоязычные источники	Что поддерживают	Что не следует из источников автоматически
Маркетинговые метрики	Фэррис и др.; Хаббард	Операционализация, единицы, знаменатели и управленческая интерпретация	Универсальный индекс качества лида с произвольными весами не получает научного статуса
Очереди и мощность	Таха; Лавлок	Ограничения, очереди, пропускная способность и доступность сервиса	Скорость технической передачи не равна Time-to-Contact LLM

Редакционное ограничение

Русскоязычная библиография не заменяет англоязычные первоисточники по information economics, privacy calculus, information quality, record linkage, lead scoring и causal attribution. Эти направления преимущественно развиты в рецензируемых англоязычных статьях и специализированных монографиях и будут представлены в следующих разделах библиографии.

При включении списка в итоговую главу ссылки на каталоги не требуется переносить в печатный текст; они используются как редакционное подтверждение выходных данных. Внутритекстовая ссылка должна относиться к конкретному тезису и не приписывать источнику авторскую четырёхуровневую архитектуру MVC, понятие Response Episode или нормативный MQL Standard.

Проверочные источники библиографических данных

- Котлер Ф., Келлер К. Л.: каталог издательства «Питер» и каталог библиотеки Банка России.
- Малхотра Н. К.: каталожная запись русского издания 2016 года.
- Кохави Р., Тан Д., Сюй Я.: каталог издания с ISBN, годом, объёмом и переводчиком.
- Кошик А.: каталог издательства «Диалектика».
- Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.: каталог библиотеки Банка России.
- Лавлок К.: каталог издательства «Вильямс».

- Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У., Энджел Дж. Ф.: каталожная запись русского 10-го издания.
- Соломон М. Р.: Национальная электронная библиотека.
- Черчилль Г. А., Браун Т. Дж.: каталожная запись русского 5-го издания.
- Фэррис П. У. и др.: каталожная запись русского издания.
- Таха Х. А.: каталог издательства «Вильямс» и библиотечная запись 6-го издания.

Англоязычные монографии главы 12

Принцип отбора и статус источников

В раздел включены англоязычные монографии и учебные издания, которые дают теоретические и методические основания отдельным элементам привлечение лидов: поведению отклика и самоотбору, издержкам поиска и взаимодействия, воспринимаемому риску, доступности сервиса, качеству данных, разрешению идентичности, классификации, экспериментальной проверке, причинному выводу, очередям и согласованию мощности. Отраслевые руководства, документация CRM и рекламных платформ, а также публикации, в которых любой контакт заранее называется MQL, в основной список не включены.

Ни один из перечисленных источников сам по себе не устанавливает четырёхуровневую архитектуру цепочка создания маркетинговой ценности, не определяет привлечение лидов как её четвёртый и последний функциональный уровень и не доказывает нормативную последовательность «идентифицированный отклик → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL». Эти элементы имеют статус авторского методологического синтеза. Монографии используются только в пределах тех предметных областей, которые они действительно исследуют.

Библиографические сведения сверены с каталогами издательств, авторскими страницами и библиографическими записями по состоянию на 4 сентября 2026 года. Для книг, выходивших в нескольких форматах и переизданиях, указанное издание следует считать нормативным для списка; ISBN и объём не переносятся между форматами автоматически.

Основной список

1. Shapiro, Carl; Varian, Hal R. **Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1999. Монография даёт экономические основания для анализа стоимости информации, переключения, совместимости и сетевых эффектов. В главе она поддерживает объяснение того, почему сохранение объекта, цены и контекста снижает повторные издержки поиска, но не является источником определения MQL.
2. Solove, Daniel J. **Understanding Privacy**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2008. ISBN 978-0-674-02772-5. Используется для отказа от упрощённого понимания приватности как одного универсального свойства и для анализа контекстных рисков сбора и использования данных. Юридические требования конкретной юрисдикции должны устанавливаться по действующим нормативным источникам, а не по этой монографии.
3. Kotler, Philip; Keller, Kevin Lane. **Marketing Management**. 15th ed. Harlow: Pearson, 2016. ISBN 978-1-292-09262-1. Системный источник по маркетинговому управлению, поведению покупателя, ценности, каналам и показателям. Применяется как общий контекст и не служит основанием включать стимулирование спроса, nurturing или продажу в привлечение лидов.
4. Zeithaml, Valarie A.; Bitner, Mary Jo; Gremler, Dwayne D. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**. 7th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2018. Монография поддерживает анализ воспринимаемого качества, ожиданий, сервисных интерфейсов, персонала и технологий. Для главы особенно значимы выводы о доступности и согласовании обещания с исполнением; они не превращают последующее обслуживание лида в часть привлечение лидов.
5. Hanssens, Dominique M.; Parsons, Leonard J.; Schultz, Randall L. **Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis**. 2nd ed. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001. Даёт основу для моделирования рыночного отклика, динамических эффектов, лагов и ограничений наблюдательных данных. Используется для критики вывода о причинности из простой совместной динамики форм, MQL, SQL и продаж.
6. Rust, Roland T.; Zeithaml, Valarie A.; Lemon, Katherine N. **Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy**. New York: Free Press, 2000. Поддерживает связь маркетинговых решений с ценностью клиентской базы и долгосрочными результатами. В архитектуре книги эта связь не отменяет границы между привлечение лидов, управле-

ние жизненным циклом лида, управление продажами и управление владельцем.

7. Farris, Paul W.; Bendle, Neil T.; Pfeifer, Phillip E.; Reibstein, David J. **Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance**. 4th ed. Hoboken, NJ: Pearson FT Press, 2020. Источник дисциплины измерения: определения показателя, числителя, знаменателя, единиц и управленческой интерпретации. Формулы привлечение лидов являются авторской адаптацией и требуют собственных условий применения; книга не подтверждает универсальный Lead Quality Index.
8. Gupta, Sunil; Lehmann, Donald R. **Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005. Используется для экономической связи привлечения, удержания, клиентской ценности и распределения ресурсов. Стоимость MQL при этом не может заменять проверку инкрементальности и ограничений downstream-мощности.
9. Lee, Yang W.; Pipino, Leo L.; Funk, James D.; Wang, Richard Y. **Journey to Data Quality**. Cambridge, MA: MIT Press, 2006. 240 p. ISBN 978-0-262-12287-0. Монография поддерживает понимание качества данных как управляемой организационной способности, а не как разовой очистки базы. На неё опираются требования к владельцам, процессам, стандартам, измерению и непрерывному улучшению данных отклика.
10. Redman, Thomas C. **Data Quality: The Field Guide**. Boston: Digital Press, 2001. Поддерживает операционное управление дефектами данных, предупреждение ошибок у источника и оценку последствий низкого качества. Применение к контактопригодности, Offer Unit ID и reason codes является авторской адаптацией к привлечение лидов.
11. Batini, Carlo; Scannapieco, Monica. **Data and Information Quality: Dimensions, Principles and Techniques**. Cham: Springer, 2016. DOI: 10.1007/978-3-319-24106-7. Систематизирует измерения качества данных, методики оценки и улучшения. В главе поддерживает многомерный привлечение лидов Health Profile; выбор конкретных измерений и порогов должен соответствовать процессу и не сводиться к произвольной взвешенной сумме.
12. Christen, Peter. **Data Matching: Concepts and Techniques for Record Linkage, Entity Resolution, and Duplicate Detection**. Berlin; Heidelberg: Springer, 2012. DOI: 10.1007/978-3-642-31164-2. Ключевой специализированный источник по record linkage, entity resolution и поиску дубликатов. Он

поддерживает вероятностное связывание и оценку ошибок, но не разрешает автоматически сливать разные эпизоды спроса одного человека.

13. Herzog, Thomas N.; Scheuren, Fritz J.; Winkler, William E. **Data Quality and Record Linkage Techniques**. New York: Springer, 2007. DOI: 10.1007/0-387-69505-2. Используется для методики подготовки данных, сравнения записей и контроля качества связывания. Для распределённой автомобильной компании особенно важна граница между совпадением идентичности и совпадением Response Episode.

14. Provost, Foster; Fawcett, Tom. **Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking**. Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2013. 414 p. ISBN 978-1-4493-7427-3. Поддерживает постановку задач классификации, выбор признаков, оценку моделей и анализ ошибок решений. Lead scoring рассматривается лишь как возможный инструмент: он не заменяет валидацию и управленческий MQL Standard.

15. Kohavi, Ron; Tang, Diane; Xu, Ya. **Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing**. Cambridge: Cambridge University Press, 2020. Поддерживает проектирование контролируемых онлайн-экспериментов, выбор метрик решения и guardrails, диагностику sample ratio mismatch, анализ интерференции и долгосрочных эффектов. Перенос результата между филиалами, каналами и типами отклика требует отдельной проверки внешней валидности.

16. Box, George E. P.; Hunter, J. Stuart; Hunter, William G. **Statistics for Experimenters: Design, Innovation, and Discovery**. 2nd ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2005. ISBN 978-0-471-71813-0. Фундаментальный источник по дизайну и анализу экспериментов. Используется при построении программы тестов форм, полей, подтверждений и маршрутизации; статистическая значимость не освобождает от проверки операционной и экономической значимости эффекта.

17. Imbens, Guido W.; Rubin, Donald B. **Causal Inference for Statistics, Social, and Biomedical Sciences: An Introduction**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. 644 p. DOI: 10.1017/CBO9781139025751. Даёт строгую основу потенциальных исходов, рандомизации, наблюдательных исследований и допущений причинного вывода. Применяется для отделения измеренного эффекта изменения привлечение лидов от корреляции и селекции уже активного спроса.

18. Cunningham, Scott. **Causal Inference: The Mixtape**. New Haven, CT: Yale University Press, 2021. ISBN 978-0-300-25168-5. Практико-ориентированный источник по контрфактическому мышлению и квазиэкспериментальным

дизайнам. Полезен для geo-experiments и ситуаций, где индивидуальная рандомизация невозможна, но не гарантирует идентификацию эффекта без выполнения допущений выбранного дизайна.

19. Gross, Donald; Shortle, John F.; Thompson, James M.; Harris, Carl M. **Fundamentals of Queueing Theory**. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2018. Монография даёт математическую основу потоков, очередей, времени ожидания, загрузки и пропускной способности. В главе она поддерживает capacity alignment между привлечение лидов и принимающими контурами; фактические процессы могут нарушать стационарность и другие предпосылки базовых моделей.
20. Hand, David J. **Dark Data: Why What You Don't Know Matters**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2020. Поддерживает анализ ненаблюдаемых событий, отсутствующих значений, выборочного наблюдения и ложной уверенности в полноте данных. Для привлечение лидов это основание учитывать silent failures, незавершённые обращения и отклики, потерянные до присвоения идентификатора, а не оценивать качество только по принятым MQL.

Карта использования

Таблица 156. Роль англоязычных монографий в доказательной базе главы 12

Методологическая область	Основные источники	Что поддерживают	Что остаётся авторским решением или требует эмпирической проверки
Экономика информации и издержки взаимодействия	Shapiro, Varian	Ценность информации, издержки поиска и переключения, совместимость	Набор обязательного контекста конкретного Response Episode и пороги его полноты
Приватность и раскрытие данных	Solove	Многомерность приватности и зависимость риска от контекста использования	Конкретное правовое основание, текст согласия и разделение разрешений в каждой юрисдикции

Методологическая область	Основные источники	Что поддерживают	Что остаётся авторским решением или требует эмпирической проверки
Поведение, ценность и сервис	Kotler, Keller; Zeithaml, Bitner, Gremler; Rust, Zeithaml, Lemon	Поведение выбора, воспринимаемое качество, ожидания, сервисный интерфейс и долгосрочная ценность	Архитектурная граница коммерческое присутствие → привлечение лидов → LLM и состав MQL
Рыночный отклик и маркетинговая продуктивность	Hanssens, Parsons, Schultz; Farris et al.; Gupta, Lehmann	Динамика отклика, дисциплина показателей, связь решений с экономическими результатами	привлечение лидов KPI Tree, привлечение лидов Gap и стоимость инкрементального MQL
Качество данных	Lee et al.; Redman; Batini, Scannapieco	Измерения качества, предупреждение дефектов, организационные роли и улучшение	Минимальный набор полей, SLA исправления и пороги принятия для конкретного маршрута
Identity resolution и дедупликация	Christen; Herzog, Scheuren, Winkler	Record linkage, сравнение записей, вероятностные ошибки и оценка качества совпадения	Разделение Person/Organization ID, Response ID и Lead ID; правила нового эпизода спроса
Классификация и ошибки решения	Provost, Fawcett	Признаки, модели классификации, confusion matrix и стоимость ошибок	MQL Standard, reason codes и допустимый баланс false positive/false negative по маршрутам
Экспериментальная проверка	Kohavi, Tang, Xu; Box, Hunter, Hunter	Контролируемые эксперименты, диагностические проверки, guardrails и статистический анализ	Конкретные гипотезы H12.1–H12.n, единица рандомизации и экономический порог внедрения

Методологическая область	Основные источники	Что поддерживают	Что остаётся авторским решением или требует эмпирической проверки
Причинный вывод	Imbens, Rubin; Cunningham	Контрфактическая логика, допущения идентификации, экспериментальные и квазиэкспериментальные дизайны	Оценка Incremental MQL в конкретной компании при доступных данных и ограничениях внедрения
Очереди, мощность и ненаблюдаемые потери	Gross et al.; Hand	Загрузка, ожидание, пропускная способность, missingness и выборочное наблюдение	Порог безопасной загрузки LLM и управление продажами, стоимость silent failures и правила остановки масштаба

Методологические ограничения использования

Во-первых, монография систематизирует область знания, но не заменяет рецензируемые статьи при обосновании узкого эмпирического эффекта. Утверждения о влиянии числа полей, progressive profiling, прозрачности согласия, валидации контакта или подтверждения следующего шага должны опираться на исследования, релевантные интерфейсу и контексту, либо иметь статус рабочей гипотезы.

Во-вторых, литература по классификации и record linkage описывает методы принятия решений при неопределённости, но не задаёт бизнес-смысл классов. Определить, какой отклик коммерчески релевантен, какие данные минимально достаточны и какой риск ошибок допустим, должна организация через версионируемый MQL Standard. Модель может исполнять этот стандарт или предлагать приоритет ручной проверки, но не должна незаметно подменять его.

В-третьих, литература по экспериментам и причинному выводу не позволяет считать любое изменение метрик причинным эффектом. Рост завершения формы может сопровождаться снижением валидности; рост валидных откликов может быть перераспределением между каналами; рост MQL может возникнуть из-за ослабления стандарта; рост продаж может определяться ценой, наличием, работой LLM или управление продажами. Поэтому основ-

ной эффект должен оцениваться вместе с guardrails, стабильностью определения MQL и downstream-ограничениями.

В-четвёртых, теория очередей требует проверки предпосылок модели. Потоки автомобильных лидов неоднородны, подвержены кампанийным всплескам, зависят от времени суток и содержат обращения разной трудоёмкости. Средняя загрузка не показывает локальную перегрузку, а техническое время передачи не описывает Time-to-Contact следующего контура.

Наконец, книги по приватности и данным не заменяют применимое законодательство, стандарты и решения регуляторов. Различие между правовым основанием обработки персональных данных и разрешением на рекламные коммуникации должно проверяться по актуальным правовым источникам на дату проектирования процесса.

Редакционное правило цитирования

В тексте главы ссылка должна стоять рядом с тем положением, которое источник действительно поддерживает. Нельзя приписывать авторам перечисленных монографий термины привлечение лидов Reference Model, Response Episode, MQL Acceptance Rules, привлечение лидов Health Profile или четырёхуровневую MVC, если они ими не пользовались. Формулировка должна различать три статуса знания:

1. **Научное или методическое основание** — концепция либо метод представлен в признанной литературе и, где необходимо, подтверждается рецензируемыми исследованиями.
2. **Авторский методологический синтез** — существующие концепции объединены и адаптированы к архитектуре привлечение лидов.
3. **Рабочая гипотеза** — предполагаемый эффект конкретного изменения должен быть проверен в заданной компании, интерфейсе, маршруте и временном горизонте.

Такое разграничение не ослабляет модель, а делает её проверяемой: научная литература задаёт основания и методы, авторская архитектура — управленческий объект и правила, а эмпирическая программа — способ выяснить, работает ли конкретное решение в конкретной системе.

Проверочные источники библиографических данных

- Provost, F.; Fawcett, T.: каталог O’Reilly Media.
- Lee, Y. W.; Pipino, L. L.; Funk, J. D.; Wang, R. Y.: каталог MIT Press.

- Imbens, G. W.; Rubin, D. B.: каталог Cambridge University Press.
- Box, G. E. P.; Hunter, J. S.; Hunter, W. G.: каталог Wiley.
- Solove, D. J.: авторская библиографическая копия главы книги.
- Shapiro, C.; Varian, H. R.: каталог Harvard Business Review Press.

Научные статьи главы 12

Принцип отбора и доказательный статус

В раздел включены рецензируемые статьи, необходимые для научного обоснования отдельных механизмов привлечение лидов: возникновения и фиксации отклика, самоотбора, издержек поиска и взаимодействия, воспринимаемого риска, раскрытия персональных данных, качества и связывания записей, ошибок классификации, удобства форм, омниканального контекста, маркетинговой атрибуции, экспериментов, инкрементальности, сервисной доступности и маркетинговой продуктивности.

Отбор не строился вокруг выражения lead generation. В отраслевой литературе оно нередко объединяет рекламу, трафик, сбор контактов, nurturing и продажи, что противоречит архитектуре книги. Научные статьи используются для обоснования механизмов, но не для заимствования чужой функциональной классификации.

Ни одна статья в списке не доказывает всю привлечение лидов Reference Model целиком. Четырёхуровневая архитектура цепочки создания маркетинговой ценности, определение привлечение лидов как её последнего функционального уровня, понятие Response Episode, MQL Standard, MQL Acceptance Rules, привлечение лидов KPI Tree и привлечение лидов Health Profile являются авторским методологическим синтезом. Эмпирические утверждения о результате конкретного изменения интерфейса сохраняют статус рабочих гипотез до проверки в соответствующей компании и выборке.

Библиографические сведения, DOI и страницы сверены по издательским платформам и журналам по состоянию на 4 сентября 2026 года.

1. Экономика информации, поиск и коммерческий отклик

1. Stigler, George J. “The Economics of Information.” **Journal of Political Economy** 69, no. 3 (1961): 213–225. DOI: 10.1086/258464. Статья формализует экономическую роль поиска информации и поддерживает тезис о том, что переход к отклику зависит не только от предпочтения, но и от издержек получения и проверки сведений. Она не приравнивает поиск к идентифицированному обращению.
2. Akerlof, George A. “The Market for ‘Lemons’: Quality Uncertainty and the Market Mechanism.” **The Quarterly Journal of Economics** 84, no. 3 (1970): 488–500. DOI: 10.2307/1879431. Используется для анализа информационной асимметрии и роли доказательств качества. В автомобильном контексте релевантна к автомобилям с пробегом, состоянию объекта и достоверности предложения, но относится прежде всего к условиям выбора, а не к формированию MQL.
3. Spence, Michael. “Job Market Signaling.” **The Quarterly Journal of Economics** 87, no. 3 (1973): 355–374. DOI: 10.2307/1882010. Даёт фундаментальное основание теории сигналов. Применение к прозрачности цены, подтверждённому наличию, VIN, условиям и статусу дилера является переносом общего механизма на коммерческое присутствие и контекст последующего отклика.
4. Zeithaml, Valarie A. “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence.” **Journal of Marketing** 52, no. 3 (1988): 2–22. DOI: 10.1177/002224298805200302. Поддерживает разграничение объективных характеристик предложения и воспринимаемой ценности. Знание цены или высокая оценка ценности не означают готовности раскрыть контакт и тем более не образуют MQL автоматически.
5. Srinivasan, Narasimhan; Ratchford, Brian T. “An Empirical Test of a Model of External Search for Automobiles.” **Journal of Consumer Research** 18, no. 2 (1991): 233–242. DOI: 10.1086/209255. Особенно релевантна автомобильному контексту: показывает неоднородность внешнего поиска и зависимость поисковой активности от ожидаемой выгоды и издержек. Поисковое поведение остаётся предшествующим идентифицированному отклику.
6. Moe, Wendy W.; Fader, Peter S. “Dynamic Conversion Behavior at E-Commerce Sites.” **Management Science** 50, no. 3 (2004): 326–335. DOI: 10.1287/mnsc.1040.0153. Показывает, что посещения выполняют разные функции и не имеют одинаковой связи с покупкой. Это поддерживает раз-

граничение просмотра, рассмотрения, отклика и последующего коммерческого результата.

2. Приватность, раскрытие данных и доверие

7. Culnan, Mary J.; Armstrong, Pamela K. “Information Privacy Concerns, Procedural Fairness, and Impersonal Trust: An Empirical Investigation.” **Organization Science** 10, no. 1 (1999): 104–115. DOI: 10.1287/orsc.10.1.104. Поддерживает связь воспринимаемой процедурной справедливости, доверия и готовности предоставлять данные. Не определяет юридическую действительность согласия в конкретной стране.
8. Malhotra, Naresh K.; Kim, Sung S.; Agarwal, James. “Internet Users’ Information Privacy Concerns (IUIPC): The Construct, the Scale, and a Causal Model.” **Information Systems Research** 15, no. 4 (2004): 336–355. DOI: 10.1287/isre.1040.0032. Даёт операционализируемую модель опасений относительно сбора, контроля и осведомлённости. Используется как научная база исследования воспринимаемого риска, а не как готовый юридический чек-лист.
9. Dinev, Tamara; Hart, Paul. “An Extended Privacy Calculus Model for E-Commerce Transactions.” **Information Systems Research** 17, no. 1 (2006): 61–80. DOI: 10.1287/isre.1060.0080. Эмпирически связывает опасения о приватности, доверие, интерес и готовность совершить онлайн-транзакцию. Поддерживает постановку гипотез о прозрачности сбора данных, но не гарантирует одинаковый эффект для разных форм и аудиторий.
10. Acquisti, Alessandro; Brandimarte, Laura; Loewenstein, George. “Privacy and Human Behavior in the Age of Information.” **Science** 347, no. 6221 (2015): 509–514. DOI: 10.1126/science.aaa1465. Обобщает поведенческие сложности решений о приватности, включая ограниченную информированность и контекстную изменчивость предпочтений. Это основание не считать формальное наличие чекбокса достаточным доказательством понятного и свободного решения пользователя.

3. Качество данных и информационная пригодность

11. Wang, Richard Y.; Strong, Diane M. “Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers.” **Journal of Management Information Systems** 12, no. 4 (1996): 5–33. DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099. Предлагает многомерное понимание качества: внутреннее, контекстное, репрезентационное и связанное с доступностью. На этой основе качество отклика нельзя сводить к заполненности полей или корректному формату телефона.

12. Wang, Richard Y. “A Product Perspective on Total Data Quality Management.” **Communications of the ACM** 41, no. 2 (1998): 58–65. DOI: 10.1145/269012.269022. Поддерживает представление данных как продукта с владельцами, потребителями и жизненным циклом. В главе этот подход адаптируется к Response Data Product и договору передачи MQL.

13. Pipino, Leo L.; Lee, Yang W.; Wang, Richard Y. “Data Quality Assessment.” **Communications of the ACM** 45, no. 4 (2002): 211–218. DOI: 10.1145/505248.506010. Даёт основу сочетания объективных и субъективных оценок качества данных. Порог полноты контекста и контактопригодности должен устанавливаться по назначению маршрута, а не переноситься из внешнего benchmark’a.

4. Identity resolution, record linkage и дедупликация

14. Fellegi, Ivan P.; Sunter, Alan B. “A Theory for Record Linkage.” **Journal of the American Statistical Association** 64, no. 328 (1969): 1183–1210. DOI: 10.1080/01621459.1969.10501049. Фундаментальная модель вероятностного связывания записей и решений о совпадении, несовпадении и возможной ручной проверке. Совпадение человека не доказывает совпадения эпизода спроса.

15. Jaro, Matthew A. “Advances in Record-Linkage Methodology as Applied to Matching the 1985 Census of Tampa, Florida.” **Journal of the American Statistical Association** 84, no. 406 (1989): 414–420. DOI: 10.1080/01621459.1989.10478785. Поддерживает алгоритмическое сравнение строк и вероятностное связывание при ошибках и вариативности исходных данных.

16. Larsen, Michael D.; Rubin, Donald B. “Iterative Automated Record Linkage Using Mixture Models.” **Journal of the American Statistical Association** 96, no. 453 (2001): 32–41. DOI: 10.1198/016214501750332956. Развивает вероятностное связывание при отсутствии полностью размеченного набора. Применение требует контроля ошибок слияния и разделения записей.

17. Sadinle, Mauricio. “Bayesian Estimation of Bipartite Matchings for Record Linkage.” **Journal of the American Statistical Association** 112, no. 518 (2017): 600–612. DOI: 10.1080/01621459.2016.1148612. Поддерживает оценку неопределённости сопоставления и ограничение противоречивых связей. Для OEM, классифайда, дилерской группы и филиалов методически важно хранить уверенность совпадения, а не только бинарный флаг duplicate.

5. Формы, информационное трение и качество взаимодействия

18. Couper, Mick P.; Traugott, Michael W.; Lamias, Mark J. “Web Survey Design and Administration.” **Public Opinion Quarterly** 65, no. 2 (2001): 230–253. DOI: 10.1086/322199. Показывает влияние конструкции веб-интерфейса и администрирования на поведение ответа и качество данных. Перенос выводов с опросов на коммерческие формы требует проверки.
19. Bargas-Avila, Javier A.; Oberholzer, Glenn; Schmutz, Peter; de Vito, Marco; Opwis, Klaus. “Usable Error Message Presentation in the World Wide Web: Do Not Show Errors Right Away.” **Interacting with Computers** 19, no. 3 (2007): 330–341. DOI: 10.1016/j.intcom.2007.01.003. Эмпирически исследует представление ошибок в формах. Используется как основание тестировать момент и способ валидации, а не как универсальное правило для всех типов отклика.
20. Pauwels, Sarah L.; Hübscher, Christian; Leuthold, Stefan; Bargas-Avila, Javier A.; Opwis, Klaus. “Error Prevention in Online Forms: Use Color Instead of Asterisks to Mark Required Fields.” **Interacting with Computers** 21, no. 4 (2009): 257–262. DOI: 10.1016/j.intcom.2009.05.002. Поддерживает тезис о том, что визуальное обозначение обязательности влияет на ошибки. Конкретное решение должно проверяться с учётом доступности, устройств и дизайн-системы.
21. Christian, Leah Melani; Dillman, Don A.; Smyth, Jolene D. “Helping Respondents Get It Right the First Time: The Influence of Words, Symbols, and Graphics in Web Surveys.” **Public Opinion Quarterly** 71, no. 1 (2007): 113–125. DOI: 10.1093/poq/nfl046. Поддерживает необходимость ясных инструкций и согласованного визуального языка. Полнота данных не должна достигаться ценой чрезмерного когнитивного и информационного трения.

6. Классификация, scoring и ошибки решений

22. Fawcett, Tom. “An Introduction to ROC Analysis.” **Pattern Recognition Letters** 27, no. 8 (2006): 861–874. DOI: 10.1016/j.patrec.2005.10.010. Даёт основу анализа чувствительности, специфичности и компромисса между типами ошибок классификации. ROC не задаёт допустимую бизнес-стоимость false positive и false negative.
23. Hand, David J. “Classifier Technology and the Illusion of Progress.” **Statistical Science** 24, no. 1 (2009): 1–14. DOI: 10.1214/09-STS277. Предупреждает против вывода о реальном улучшении только по соревнованию алгоритмов и

выбранным наборам данных. Для lead scoring это требует сопоставлять модель с процессом, стабильностью данных и последствиями решения.

24. Saito, Takaya; Rehmsmeier, Marc. “The Precision–Recall Plot Is More Informative than the ROC Plot When Evaluating Binary Classifiers on Imbalanced Datasets.” **PLOS ONE** 10, no. 3 (2015): e0118432. DOI: 10.1371/journal.pone.0118432. Релевантна потокам с редкими целевыми событиями и дисбалансом классов. Выбор метрики должен соответствовать реальной распространённости классов и стоимости ошибок.

25. Lessmann, Stefan; Baesens, Bart; Seow, Hsin-Vonn; Thomas, Lyn C. “Benchmarking State-of-the-Art Classification Algorithms for Credit Scoring: An Update of Research.” **European Journal of Operational Research** 247, no. 1 (2015): 124–136. DOI: 10.1016/j.ejor.2015.05.030. Хотя объект статьи — кредитный scoring, она методически важна для сравнения классификаторов, валидации и недопустимости выводов по одной метрике. Её результаты нельзя напрямую переносить на MQL.

7. Омниканальный путь и сохранение контекста

26. Neslin, Scott A.; Grewal, Dhruv; Leghorn, Robert; Shankar, Venkatesh; Teerling, Marije L.; Thomas, Jacquelyn S.; Verhoef, Peter C. “Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management.” **Journal of Service Research** 9, no. 2 (2006): 95–112. DOI: 10.1177/1094670506293559. Поддерживает анализ переходов между каналами, координации и клиентской неоднородности. Каналы при этом не становятся функциональными уровнями MVC.

27. Verhoef, Peter C.; Kannan, P. K.; Inman, J. Jeffrey. “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing.” **Journal of Retailing** 91, no. 2 (2015): 174–181. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005. Поддерживает необходимость согласованного опыта и данных между точками взаимодействия. В привлечение лидов это адаптируется к сохранению Offer Unit ID, цены, источника и Response ID.

28. Lemon, Katherine N.; Verhoef, Peter C. “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.” **Journal of Marketing** 80, no. 6 (2016): 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420. Даёт интегрирующую модель клиентского пути и касаний. История формирования спроса шире последнего источника отклика, однако это не означает, что весь путь принадлежит привлечение лидов.

29. Anderl, Eva; Becker, Ingo; von Wangenheim, Florian; Schumann, Jan Hendrik. “Mapping the Customer Journey: Lessons Learned from Graph-Based Online Attribution Modeling.” **International Journal of Research in Marketing** 33, no. 3

(2016): 457–474. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.03.001. Поддерживает анализ последовательностей касаний и ограничений last-click attribution. Наблюдаемая последовательность не идентифицирует причинный вклад без дополнительных допущений или эксперимента.

8. Атрибуция, эксперименты и инкрементальность

30. Li, Hongshuang; Kannan, P. K. “Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment.” **Journal of Marketing Research** 51, no. 1 (2014): 40–56. DOI: 10.1509/jmr.13.0050. Показывает необходимость учитывать переносимые и взаимодействующие эффекты каналов. В архитектуре главы источник последнего отклика хранится как контекст, но не получает весь причинный кредит MVC.

31. Kohavi, Ron; Longbotham, Roger; Sommerfield, Dan; Henne, Randal M. “Controlled Experiments on the Web: Survey and Practical Guide.” **Data Mining and Knowledge Discovery** 18, no. 1 (2009): 140–181. DOI: 10.1007/s10618-008-0114-1. Систематизирует практику онлайн-экспериментов и угрозы достоверности. Поддерживает программу тестов интерфейсов, правил и подтверждений при заранее заданных метриках решения и guardrails.

32. Lewis, Randall A.; Rao, Justin M. “The Unfavorable Economics of Measuring the Returns to Advertising.” **The Quarterly Journal of Economics** 130, no. 4 (2015): 1941–1973. DOI: 10.1093/qje/qjv023. Показывает, почему малый эффект на фоне высокой дисперсии экономического результата трудно измерить даже на больших выборках. Это основание не требовать от локального теста формы доказательства влияния на продажи, но оценивать ближайший причинный результат и ограничения.

33. Johnson, Garrett A.; Lewis, Randall A.; Nubbemeyer, Elmar I. “Ghost Ads: Improving the Economics of Measuring Online Ad Effectiveness.” **Journal of Marketing Research** 54, no. 6 (2017): 867–884. DOI: 10.1509/jmr.15.0297. Предлагает экспериментальный подход к формированию сопоставимой контрольной группы в рекламе. Для привлечение лидов важен общий принцип корректного контрфакта, а не буквальное применение рекламного механизма ко всем интерфейсам.

34. Gordon, Brett R.; Zettelmeyer, Florian; Bhargava, Neha; Chapsky, Dan. “A Comparison of Approaches to Advertising Measurement: Evidence from Big Field Experiments at Facebook.” **Marketing Science** 38, no. 2 (2019): 193–225. DOI: 10.1287/mksc.2018.1135. Сопоставляет экспериментальные и наблю-

дательные оценки и демонстрирует риск ошибки из-за селекции. Аналогичное ограничение действует при сравнении пользователей, завершивших и не завершивших форму.

9. Маркетинговая продуктивность и экономическая связь

35. Srivastava, Rajendra K.; Shervani, Tasadduq A.; Fahey, Liam. “Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis.” **Journal of Marketing** 62, no. 1 (1998): 2–18. DOI: 10.1177/002224299806200102. Связывает рыночные активы с денежными потоками через ускорение, увеличение, снижение риска и остаточную стоимость. Связь не означает, что сделка является непосредственным результатом привлечение лидов.

36. Rust, Roland T.; Ambler, Tim; Carpenter, Gregory S.; Kumar, V.; Srivastava, Rajendra K. “Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions.” **Journal of Marketing** 68, no. 4 (2004): 76–89. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721. Поддерживает многоступенчатую связь маркетинговых действий, рыночных активов, поведения и финансовых результатов. Рост downstream-показателя нельзя автоматически приписывать одному функциональному уровню.

37. Hanssens, Dominique M.; Pauwels, Koen H. “Demonstrating the Value of Marketing.” **Journal of Marketing** 80, no. 6 (2016): 173–190. DOI: 10.1509/jm.15.0417. Рассматривает методы доказательства маркетинговой ценности и проблемы измерения. Для главы поддерживает переход от объёма форм и контактов к инкрементальному MQL и экономически ограниченному планированию.

10. Сервисная доступность, самообслуживание и ожидание

38. Dabholkar, Pratibha A. “Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality.” **International Journal of Research in Marketing** 13, no. 1 (1996): 29–51. DOI: 10.1016/0167-8116(95)00027-5. Поддерживает анализ оценки технологических self-service-интерфейсов. Форма, callback или чат являются интерфейсами принятия, а не самостоятельным определением функции.

39. Meuter, Matthew L.; Ostrom, Amy L.; Roundtree, Robert I.; Bitner, Mary Jo. “Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters.” **Journal of Marketing** 64, no. 3 (2000): 50–64. DOI: 10.1509/jmkg.64.3.50.18024. Показывает факторы удовлетворённости и неудовлетворённости технологическим взаимодей-

ствием. В привлечение лидов релевантна к надёжности, простоте, восстановлению после ошибки и наличию assisted fallback.

40. Taylor, Shirley. “Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service.” **Journal of Marketing** 58, no. 2 (1994): 56–69. DOI: 10.1177/002224299405800205. Поддерживает различение объективной задержки и её восприятия. Техническое подтверждение принятия может снизить неопределённость, но не является содержательным контактом или nurturing.

Карта доказательной базы

Таблица 157. Научные основания, авторская адаптация и границы вывода

Таблица · часть 1 из 2

Область	Ключевые статьи	Подтверждаемое основание	Авторская адаптация к привлечению лидов
Поиск и отклик	Stigler; Srinivasan, Ratchford; Moe, Fader	Поиск имеет издержки; посещения и поисковые эпизоды неоднородны	Граница анонимного рассмотрения и идентифицированного Response Episode
Асимметрия и сигналы	Akerlof; Spence; Zeithaml	Неопределённость качества и сигналы влияют на оценку предложения	Сохранение объекта, VIN, цены, условий и доказательств в отклике
Приватность	Culnan, Armstrong; Malhotra et al.; Dinev, Hart; Acquisti et al.	Раскрытие данных зависит от риска, доверия, контроля и контекста	Разделение основания обработки и разрешения на рекламу; проверка понятности интерфейса
Качество данных	Wang, Strong; Wang; Pipino et al.	Качество многомерно и зависит от назначения данных	Contactability, Context Completeness, Consent Validity и пригодность для маршрута

Область	Ключевые статьи	Подтверждаемое основание	Авторская адаптация к привлечению лидов
Связывание записей	Fellegi, Sunter; Jaro; Larsen, Rubin; Sadinle	Сопоставление вероятностно и содержит ошибки решений	Раздельные Person/Organization ID, Response ID и Lead ID
Интерфейсы и формы	Couper et al.; Bargas-Avila et al.; Pauwels et al.; Christian et al.	Дизайн, инструкции и обработка ошибок влияют на ответ и качество	Экспериментальная оптимизация полей, валидации и ошибок
Классификация	Fawcett; Hand; Saito, Rehmsmeier; Lessmann et al.	Оценка модели зависит от дисбаланса, метрики и цены ошибок	Контроль false-positive/false-negative по версии MQL Standard
Омниканальность	Neslin et al.; Verhoef et al.; Lemon, Verhoef; Anderl et al.	Путь распределён между касаниями и каналами	Сохранение межканального контекста и истории Response Episode
Причинность и incrementality	Li, Kannan; Kohavi et al.; Lewis, Rao; Johnson et al.; Gordon et al.	Контрфакт, рандомизация и контроль селекции необходимы для причинного вывода	Incremental MQL и guardrails валидности, качества и downstream-нагрузки
Продуктивность и мощность	Srivastava et al.; Rust et al.; Hanssens, Pauwels; Dabholkar; Meuter et al.; Taylor	Маркетинговый результат многоступенчат; доступность и ожидание влияют на оценку сервиса	Capacity alignment LA–LLM–управление продажами и разделение Time-to-Handoff/Time-to-Contact

Таблица · часть 2 из 2

Область	Недопустимый вывод
Поиск и отклик	Трафик или просмотр уже являются лидом
Асимметрия и сигналы	Контекст предложения сам по себе доказывает готовность купить

Область	Недопустимый вывод
Приватность	Один чекбокс создаёт любое необходимое согласие
Качество данных	Максимум полей означает максимум качества
Связывание записей	Один человек означает один лид навсегда
Интерфейсы и формы	Существует универсальное оптимальное число полей
Классификация	Scoring самостоятельно определяет бизнес-смысл MQL
Омниканальность	Последний источник создал весь спрос
Причинность и incrementality	Корреляция форм, MQL, SQL и продаж доказывает эффект LA
Продуктивность и мощность	Рост входного потока полезен независимо от мощности следующего контура

Правила использования статей в тексте главы

Первое правило — цитировать механизм, а не декоративный термин. Если статья исследует опасения о приватности, она может поддерживать тезис о воспринимаемом риске раскрытия данных, но не подтверждает соответствие конкретной формы закону. Если статья исследует record linkage, она поддерживает вероятностную дедупликацию, но не определяет, должен ли повторный запрос по другому автомобилю стать новым Response Episode.

Второе правило — не переносить эффект между несопоставимыми контекстами без проверки. Результат веб-опроса не равен результату коммерческой формы; e-commerce-транзакция не тождественна записи на тест-драйв; кредитный scoring не равен MQL scoring; рекламный эксперимент не идентичен тесту маршрутизации. Такие источники дают конструкцию исследования или объясняющий механизм, а не готовое числовое ожидание.

Третье правило — сохранять единицу анализа. Для интерфейса это может быть начатая сессия, для отклика — Response Episode, для идентичности — человек или организация, для MQL — решение по конкретной версии стандарта, для маршрутизации — передача в принимающую очередь. Смешение единиц создаёт ложные коэффициенты завершения, дубликатов и принятия.

Четвёртое правило — разделять предсказание и причинность. Высокая точность модели MQL не доказывает, что изменение формы создаёт дополнительные MQL. Атрибуционная модель не гарантирует причинного распределения вклада. Наблюдаемая связь между быстрой передачей и продажей может отражать приоритетную обработку более горячих обращений. Для причинного вывода требуются эксперимент, квазиэксперимент либо явно сформулированные идентифицирующие допущения.

Пятое правило — интерпретировать статистическую ошибку через управленческие последствия. False positive нагружает LLM нерелевантным потоком; false negative теряет реальный спрос; ошибочное слияние уничтожает новый эпизод; ошибочное разделение раздувает объём; неверная маршрутизация задерживает контакт. Порог решения должен учитывать стоимость каждого типа ошибки, мощность и обратимость решения.

Разграничение статусов знания

Научно поддержанные основания

К научно поддержанным основаниям относятся неоднородность поиска и посещений; влияние информационной асимметрии и воспринимаемого риска; контекстность решений о раскрытии данных; многомерность качества данных; вероятностный характер record linkage; зависимость оценки классификатора от распространённости классов и цены ошибок; ограниченность last-click attribution; необходимость контрфакта для причинного вывода; влияние доступности, задержки и дизайна self-service на восприятие взаимодействия.

Авторский методологический синтез

К авторскому синтезу относятся место привлечение лидов в MVC; рабочая единица Response Episode; переход от идентифицированного коммерчески релевантного отклика к MQL; MQL Standard и его версии; decision states и reason codes; разделение Response ID, Person/Organization ID и Lead ID; привлечение лидов KPI Tree; привлечение лидов Health Profile; привлечение лидов Gap; договор передачи в управление жизненным циклом лида; правила capacity alignment с LLM и управление продажами.

Рабочие гипотезы

Гипотезами остаются величина и направление эффекта сокращения необязательных полей, progressive profiling, прозрачного текста согласия, моментальной валидации, сохранения Offer Unit ID и цены, подтверждения следующего шага, единого Response ID, изменения правил дедупликации и конкретного SLA передачи. Каждая гипотеза должна проверяться вместе с метрикой результата, guardrails, горизонтом, единицей анализа и ограничениями применимости.

Редакционное заключение

Научная база главы не поддерживает упрощённую модель «больше трафика → больше форм → больше лидов → больше продаж». Она показывает систему неоднородных состояний, селекции, рисков раскрытия данных, ошибок измерения, потерь контекста, вероятностных решений и ограниченной мощности. Поэтому непосредственный предмет привлечение лидов — не производство внимания и не закрытие сделки, а контролируемое преобразование идентифицированного отклика в проверенный и переданный по стандарту MQL.

При финальной редактуре внутритекстовые ссылки необходимо распределить по конкретным тезисам 12.2–12.11. Библиографический список не должен использоваться как единая ссылка на всю авторскую модель.

Стандарты, правовые и профессиональные источники главы 12

Статус раздела и юрисдикционная рамка

Раздел объединяет нормативные правовые акты, международные стандарты и профессиональные документы, необходимые для проектирования законного, доступного, защищённого и проверяемого привлечение лидов. Эти группы источников имеют разный статус. Закон устанавливает обязательные требования в пределах своей юрисдикции; стандарт задаёт согласованную модель или практику, но становится обязательным только в предусмотренных законом, договором или внутренней системой управления случаях; профессиональный кодекс выражает правила саморегулирования и не заменяет право.

Основной правовой контекст главы — Российская Федерация. Европейские источники включены для организаций, на которые распространяется соответствующее регулирование, а также как сравнительная методическая база.

Применимость права определяется не языком сайта и не местом регистрации CRM, а совокупностью обстоятельств обработки. Перед внедрением формы, call tracking, чата, OEM-интеграции, трансграничной передачи или автоматизированного scoring организация должна получить заключение компетентного специалиста применительно к своей модели данных и договорным ролям.

Ключевое разграничение главы имеет правовое значение: наличие основания для обработки данных, согласие на обработку персональных данных и согласие на получение рекламы — не одно и то же. Технический чекбокс не создаёт автоматически все необходимые полномочия, а отсутствие рекламного согласия не всегда означает отсутствие иного законного основания принять и исполнить обращение. привлечение лидов должен хранить цель, основание, текст уведомления или согласия, версию, момент и способ фиксации решения пользователя.

Сведения проверены по состоянию на 4 сентября 2026 года. При финальной публикации книги правовой блок необходимо проверить повторно.

1. Российские правовые источники

1. **Конституция Российской Федерации**, статьи 23 и 24. Закрепляет право на неприкосновенность частной жизни и ограничивает сбор, хранение, использование и распространение информации о частной жизни без согласия лица. Это верхнеуровневое основание privacy-by-design, но не техническая спецификация формы или CRM.
2. **Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»**, актуальная редакция, включая изменения от 26 июля 2026 года № 265-ФЗ. Для привлечения лидов особенно значимы статьи 5–7, 9, 12, 14–16, 18–19, 21–22: принципы и основания обработки, согласие, трансграничная передача, продвижение товаров, автоматизированные решения, обязанности оператора, безопасность, прекращение обработки и уведомление регулятора. Актуальная структура закона.
3. **Федеральный закон от 24 июня 2025 года № 156-ФЗ** в части изменения статьи 9 Закона № 152-ФЗ. С 1 сентября 2025 года согласие на обработку персональных данных должно быть оформлено отдельно от иной информации и документов, которые подтверждает или подписывает субъект. Требование не следует подменять только визуальным отделением текста: согласие также должно оставаться конкретным, предметным, информированным, сознательным и однозначным. Текст действующей статьи 9.

4. **Федеральный закон от 26 июля 2026 года № 265-ФЗ «О внесении изменений в статью 12 Федерального закона “О персональных данных” и отдельные законодательные акты Российской Федерации»**. Должен учитываться при проектировании трансграничной передачи и международных интеграций. В финальной редакции главы необходимо цитировать не обзор, а действующий текст статьи 12 после вступления соответствующих положений в силу. Официальное опубликование.
5. **Федеральный закон от 13 марта 2006 года № 38-ФЗ «О рекламе»**, прежде всего статья 18 о рекламе, распространяемой по сетям электросвязи, а для интернет-рекламы — применимые положения об идентификации, маркировке и учёте. Для главы принципиально, что техническое принятие запроса клиента не даёт автоматически разрешение на последующие рекламные звонки и сообщения.
6. **Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»**. Формирует общую рамку защиты информации, эксплуатации информационных систем и ограничения доступа. Используется совместно со специальными нормами о персональных данных, а не вместо них.
7. **Федеральный закон от 7 июля 2003 года № 126-ФЗ «О связи»**. Подлежит учёту при использовании телефонии, подменных номеров, SMS, записи и маршрутизации звонков. Конкретные обязанности зависят от роли компании и оператора связи; сам факт применения call tracking не создаёт отдельного правового режима, отменяющего требования к персональным данным и рекламе.
8. **Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 года № 2300-1 «О защите прав потребителей»**. Релевантен достоверности информации, условиям услуги и недопустимости введения потребителя в заблуждение. Подтверждение получения обращения не должно содержать ложного обещания наличия, цены, кредита, тест-драйва или срока ответа.
9. **Постановление Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2012 года № 1119 «Об утверждении требований к защите персональных данных при их обработке в информационных системах персональных данных»**. Используется при определении требований к защите информационных систем, через которые фиксируются, валидируются, связываются и передаются отклики.
10. **Приказ Роскомнадзора от 24 февраля 2021 года № 18 «Об утверждении требований к содержанию согласия на обработку персональных данных, разрешённых субъектом персональных данных для распространения»**.

Применим именно к данным, разрешённым для распространения, и не должен ошибочно использоваться как универсальный шаблон для любого коммерческого отклика.

11. **Портал персональных данных Роскомнадзора: реестр операторов и электронные формы уведомлений**. Используется как актуальный профессионально-регуляторный источник процедур уведомления. Роскомнадзор указывает на обязанность уведомлять о начале или осуществлении обработки, кроме предусмотренных законом исключений. Электронные формы.

2. Европейские правовые и регуляторные источники

12. **Regulation (EU) 2016/679 — General Data Protection Regulation (GDPR)**. Для привлечения лидов релевантны принципы статьи 5, правовые основания статьи 6, условия согласия статьи 7, прозрачность статей 12–14, privacy by design статьи 25, отношения controller–processor статьи 28, безопасность статьи 32 и автоматизированные решения статьи 22. Регламент включается только при наличии оснований его территориальной применимости.
13. **Directive 2002/58/EC concerning privacy and electronic communications**, включая статью 13 о нежелательных коммуникациях. Применяется вместе с национальной имплементацией соответствующего государства. Официальный текст EUR-Lex.
14. **European Data Protection Board. Guidelines 05/2020 on Consent under Regulation 2016/679**, версия 1.1, принята 4 мая 2020 года. Уточняет требования свободного, конкретного, информированного и однозначного согласия, возможность его доказать и простоту отзыва. Документ EDPB.
15. **Article 29 Working Party / EDPB. Guidelines on Automated Individual Decision-Making and Profiling for the Purposes of Regulation 2016/679**, WP251 rev.01, одобрены EDPB 25 мая 2018 года. Релевантны автоматическому отклонению, scoring и решениям, существенно влияющим на человека. Обычная приоритизация очереди и юридически значимое автоматизированное решение должны анализироваться раздельно.
16. **EDPB Guidelines 03/2022 on Deceptive Design Patterns in Social Media Platform Interfaces: How to Recognise and Avoid Them**, version 2.0, приняты 14 февраля 2023 года. Используются как основание выявления интерфейсного давления, сокрытия выбора, перегрузки информацией и усложнённого отзыва. Прямое применение к коммерческой форме требует учёта предмета документа и конкретной юрисдикции.

3. Международные стандарты данных, приватности и безопасности

17. **ISO/IEC 25012:2008. Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model.** Определяет общую модель качества структурированных данных и может применяться для требований, измерения и оценки. Карточка ISO. В главе поддерживает многомерный Health Profile, но не задаёт пороги MQL.
18. **ISO/IEC 25024:2015. Systems and software engineering — SQuaRE — Measurement of data quality.** Даёт систему измерений качества данных в дополнение к модели ISO/IEC 25012. Метрики главы должны адаптироваться к конкретному назначению Response Data Product и не переноситься механически.
19. **ISO/IEC 29184:2020. Information technology — Online privacy notices and consent.** Устанавливает controls для содержания и структуры онлайн-уведомлений о приватности и процесса запроса согласия. Карточка ISO. Стандарт помогает проектировать интерфейс, но не удостоверяет соответствие российскому или европейскому праву сам по себе.
20. **ISO/IEC TS 27560:2023. Privacy technologies — Consent record information structure.** Описывает открытую расширяемую структуру записи согласия и consent receipt. Карточка ISO. Для привлечения лидов особенно полезны версия, цель, субъект, контролёр, событие предоставления или отзыва и связь с уведомлением.
21. **ISO/IEC 27701:2025. Information security, cybersecurity and privacy protection — Privacy information management systems — Requirements and guidance.** Актуальная редакция описывает самостоятельную систему управления приватностью. Карточка ISO. Используется для ролей, ответственности, контролей и улучшения, но не заменяет применимое право.
22. **ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements.** Релевантен защите форм, телефонии, API, журналов решений, интеграций и хранилищ. Наличие сертификата у CRM-поставщика не доказывает безопасность всей цепочки привлечение лидов.
23. **ISO 18295-1:2017. Customer contact centres — Part 1: Requirements for customer contact centres.** Устанавливает требования и KPI для внутренних и внешних контакт-центров разных размеров, отраслей и каналов. Карточка ISO. Используется для assisted intake, доступности и операционной устойчивости; контакт-центр не объявляется всей функцией привлечение лидов.

24. **ISO 9241-210:2019. Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems.** Поддерживает человеко-ориентированный процесс проектирования и итеративную проверку интерфейсов. Стандарт не задаёт универсального числа полей или единственного типа формы.

25. **ISO 3779:2009. Road vehicles — Vehicle identification number (VIN) — Content and structure.** Нормативен для структуры VIN и полезен при сохранении контекста конкретного автомобиля. VIN идентифицирует транспортное средство, но не человека, отклик или MQL.

26. **ISO 8601-1:2019. Date and time — Representations for information interchange — Part 1: Basic rules.** Используется для однозначных временных меток события, согласия, валидации, решения и передачи. Следует дополнительно хранить часовой пояс или UTC-offset и не подменять business time техническим timestamp.

4. Технические и профессиональные документы

27. **NIST Special Publication 800-63-4. Digital Identity Guidelines.** Финальная редакция опубликована в июле 2025 года и охватывает identity proofing, authentication и federation. Официальная публикация NIST. Используется как техническая reference point; обычный MQL не должен требовать государственного уровня доказательства личности без необходимости.

28. **NIST Privacy Framework: A Tool for Improving Privacy through Enterprise Risk Management**, version 1.0, 2020. Даёт добровольную риск-ориентированную рамку Identify-P, Govern-P, Control-P, Communicate-P и Protect-P. Применяется для governance и risk assessment, а не как юридическая презумпция соответствия.

29. **W3C. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2**, W3C Recommendation, актуальная редакция от 12 декабря 2024 года. Текст WCAG 2.2. Релевантен формам, сообщениям об ошибках, фокусу, управлению с клавиатуры, аутентификации и доступности на мобильных устройствах. Доступность является характеристикой интерфейса принятия, а не факультативным украшением.

30. **International Chamber of Commerce. Advertising and Marketing Communications Code**, 11th edition, 2024. Кодекс закрепляет принципы законности, честности, правдивости и социальной ответственности маркетинговых коммуникаций. Официальная страница ICC. Он относится к коммуникациям и не расширяет привлечение лидов до стимулирования спроса.

31. **ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics**, revision 2025. Профессиональный кодекс поддерживает прозрачность, ответственность и защиту участников исследований. Он применяется к исследовательской деятельности и не позволяет маскировать коммерческий сбор лидов под исследование. ICC указывает, что редакция 2025 года является актуализацией международного кодекса саморегулирования.
32. **IAB Europe. Transparency and Consent Framework, Policies and Technical Specifications**, применимая версия на дату внедрения. Это отраслевой механизм передачи сигналов прозрачности и выбора в рекламной экосистеме, а не самостоятельное правовое основание. Организация должна проверять текущую версию, требования регуляторов и собственную роль; строка TCF не заменяет запись согласия на конкретную обработку в привлечение лидов.
33. **GS1 General Specifications**, актуальная редакция на дату проектирования, и применимые идентификаторы GS1. Используются для стандартизированного описания товаров, организаций и логистических объектов там, где компания и контрагенты работают с GS1. GTIN, GLN, VIN, внутренний Offer Unit ID, Person ID и Response ID имеют разные объекты идентификации и не должны взаимозаменяться.

Карта применения

Таблица 158. Нормативное и методическое применение источников к привлечению лидов

Управленческий вопрос	Основные источники	Что должно быть зафиксировано в привлечение лидов	Критическое ограничение
Цель и минимизация данных	152-ФЗ; GDPR; ISO/IEC 27701	Цель, категории данных, необходимый объём, сроки и роли	Больше полей не означает более законный или качественный MQL
Основание обработки	152-ФЗ, статьи 6 и 9; GDPR, статьи 6 и 7	Основание по каждой цели и доказательство его применимости	Согласие не является единственным возможным основанием, но его нельзя подразумевать

Управленческий вопрос	Основные источники	Что должно быть зафиксировано в привлечение лидов	Критическое ограничение
Рекламные коммуникации	152-ФЗ, статья 15; 38-ФЗ, статья 18; ePrivacy Directive	Отдельный статус разрешения, канал, момент и способ получения	Принятие запроса не равно согласию на последующую рекламу
Онлайн-уведомление и согласие	156-ФЗ; ISO/IEC 29184; ISO/IEC TS 27560; EDPB 05/2020	Версия текста, цель, действие пользователя, timestamp, источник и отзыв	Чекбокс без доказуемого контекста недостаточен
Передача между OEM, платформой, группой и филиалом	152-ФЗ, включая статью 12; GDPR; ISO/IEC 27701	Роли сторон, цель, состав данных, основание, маршрут и подтверждение приёма	API-доступ не создаёт правомерность передачи
Автоматическая квалификация	152-ФЗ, статья 16; GDPR, статья 22; EDPB WP251; NIST SP 800-63-4	Правило, версия модели, признаки, reason code, возможность проверки и оспаривания при необходимости	Scoring не заменяет MQL Standard и правовой анализ решения
Качество данных	ISO/IEC 25012; ISO/IEC 25024	Точность, полнота, актуальность, согласованность, доступность и traceability	Нельзя сводить качество к проценту заполнения
Идентичность и объект	NIST SP 800-63-4; ISO 3779; GS1 General Specifications	Раздельные идентификаторы человека, организации, объекта, предложения и отклика	Совпадение телефона, VIN или GTIN не доказывает совпадение эпизода спроса
Защита информации	152-ФЗ; 149-ФЗ; ПП РФ № 1119; ISO/IEC 27001	Модель угроз, доступ, журналирование, резервирование, инциденты и подрядчики	Сертификат одного компонента не покрывает сквозной процесс

Управленческий вопрос	Основные источники	Что должно быть зафиксировано в привлечение лидов	Критическое ограничение
Доступность формы	WCAG 2.2; ISO 9241-210	Клавиатурная доступность, ошибки, фокус, мобильные сценарии и assisted fallback	Формальная проверка разметки не заменяет тестирование пользователями
Телефонный и assisted intake	126-ФЗ; ISO 18295-1	Доступность номера, правила записи, маршрутизация, SLA, отказоустойчивость	Звонок как техническое событие не является проверенным MQL
Временная и доказательная целостность	ISO 8601-1; ISO/IEC TS 27560	Timestamp с зоной, версия стандарта, журнал решения и цепочка передачи	Время сервера не всегда равно времени фактического действия пользователя
Исследования и эксперименты	ICC/ESOMAR Code; применимое право; научные источники главы	Цель исследования, дизайн, данные, информирование и разграничение с операционным процессом	Нельзя выдавать сбор коммерческих контактов за исследование
Ответственная коммуникация	38-ФЗ; Закон о защите прав потребителей; ICC Code	Достоверность подтверждения, отсутствие скрытого обещания и корректный следующий шаг	Техническое подтверждение не должно имитировать согласованную сделку

Обязательные правовые разграничения для текста главы

Первое разграничение: обработка обращения и реклама. Человек может передать данные, чтобы получить ответ по конкретному автомобилю, сервисной записи или запасной части. Это не означает автоматического разрешения использовать контакт для любых будущих рекламных сообщений. В data model должны существовать разные цели и статусы разрешений.

Второе разграничение: политика, уведомление и согласие. Политика описывает правила оператора; уведомление информирует субъекта о конкретной обработке; согласие фиксирует волеизъявление там, где оно является осно-

ванием. Ссылка «согласен с политикой» не должна механически использоваться как замена корректной конструкции.

Третье разграничение: идентификация и доказательство личности. Для ответа на запрос цены часто достаточно проверяемого канала связи; для кредитной заявки или юридически значимого действия может потребоваться более сильная идентификация. Требование избыточного уровня доказательства личности повышает риск, трение и объём данных.

Четвёртое разграничение: дедупликация и ограничение хранения. Необходимость удалять или прекращать обработку данных при наступлении предусмотренных условий не означает, что система должна агрессивно сливать разные отклики. Один человек может иметь несколько законных и коммерчески разных Response Episodes.

Пятое разграничение: техническая интеграция и распределение ответственности. OEM, классифайд, дилерская группа, филиал, call-tracking-провайдер и CRM могут участвовать в одной цепочке, но их роли не определяются названием платформы. Для каждой передачи нужны договорная и правовая карта, состав данных, цель, основание, SLA и подтверждение приёма.

Шестое разграничение: автоматизация и автоматизированное решение. Автоматическая проверка формата телефона, спам-фильтр, routing rule и scoring имеют разный риск. Нельзя распространять одно решение правового анализа на все виды автоматизации; следует учитывать последствия, возможность ручной проверки и права субъекта.

Правовые требования к минимальной записи отклика

Правовая и доказательная запись не должна превращаться в избыточное досье. Для каждого принятого отклика целесообразно обеспечить возможность восстановить:

- кто выступал оператором или ответственным получателем данных;
- через какой интерфейс и в какой момент поступило действие;
- какую цель видел пользователь;
- какие данные были переданы;
- на каком основании выполнялась каждая цель обработки;
- какой текст уведомления и, если применимо, согласия был показан;
- какое подтверждающее действие совершил пользователь;
- какие разрешения не были предоставлены;

- кому и на каком основании переданы данные;
- какой MQL Standard и decision rule применялись;
- какой reason code зафиксирован;
- когда и кем принято либо изменено решение;
- получил ли следующий контур запись и контекст;
- произошёл ли отзыв, исправление, блокирование, удаление или иной lifecycle-event данных.

Конкретный состав, сроки хранения и доступы должны определяться применимым правом, целями, категорией данных, риском и внутренними документами. Этот перечень является архитектурной моделью доказуемости, а не универсальным юридическим минимумом.

Ограничения и протокол актуализации

Правовые и профессиональные источники изменяются быстрее научной литературы. Поэтому перед запуском нового интерфейса и не реже установленного организацией цикла владелец процесса совместно с юридической функцией и ответственным за персональные данные должен проверить:

1. актуальную редакцию законов и подзаконных актов;
2. территориальную применимость требований;
3. роли оператора, совместных операторов, обработчиков и получателей;
4. цели, основания и совместимость дальнейшего использования;
5. локализацию и трансграничную передачу;
6. тексты уведомлений, согласий и рекламных разрешений;
7. сроки хранения и процедуры реализации прав субъекта;
8. последствия автоматизированного решения;
9. договоры с OEM, платформами, подрядчиками и филиалами;
10. актуальные версии стандартов и отраслевых спецификаций.

Изменение закона, версии согласия, маршрута передачи или состава обязательных данных должно создавать управляемую новую версию соответствующего актива привлечение лидов. Исторические MQL необходимо интерпретировать по стандарту и правовым условиям, действовавшим в момент решения, а не ретроспективно пересчитывать без сохранения исходной версии.

Редакционное заключение

Стандарты и право не определяют MQL вместо организации, но ограничивают допустимый способ его формирования. Коммерческая релевантность не оправдывает незаконный сбор; согласие не исправляет избыточность; техническая валидация не доказывает идентичность; CRM-запись не подтверждает правомерность передачи; высокий scoring не отменяет права и управленческие критерии.

Зрелый привлечение лидов формирует MQL только внутри доказуемой цепочки: понятный интерфейс → необходимый объём данных → установленное правовое основание → раздельные разрешения → защищённая фиксация → проверяемое решение → контролируемая передача. Тем самым законность и доверие выступают не внешним приложением к уровню, а условиями действительности его результата.

Заключение. Завершение цепочка создания маркетинговой ценности и переход к управлению жизненным циклом лида

цепочка создания маркетинговой ценности завершается не в момент появления внимания, посещения коммерческого интерфейса, звонка, отправки формы или создания записи в CRM. Эти события могут свидетельствовать о движении человека или организации к взаимодействию, но сами по себе не доказывают, что компания получила управляемый коммерческий объект. MVC достигает своего прямого итогового выхода только тогда, когда идентифицированный коммерчески релевантный отклик корректно принят, проверен, стандартизирован как Marketing Qualified Lead и подтверждённо передан в управление жизненным циклом лида. Поэтому непосредственным результатом привлечение лидов и одновременно прямым выходом всей системы цепочки создания маркетинговой ценности является не контакт и не «заявка», а сформированный и принятый по установленному договору передачи MQL.

Такой вывод завершает логику четырёх функциональных уровней MVC. **создание бренда** создаёт накопленное основание доверия, узнавания и выбора — Brand Equity. **стимулирование спроса** переводит часть существующей или потенциальной потребности в активизированное состояние: человек замечает проблему, соотносит её с категорией и получает мотив исследовать решение. **коммерческое присутствие** предоставляет доступное для оценки конкретное предложение: объект, ассортимент, наличие, цену, условия, доказательства, ограничения и интерфейс следующего действия. **привлечение**

лидов принимает возникший на этой основе идентифицированный коммерчески релевантный отклик и превращает его в проверенный, стандартизированный и маршрутизированный MQL.

Каждый уровень сохраняет свой результат в следующем, но не поглощается им. Высокое доверие к бренду не заменяет активизации спроса; активизированная потребность не обеспечивает доступности конкретного предложения; качественная карточка автомобиля не гарантирует принятия отправленных данных; успешно сформированный MQL ещё не является развитым лидом, SQL или сделкой. Эта последовательность не представляет собой линейную атрибуционную модель, в которой вся ценность приписывается последнему интерфейсу. Последний отклик делает коммерческий интерес наблюдаемым, однако его возникновение может быть подготовлено брендом, коммуникациями, опытом категории, рекомендациями, офлайн-контактами и многократным рассмотрением предложения.

Граница завершения MVC

Первая граница проходит между коммерческое присутствие и привлечение лидов. коммерческое присутствие отвечает за то, чтобы предложение можно было найти, понять, сопоставить и оценить, а также за наличие ясного способа инициировать обращение. CTA, видимая форма, номер телефона, кнопка чата, QR-код или слот записи являются частью интерфейса перехода. Но показ CTA не означает, что обращение состоялось; начало заполнения не означает, что данные приняты; экран «успешно» не является доказательством durable capture, если запись не создана в принимающей системе. привлечение лидов начинается с фактического принятия идентифицирующих данных и коммерческого контекста и отвечает за доказуемую судьбу этого отклика.

Вторая граница проходит между привлечение лидов и управление жизненным циклом лида. привлечение лидов устанавливает, соответствует ли принятый Response Episode утверждённому MQL Standard, сохраняет доказательства решения и передаёт результат в подходящую очередь. управление жизненным циклом лида начинается после подтверждённого принятия MQL. Именно этот следующий контур владеет содержательным контактом, развитием взаимодействия, управлением стадиями, nurturing, повторными касаниями и преобразованием MQL в SQL. Time-to-Contact относится к LLM: его нельзя смешивать со временем технического принятия, валидации или передачи отклика. Далее управление продажами принимает SQL, ведёт коммерческую квалификацию, переговоры и преобразует возможность в сделку.

Следовательно, сквозная последовательность книги сохраняется без дополнительных функциональных уровней MVC:

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

операционное управление маркетингом располагается не внутри этой четырёхуровневой функциональной системы, а в предшествующем управленческом контуре MOS. Он обеспечивает привлечение лидов процессами, ресурсами, данными, технологиями, интеграциями, аналитикой, производственными SLA и операционной мощностью. Обеспечение функции не меняет принадлежность её результата: MQL остаётся выходом привлечение лидов.

MQL как объект передачи ответственности

Передаваемый MQL должен быть не только логическим статусом, но и воспроизводимым информационным объектом. В минимально достаточной конфигурации он содержит сквозной Response ID; идентичность человека или организации либо достаточный набор идентифицирующих признаков; проверенный и допустимый Contact Point; самостоятельный Response Episode; объект интереса и тип коммерческой задачи; временную метку; источник и provenance; необходимое правовое основание и раздельные статусы согласий; результаты валидации, фильтрации и дедупликации; версию MQL Standard; состояние решения и reason code; назначенный маршрут; а также доказательство технической доставки и принятия принимающей системой.

Контекст объекта должен сохранять те атрибуты, на основании которых возник отклик. Для нового автомобиля это могут быть модель, комплектация, Offer Unit ID, VIN при его наличии, показанная цена, платёж, кредитные или лизинговые условия и выбранный филиал. Для автомобиля с пробегом VIN или уникальный идентификатор карточки особенно важен, поскольку объект незаменим: потеря ссылки превращает конкретный запрос в неопределённый интерес к категории. Для trade-in требуется отделить запрос оценки принадлежащего клиенту автомобиля от интереса к приобретаемому объекту, сохранив их связь. Для тест-драйва важны модель, место, желаемое время и ограничения доступной мощности. Для сервисного обращения — автомобиль, тип работ, симптомы или причина визита и предпочти-

тельный сервисный центр. Не все эти поля обязательны в каждом сценарии, но стандарт должен однозначно определять минимальный набор для данного response type.

Подтверждение получения также имеет точную границу. Сообщение «ваше обращение принято» допустимо только после доказанного сохранения отклика и должно описывать реальный следующий шаг. Оно не означает, что автомобиль доступен, кредит одобрен, слот тест-драйва подтверждён или ремонт назначен, если соответствующий операционный контур ещё не принял такое решение. Техническое подтверждение завершает коммуникацию о приёме данных, но не является nurturing или содержательным взаимодействием с лидом.

Договор передачи между привлечение лидов и LLM

Переход MQL требует двустороннего operating contract. Отправляющий контур обязан сформировать объект по действующей версии стандарта, назначить маршрут и обеспечить наблюдаемую доставку. Принимающий контур обязан проверить контрактные условия, зарегистрировать результат приёмки и вернуть машинно- или операционно читаемый acknowledgment. Сам факт вызова API, отправки сообщения в очередь или создания записи в промежуточной CRM доказывает попытку передачи, но не бизнес-приёмку MQL.

Для управления границей нужны как минимум состояния accepted, pending, rejected, duplicate и rerouted. Accepted означает, что MQL соответствует входному контракту и помещён в рабочую очередь LLM. Pending применяется, когда решение требует ограниченного дополнения или ручной проверки и имеет владельца и срок. Rejected требует контролируемого reason code и не может использоваться для скрытия нехватки мощности. Duplicate должно различать повторную доставку одного Response Episode и новый спрос известного человека. Rerouted сохраняет исходный маршрут, причину изменения и подтверждение нового получателя.

Таблица 159. Интерфейс завершения MVC и передачи MQL в управление жизненным циклом лида

Таблица · часть 1 из 2

Объект контроля	Обязательство привлечение лидов	Критерий приёмки LLM	Доказательство
Идентичность и Response ID	Присвоить сквозной идентификатор, сохранить source IDs и доступные identity keys	Объект однозначно создаётся или связывается без потери нового эпизода	ID mapping, audit log, linkage decision
Способ связи	Проверить формат, допустимость и применимый уровень контактопригодности	Есть разрешённый способ начать взаимодействие либо явно обозначенное исключение	Validation status, источник и время проверки
Эпизод обращения	Отделить самостоятельный коммерческий эпизод от повторной технической доставки	Новый спрос не уничтожен при связывании с существующей identity	Episode ID, match type, confidence и reason code
Объект и коммерческий контекст	Передать обязательный объект, Offer Unit ID/VIN, показанную цену, условия и тип запроса в объёме стандарта	LLM понимает, по какому предложению и поводу начато взаимодействие	Context snapshot, schema version, provenance
Правовое основание и согласия	Зафиксировать основание обработки и раздельные статусы разрешений	Предполагаемое действие LLM допустимо для цели и канала	Consent record, текст/версия, timestamp, status
Проверка качества	Выполнить обязательные validation, spam/fraud и relevance gates	Пройдены условия MQL Standard либо документировано допустимое исключение	Результаты проверок, rule version, evidence
Решение MQL	Записать state, версию стандарта и controlled reason code	Решение воспроизводимо и сопоставимо с текущим scope	Decision log и MQL Standard version

Объект контроля	Обязательство привлечение лидов	Критерий приёмки LLM	Доказательство
Маршрут	Назначить очередь по объекту, компетенции, территории, приоритету и мощности; предусмотреть fallback	MQL находится у способного действовать владельца LLM	Routing rule version, queue ID, reroute history
Техническая доставка	Обеспечить retries, идемпотентность, мониторинг и reconciliation	Запись устойчиво создана и доступна в принимающем контуре	Delivery ID, acknowledgment, timestamp
Переход ответственности	Сохранять ответственность до подтверждённой приёмки	Владелец и начало SLA LLM однозначно зафиксированы	Acceptance state, accepting owner и start event

Таблица · часть 2 из 2

Объект контроля	Последствие нарушения
Идентичность и Response ID	Дубли, ошибочное слияние или непрослеживаемый отклик
Способ связи	Формальный MQL недоступен для работы
Эпизод обращения	Потеря повторного или многопродуктового спроса
Объект и коммерческий контекст	Контакт без предмета; повторный поиск информации и рост трения
Правовое основание и согласия	Недопустимая обработка или коммуникация; потеря доверия
Проверка качества	Ложноположительный MQL или потеря валидного отклика
Решение MQL	Невозможность аудита и несопоставимые показатели
Маршрут	Потеря времени, неверный филиал или отсутствие ответственности

Объект контроля	Последствие нарушения
Техническая доставка	«Успешная отправка» без фактического получения
Переход ответственности	Разрыв между контурами и бесхозный MQL

Ответственность меняется не в момент отправки, а в момент подтверждённого принятия. До этого привлечение лидов отвечает за retries, fallback, исключение и reconciliation. После этого LLM отвечает за первый содержательный контакт и дальнейшее развитие. Если принимающий контур возвращает обоснованный структурный reject из-за нарушения data contract, отклик возвращается в контролируемое состояние исправления. Если же причина состоит только в перегрузке очереди, это capacity incident, а не доказательство того, что валидный MQL перестал быть коммерчески релевантным.

Повторные обращения и распределённая идентичность

Особенно заметна необходимость такого договора в автомобильном ритейле. Один человек может запросить конкретный новый автомобиль на OEM-платформе, позже открыть тот же VIN на классифайде и затем позвонить дилеру. Три arrivals не обязательно означают три MQL: они могут оказаться повторной доставкой одного эпизода. Но тот же человек через неделю вправе запросить оценку trade-in, иной автомобиль с пробегом или запись на сервис — это самостоятельные коммерческие эпизоды, которые нельзя уничтожать дедупликацией.

Поэтому совпадение телефона или e-mail устанавливает возможную общую Identity Entity, но не завершает Episode Match. Для решения учитываются объект, тип задачи, время, источник, содержание и уже известный статус взаимодействия. OEM, классифайд, дилерская группа и филиал должны обмениваться достаточными идентификаторами и provenance, не присваивая последнему источнику весь причинный вклад в спрос. Подменный номер и call tracking требуют сохранения соответствия звонка объекту и сессии; короткий или пропущенный звонок остаётся событием-кандидатом, пока не появились достаточная идентификация, коммерческая релевантность и проверяемая контактопригодность.

Такое различение защищает систему сразу от двух симметричных ошибок. Слабая дедупликация многократно загружает один эпизод в разные очереди, искажает объём и создаёт конкурирующие обращения филиалов. Агрес-

сивная дедупликация сводит всю историю человека к одной «карточке клиента» и стирает новый продуктовый, сервисный или повторный спрос. Архитектурно корректное решение связывает идентичность, сохраняя самостоятельность доказанных Response Episodes.

Мощность и обратная связь

Завершение MVC не означает, что поток MQL следует максимизировать независимо от возможностей последующих контуров. Перед масштабированием интерфейсов привлечение лидов организация должна проверить способность самого уровня принимать и валидировать дополнительный поток, способность LLM своевременно принять и развить MQL и способность управление продажами обслужить ожидаемый поток SQL. Если очереди уже перегружены, рост числа формально принятых MQL увеличит backlog, задержит контакт и разрушит часть созданной ценности.

Capacity alignment не даёт права переписывать MQL Standard постфактум ради улучшения отчётности. Коммерчески релевантный и соответствующий стандарту отклик не становится некачественным только потому, что у филиала нет свободного сотрудника или слота тест-драйва. Управленческий ответ должен быть явным: ограничение входа в конкретную конфигурацию, перераспределение мощности, fallback на другой филиал, изменение обещанного срока, приоритизация по утверждённому правилу либо инвестиция в устранение разрыва. Скрытый reject или фиктивное ужесточение критериев смешивают качество спроса с дефицитом операционной способности.

Обратная связь от LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки необходима для совершенствования уровня. Фактическая достижимость контакта помогает корректировать validation rules; причины непринятия и неверной маршрутизации — MQL Standard и Routing Matrix; повторяющиеся потери объекта — data contract; возникновение SQL и сделок — исследовать прогностическую полезность признаков; опыт владельцев — обнаруживать новые сервисные и повторные response types. Однако эти сигналы не превращают downstream-функции в части привлечение лидов. Они служат данными управления, а решения и результаты остаются закреплены за своими контурами.

Управленческий протокол перехода

Для руководителя завершение MVC выражается в семи проверяемых решениях. Во-первых, должен быть утверждён единый объект передачи — Response Episode в статусе MQL, а не неопределённая «заявка». Во-вторых, для каждого типа отклика устанавливается версия MQL Standard с обязательными gates, evidence, состояниями и reason codes. В-третьих, data contract сохраняет идентичность, Contact Point, объект, shown context, provenance и правовые атрибуты. В-четвёртых, Identity Match отделяется от Episode Match, а дублирование доставки — от повторного спроса. В-пятых, Routing Matrix связывает запрос с компетентной очередью и предусматривает fallback. В-шестых, handoff contract определяет acknowledgment, сроки, исключения, reconciliation и точку перехода ответственности. В-седьмых, план потока проходит capacity gate привлечение лидов, LLM и управление продажами.

Регулярный контроль этой границы должен отвечать не только на вопрос «сколько MQL создано», но и на вопросы: какая доля откликов действительно принята; насколько доступны контактные точки; сохранён ли объект интереса; доказуемы ли основание обработки и согласия; каковы false-positive и false-negative decisions; куда направлен каждый MQL; подтверждено ли его получение; не растёт ли pending backlog; соответствует ли поток мощности принимающих контуров. Рост MQL, SQL или продаж полезен как наблюдение, но не является самостоятельным доказательством улучшения привлечение лидов без сопоставимого baseline и причинного дизайна.

Переход к главе 13

Глава 12 завершает рассмотрение цепочка создания маркетинговой ценности в точке, где ценность, созданная брендом, активизацией спроса и коммерческим присутствием, получает операционально пригодную форму индивидуального входа — MQL. До этой точки организация обеспечивает возможность доверять, рассматривать, обращаться и быть корректно принятой. После подтверждённой передачи меняется предмет управления: вместо формирования стандартизированного входа начинается развитие конкретного лида во времени.

Глава 13 рассматривает управление жизненным циклом лида как следующий самостоятельный контур. Его исходным входом является принятый MQL; его предметом — управляемая последовательность взаимодействий, состояний и повторных касаний; его последующим результатом — SQL, при-

годный для передачи в управление продажами. Тем самым переход между главами фиксирует не разрыв общей системы, а смену функции, владельца ответственности и критерия результата.

Итоговая архитектурная формула главы проста: **цепочка создания маркетинговой ценности завершена тогда, когда идентифицированный коммерчески релевантный отклик не просто зарегистрирован, а проверен по действующей версии MQL Standard, сохранён вместе с объектом и правовым контекстом, корректно маршрутизирован и подтверждённо принят управление жизненным циклом лида.** Всё, что происходит до этой точки, формирует и принимает маркетинговую ценность; всё, что начинается после неё, развивает MQL до SQL. Эта граница позволяет одновременно сохранить целостность сквозной системы и не подменять ответственность одного контура результатами другого.

ГЛАВА 13 /

Управление жизненным циклом лида (LLM)

Андрей Лапиков, DBA
Иван Куц

Паспорт главы

Параметр	Содержание
Предшествующий функциональный уровень	привлечение лидов — четвёртый и последний функциональный уровень цепочки создания маркетинговой ценности
Предшествующая система	цепочка создания маркетинговой ценности — система создания маркетинговой ценности
Предшествующий результат	сформированный и переданный по стандарту Marketing Qualified Lead — MQL
Параметр	**Содержание**
Вход	принятый MQL с идентичностью, контактными данными, объектом интереса, коммерческим контекстом, данными о

Параметр	Содержание
	согласиях и правовом основании взаимодействия, результатами валидации и дедупликации, версией MQL Standard, решением привлечение лидов и reason code
Объект главы	управление жизненным циклом лида — управляемый жизненный цикл MQL
Место в архитектуре	следующий управленческо-операционный контур после цепочки создания маркетинговой ценности
Рабочая единица	LeadID — самостоятельная коммерческая потребность, имеющая владельца, состояние, историю взаимодействий и следующее допустимое действие
Преобразование	подтверждение приёма, назначение владельца, постановка в очередь, приоритизация, своевременный контакт, содержательное развитие, управление состояниями, nurturing, повторная активизация и квалификация по SQL Standard
Непосредственный результат	сформированный и переданный по стандарту Sales Qualified Lead — SQL
Следующий контур	управление продажами
Последующий результат	сделка
Следующий после сделки контур	управление отношениями с клиентом после покупки
Методологический статус	авторская модель контура, поддержанная научными и отраслевыми источниками и требующая эмпирической проверки причинных связей, локальной калибровки нормативов и правовой адаптации

Место главы в архитектуре книги

Предыдущие главы последовательно раскрыли цепочку создания маркетинговой ценности как систему создания маркетинговой ценности. создание бренда создаёт основание доверия и выбора. стимулирование спроса актуализирует потребность, мотивацию и готовность исследовать решение. коммерческое присутствие делает конкретное предложение доступным, актуальным, доказательным и пригодным для оценки. привлечение лидов принимает идентифицированный коммерчески релевантный отклик, сохраняет объект и контекст, проверяет контактопригодность, выполняет валидацию и дедупликацию, применяет MQL Standard и передаёт сформированный MQL в следующий контур.

На MQL завершается цепочка создания маркетинговой ценности. Это принципиальная архитектурная граница: управление жизненным циклом лида не является пятым функциональным уровнем MVC и не продолжает создание первичного отклика. Он начинает работу после того, как результат привлечения лидов подтверждённо поступил в принимающую систему.

Переданный MQL ещё не является SQL. Контактные данные могут быть формально валидны, но человек фактически недостижим; объект интереса может измениться; первоначальный временной горизонт может оказаться приблизительным; обращение может относиться к длительному выбору; участник взаимодействия может не обладать необходимой ролью в решении; следующий коммерческий шаг может быть пока нереализуем из-за отсутствия подходящего объекта, слота, маршрута или операционной мощности. Поэтому между MQL и SQL необходим самостоятельный контур, который не просто регистрирует активность, а доказуемо снижает неопределённость и управляет развитием конкретного эпизода спроса.

Границы, входы, преобразование и выход

управление жизненным циклом лида начинается с подтверждённого приёма MQL и заканчивается подтверждённой передачей сформированного SQL в управление продажами. Между этими границами находится не серия звонков и не набор CRM-статусов, а управляемый жизненный цикл коммерчески релевантного эпизода спроса.

Минимально достаточная конфигурация этого жизненного цикла выглядит следующим образом:

принятый MQL → подтверждение приёма → владелец → очередь и приоритет → контактная политика → попытка контакта → состоявшийся контакт → содержательное взаимодействие → уточнение потребности и ситуации выбора → решение по состоянию → nurturing, ожидание, повторная активизация или квалификация → решение по SQL Standard → reason code → сформированный SQL → подтверждённая передача в управление продажами.

Цель главы

Цель главы — сформировать целостную, операционализируемую и измеримую reference model управление жизненным циклом лида, объясняющую, каким образом организация принимает MQL, развивает его по управляемому жизненному циклу, сохраняет коммерческий контекст, устанавливает содержательное взаимодействие, управляет неопределённостью, длительным выбором и повторной активизацией, применяет SQL Standard и передаёт сформированный SQL в управление продажами.

Ключевой управленческий вопрос

Как преобразовать принятый MQL в сформированный и подтверждённо переданный SQL, сохранив идентичность, эпизод спроса и коммерческий контекст, обеспечив своевременное содержательное взаимодействие и не подменяя развитие MQL формальной активностью, массовой рекламой или преждевременной продажей?

Нормативная сквозная последовательность

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

Карта параграфов главы

13.1. управление жизненным циклом лида как следующий контур после MVC определяет объект, управленческую проблему, входы, преобразование, результат и функциональные границы LLM.

13.1. управление жизненным циклом лида как следующий контур после цепочки создания маркетинговой ценности

Управленческий тезис. управление жизненным циклом лида необходим как самостоятельный контур, потому что сформированный MQL ещё не является готовым объектом управление продажами. Между подтверждённой передачей MQL и формированием SQL организация должна назначить ответственность, обеспечить фактическую достижимость человека, установить содержательное взаимодействие, уточнить состояние эпизода спроса, управлять временем и допустимыми сценариями развития и применить единый SQL Standard. Если этот контур не определён, компания либо преждевременно передаёт продавцам сырой поток, либо теряет коммерчески релевантный спрос между технической регистрацией обращения и реальной готовностью к следующему коммерческому шагу.

13.1.3. Место и функциональные границы контура

управление жизненным циклом лида находится между завершённой цепочка создания маркетинговой ценности и управление продажами. Такое положение не означает организационной изоляции. В работе могут участвовать контакт-центр, BDC, CRM-маркетинг, продавцы-консультанты, операторы чата, администраторы дилерского центра, продуктовые специалисты и автоматизированные сервисы. Однако подразделение, должность или канал не определяют функцию. Один и тот же сотрудник может выполнять действия разных контуров, но каждое действие должно классифицироваться по объекту, решению и непосредственному результату.

Таблица 160. Функциональные границы управления жизненным циклом лида

Таблица · часть 1 из 2

Контур	Основной объект	Непосредственное преобразование	Прямой результат
привлечение лидов	идентифицированный коммерчески релевантный отклик	фиксация, идентификация, сохранение контекста, валидация, дедупликация, решение по MQL Standard и handoff	сформированный и переданный MQL

Контур	Основной объект	Непосредственное преобразование	Прямой результат
управление жизненным циклом лида	принятый MQL, связанный с эпизодом спроса	ownership, очередь, приоритизация, контакт, содержательное взаимодействие, управление состояниями, nurturing и квалификация	сформированный и переданный SQL
операционное управление маркетингом	операционная способность маркетинговой системы	обеспечение приоритетами, ресурсами, процессами, данными, технологиями, интеграциями, аналитикой и производственными SLA	устойчивая способность выполнять маркетинговую деятельность
управление продажами	принятый SQL и коммерческая возможность	предложение, встреча, демонстрация или тест-драйв, переговоры, договорные действия и закрытие	сделка или обоснованный коммерческий исход
управление отношениями с клиентом после покупки	клиент после сделки и жизненный цикл владения	onboarding, сервисное развитие, удержание, замена, повторный и реферальный спрос	ценность владения и новый спрос

Таблица · часть 2 из 2

Контур	Что не относится к контуру
привлечение лидов	содержательное развитие MQL, nurturing, SQL, переговоры и сделка
управление жизненным циклом лида	создание первичного MQL, массовая реклама, коммерческие переговоры, договор и сделка
операционное управление маркетингом	содержательное решение о состоянии конкретного MQL вместо владельца LLM

Контур	Что не относится к контуру
управление продажами	формирование MQL и замена SQL Standard собственным неформальным фильтром
управление отношениями с клиентом после покупки	развитие MQL до SQL и ведение текущей возможности до сделки

13.1.4. Входы, механизм преобразования и выход

Вход LLM представляет собой не только имя и телефон. Минимально достаточный MQL должен сохранять идентификаторы отклика и эпизода спроса, объект интереса, источник, время, коммерческий контекст, доступный Contact Point, состояние правового основания и согласий, результаты валидации и дедупликации, решение привлечение лидов, reason code, версию MQL Standard и маршрут передачи. Набор полей зависит от типа запроса: для уникального автомобиля с пробегом критичен VIN или Stock ID; для нового автомобиля — модель, комплектация либо иной достаточный предмет интереса; для trade-in — объект оценки и его связь с предполагаемой покупкой; для сервиса — автомобиль, причина обращения и требуемый операционный маршрут.

Таблица 161. Входы, преобразование и выход управления жизненным циклом лида

Элемент	Содержание	Управленческое доказательство
Входной объект	MQL ID, Response ID, Demand Episode ID, identity keys, Contact Point, объект интереса и контекст	сохранённый payload и связь с исходным откликом
Нормативные входы	MQL Standard, SQL Standard, contact policy, routing matrix, priority rules, consent и legal-basis rules	действующая версия, владелец и область применения каждого правила
Ограничения	доступная мощность LLM, очередей, специализированных маршрутов и управление продажами	capacity plan, пороги загрузки, fallback и правила эскалации

Элемент	Содержание	Управленческое доказательство
Преобразование	acceptance, ownership, queueing, prioritization, attempts, contact, meaningful interaction, lifecycle decisions, nurturing, reactivation и qualification	журнал событий, evidence, state history, next action и reason codes
Промежуточные результаты	contacted, engaged, pending, nurturing, recycled, reactivated, disqualified, invalid или routed outside LLM	выполненные критерии состояния, владелец, дата и допустимый следующий переход
Непосредственный выход	SQL, соответствующий SQL Standard и переданный управление продажами	версия стандарта, qualification evidence, decision record, route и handoff acknowledgment

Авторское положение 13.1

управление жизненным циклом лида является самостоятельным следующим после цепочки создания маркетинговой ценности контуром, если организация способна доказуемо принять сформированный MQL, связать его с отдельным эпизодом спроса, назначить и подтвердить владельца, управлять очередью, временем, контактами и состояниями, установить содержательное взаимодействие, применить версионируемый SQL Standard и передать сформированный SQL в управление продажами с подтверждением приёма. Назначение менеджера, попытка звонка, дозвон, автоматическое сообщение или высокий lead score сами по себе не выполняют это преобразование и не могут считаться SQL.

13.2. Научные подходы к развитию лида и квалификации; границы авторского синтеза

Управленческий тезис этого параграфа состоит в следующем: управление жизненным циклом лида нельзя вывести из одной теории покупательского поведения, одной модели воронки или одной технологии квалификации. Контур находится на пересечении исследований пути клиента, развития отношений, намерения и выбора, доверия и воспринимаемого риска, доступности сервиса, очередей, классификации, анализа времени до события, разрешения идентичности, качества данных, межфункционального взаимодействия и причинного измерения. Каждое из этих направлений объясняет отдельную часть преобразования MQL, но ни одно само по себе не задаёт нормативную последовательность **MQL → управление жизненным циклом лида → SQL**.

Поэтому научное основание главы строится не как попытка найти готовую универсальную теорию LLM, а как контролируемый междисциплинарный синтез. Научно подтверждённые механизмы используются там, где область их применимости совпадает с управленческой проблемой. Архитектура контура, определения его состояний, состав SQL Standard и правила передачи SQL являются авторским методологическим синтезом. Предположения о том, какие именно сроки, последовательности контактов, сценарии nurturing или правила приоритизации улучшат результат в конкретной компании, сохраняют статус рабочих гипотез до локальной эмпирической проверки.

13.3. LeadID как рабочая единица и MQL как квалификационное состояние

Управленческий тезис. управление жизненным циклом лида способен управлять развитием MQL только тогда, когда входная запись одновременно сохраняет решение привлечение лидов и представляет отдельный эпизод спроса. Контактные данные отвечают на вопрос, с кем и каким способом можно попытаться продолжить взаимодействие; MQL подтверждает соответствие входному стандарту; но именно эпизод спроса как описательный контекст LeadID — определяет, какой коммерческий запрос развивается, как меняется объект интереса, какие взаимодействия относятся к одной ситуации выбора и какое решение должно быть принято дальше.

Поэтому рабочая единица LLM не сводится ни к человеку, ни к телефону, ни к карточке CRM, ни к отдельной заявке платформы. Она представляет связку:

13.3.2. LeadID как управленческий объект; MQL как состояние квалификации

В финальной архитектуре книги непосредственным объектом на выходе привлечения лидов является LeadID; MQL — его квалификационное состояние, соответствующее согласованным критериям. Для LLM он является не обещанием продажи, а принятым обязательством начать управляемую работу с коммерчески релевантным откликом. Его входная пригодность определяется не потенциальной выручкой и не высоким score, а наличием минимально достаточного и доказуемого контекста, установленного MQL Standard.

Таблица 162 определяет минимальную структуру MQL как входа LLM.

Таблица 162. MQL как входная единица управление жизненным циклом лида

Слой входа	Минимальное содержание	Для какого решения LLM используется	Недопустимая подмена
Управленческая идентификация	MQL ID, Response ID, Demand Episode ID, время формирования и передачи	Прослеживаемость объекта и границы SLA	Один внутренний номер CRM без связи с исходным откликом
Субъект	Identity/Party ID либо достаточные identity keys; тип субъекта	Связь истории человека, домохозяйства или организации	Телефон, автоматически признанный уникальной личностью
Контактные точки	Телефон, e-mail, мессенджер или platform account; техническая проверка; предпочтения и ограничения	Выбор допустимого сценария первой попытки	Форматно правильный номер как доказательство фактической достижимости
Эпизод спроса	Тип, цель, границы и связь с другими эпизодами	Определение развиваемой коммерческой ситуации	Профиль клиента без отдельного текущего запроса

Слой входа	Минимальное содержание	Для какого решения LLM используется	Недопустимая подмена
Объект интереса	Offer Unit ID, Product/Service ID, VIN, Stock ID, модель либо определённая категория	Содержательный ответ, маршрут и уточнение альтернатив	Обезличенная метка «интерес к автомобилю»
Показанный контекст	Цена, платёж, комплектация, наличие, условия, филиал, страница или объявление, версия и время	Восстановление исходной ситуации выбора	Текущая карточка товара вместо исторического снимка
Тип и содержание отклика	Запрос цены, callback, тест-драйв, кредит, trade-in, консультация, сервис и др.; текст или структурированный смысл	Выбор сценария и обязательных уточнений	Название канала как замена цели обращения
Источник и происхождение	Source ID, platform lead ID, campaign/interface ID, локальный и внешний маршрут	Прослеживаемость и разрешение межсистемных дублей	Источник последнего контакта как единственная причина спроса
Правовое основание	Цель обработки, правовое основание, доказательства и версии согласий, разрешённые типы коммуникаций	Допустимость каналов, содержания и nurturing	Согласие на обработку запроса как согласие на рекламу
Результаты контроля	Validation result, spam/fraud flags, identity и episode linkage decisions, confidence	Понимание остаточной неопределённости и исключений	Повторная скрытая квалификация без фиксации причины

Слой входа	Минимальное содержание	Для какого решения LLM используется	Недопустимая подмена
Нормативное решение	Версия MQL Standard, decision state, reason code, субъект или правило решения	Доказательство законности перехода в LLM	Внешняя метка поставщика lead или высокий score
Передача	Целевой маршрут, принимающая очередь, handoff timestamp и acknowledgment	Начало ответственности LLM и отсчёта его SLA	Успешный API-ответ как доказательство операционного приёма

13.3.4. Demand Episode как развивающаяся коммерческая ситуация

эпизод спроса как описательный контекст LeadID — ограниченная по цели, объектной области, участникам и времени коммерческая ситуация выбора, которая объединяет относящиеся к ней отклики, взаимодействия, объекты-кандидаты, ограничения, решения и изменения состояния.

Таблица 163. Архитектура эпизода спроса в управление жизненным циклом лида

Компонент	Содержание	Как изменяется в жизненном цикле	Контроль качества
Ядро цели	Покупка, замена, аренда, финансирование, сервис, запасная часть или другая коммерческая задача	Может уточняться; существенная новая цель создаёт связанный или новый эпизод	Явное правило определения границ
Объектная область	Категория, модель, конкретный Offer Unit, VIN/Stock ID, услуга	Допускает замену и набор альтернатив без потери исходного контекста	История объектов и reason code смены

Компонент	Содержание	Как изменяется в жизненном цикле	Контроль качества
Участники решения	Инициатор, пользователь, плательщик, представитель организации, влияющее лицо	Роли уточняются в содержательном взаимодействии	Раздельное хранение роли и подтверждённых полномочий
Коммерческий контекст	Цена, платёж, условия, сроки, наличие, филиал, источник предложения	Каждая версия сохраняется с датой и происхождением	Разделение shown и current verified context
Ограничения	Бюджет, срок, география, способ владения, обмен, технические требования	Уточняются и могут менять допустимый следующий шаг	Evidence, время фиксации и источник сведений
Отклики и взаимодействия	Response ID, звонки, сообщения, встречи, действия на платформах	Добавляются в хронологическую историю	Единые Interaction ID и типы событий
Текущее состояние	Accepted, queued, assigned, attempted, contacted, engaged и последующие состояния	Меняется только допустимым переходом	State history, timestamp, reason code
Ответственность	Текущий владелец, очередь, маршрут, SLA и fallback	Может передаваться без потери владельца процесса	Подтверждение принятия ответственности
Следующее действие	Конкретное действие, срок, канал, условие или trigger	Обновляется после значимого события или решения	Отсутствие просроченного бесхозного next action
Решение	Продолжить, ожидать, nurturing, reactivation, disqualify, route outside LLM или qualify as SQL	Фиксируется по действующему стандарту	Версия правила, evidence и reason code

Авторское положение 13.3

Рабочей единицей управление жизненным циклом лида является не профиль человека, контактная точка или отдельное поступление, а принятый MQL, связанный с наблюдаемым Demand Episode: ограниченной коммерческой ситуацией выбора, которая имеет собственный идентификатор, сохраняет исходный и текущий контекст, объединяет относящиеся к ней отклики и взаимодействия, допускает смену объектов и связанных маршрутов и не смешивается с другими эпизодами того же субъекта. Дедупликация должна связывать идентичности и поступления, не удаляя новый спрос и не создавая повторные MQL из одного эпизода.

13.4. Архитектура состояний жизненного цикла MQL

Управленческий тезис. Жизненный цикл MQL становится управляемым только тогда, когда каждое его состояние имеет однозначный смысл, наблюдаемые критерии входа и выхода, допустимые следующие переходы, владельца, временное правило и reason code. Одно поле «статус лида», которое сотрудник меняет по собственному усмотрению, не описывает развитие спроса: оно смешивает техническую доставку, организационное назначение, попытки связи, фактический контакт, содержательное взаимодействие, ожидание, nurturing, квалификацию и закрытие.

State model — модель состояний — должна показывать не занятость сотрудника, а текущее управленчески значимое положение принятого MQL в пределах Demand Episode. Она начинается с подтверждённого приёма MQL из привлечения лидов и заканчивается одним из контролируемых выходов: сформированным и принятым управление продажами SQL; маршрутизацией вне LLM; обоснованным завершением текущего эпизода; либо связыванием ошибочно повторённой записи с каноническим эпизодом. Промежуточные состояния сохраняют возможность дальнейшего развития и не должны использоваться для сокрытия неотработанного спроса.

13.4.2. Нормативный набор состояний

Названия состояний могут быть адаптированы к информационной системе, однако их смысл и границы должны оставаться едиными для всех подразделений. Таблица 164 задаёт нормативную семантику. В ней OWNERSHIP_CONFIRMED выделено отдельно, поскольку назначение владельца и принятие ответственности неравнозначны. SQL_HANDOFF_ACCEPTED является завершающим состоянием LLM и одновременно подтверждённым входом управление продажами.

Таблица 164. Нормативные состояния жизненного цикла MQL

Таблица · часть 1 из 2

Состояние	Что подтверждено	Минимальное evidence	Допустимый следующий класс перехода
ACCEPTED — принят	LLM подтвердил техническую и операционную пригодность переданного MQL	MQL ID, Demand Episode ID, схема, handoff acknowledgment, время	постановка в очередь; исключение по доказанному дефекту
QUEUED — поставлен в очередь	MQL находится в управляемой очереди с правилами приоритета и SLA	Queue ID, приоритет, время входа, допустимый маршрут	назначение; перераспределение; эскалация мощности
ASSIGNED — назначен	системе известен предполагаемый ответственный	Owner ID, время и правило назначения	подтверждение ответственности; переназначение
OWNERSHIP_CONFIRMED — ответственность принята	владелец подтвердил MQL, SLA и следующее действие	acknowledgment, next action, due time	попытка контакта; допустимое уточнение; эскалация
ATTEMPTED — попытка выполнена	зафиксирована хотя бы одна допустимая попытка продолжить взаимодействие	канал, время, результат, длительность или delivery status, actor	следующая попытка; contact; pending; channel fallback

Состояние	Что подтверждено	Минимальное evidence	Допустимый следующий класс перехода
CONTACTED — контакт установлен	связь состоялась с человеком или допустимым участником	подтверждение соединения/ответа и участника	meaningful interaction; follow-up; pending
ENGAGED — содержательное взаимодействие состоялось	получено новое evidence о потребности, объекте, ограничениях или следующем шаге	содержание взаимодействия, обновлённый контекст, next action	квалификация; nurturing; pending; disqualification
PENDING — ожидается определённое условие	дальнейший шаг временно невозможен до известного события или срока	причина, owner, review date, ожидаемое условие, fallback	возврат в активную работу; nurturing; route; обоснованное завершение
NURTURING — управляемое развитие	релевантность сохраняется, но готовность к SQL требует времени или снижения неопределённости	основание, программа/сценарий, разрешённые каналы, cadence, trigger, review date	engagement; pending; reactivation; disqualification
RECYCLED — возвращён в развитие	после попытки квалификации или допустимого возврата MQL сохраняет релевантность, но пока не соответствует SQL Standard	причина возврата, сохранённое evidence, owner, следующий сценарий и срок	queue/ownership; nurturing; pending; повторная квалификация
DISQUALIFIED — не квалифицирован	текущий эпизод доказуемо не соответствует SQL Standard и не имеет допустимого активного пути развития	критерий, evidence, reason code, версия стандарта, субъект решения	контролируемый пересмотр при новом существенном evidence либо новый эпизод

Состояние	Что подтверждено	Минимальное evidence	Допустимый следующий класс перехода
INVALID — признан невалидным	после приёма выявлен технический, идентификационный, spam/fraud или иной дефект, исключающий работу с записью	тип дефекта, источник проверки, возврат обратной связи привлечение лидов	исправление подтверждённого дефекта; связанный новый объект
DUPLICATE_EPISODE — повтор эпизода связан	запись относится к уже существующему Demand Episode и присоединена к канонической истории	canonical Episode ID, linkage rule, confidence, сохранённые Response ID	продолжение канонического эпизода
ROUTED_OUTSIDE_LLM — направлен вне LLM	запрос относится к иному процессу: сервису, поддержке, претензии, поставщику и др.	целевой процесс, owner, основание, подтверждение приёма	жизненный цикл целевого процесса
QUALIFIED_AS_SQL — квалифицирован как SQL	выполнены критерии действующего SQL Standard и сформирован пакет передачи	qualification evidence, версия стандарта, reason code, SQL ID	handoff в управление продажами; исправление технического дефекта передачи
SQL_HANDOFF_ACCEPTED — SQL принят	управление продажами технически и операционно принял SQL и ответственность	acknowledgment, принимающая очередь/owner, время, версия Acceptance Rules	работа управление продажами

Таблица · часть 2 из 2

Состояние	Чего состояние не означает
ACCEPTED — принят	началась содержательная работа
QUEUED — поставлен в очередь	у MQL уже есть фактический владелец

Состояние	Чего состояние не означает
ASSIGNED — назначен	ответственный увидел MQL и приступил к работе
OWNERSHIP_CONFIRMED — ответственность принята	человек достигнут или запрос квалифицирован
ATTEMPTED — попытка выполнена	контакт состоялся
CONTACTED — контакт установлен	обсуждена коммерческая ситуация
ENGAGED — содержательное взаимодействие состоялось	все критерии SQL выполнены
PENDING — ожидается определённое условие	MQL можно оставить без контроля
NURTURING — управляемое развитие	массовая рекламная рассылка разрешена автоматически
RECYCLED — возвращён в развитие	эпизод закрыт или не был отработан
DISQUALIFIED — не квалифицирован	клиент «плохой» или навсегда нерелевантен компании
INVALID — признан невалидным	отсутствие ответа после нескольких попыток
DUPLICATE_EPISODE — повтор эпизода связан	исходное поступление можно удалить или не учитывать
ROUTED_OUTSIDE_LLM — направлен вне LLM	обращение закрыто или стало SQL продажи
QUALIFIED_AS_SQL — квалифицирован как SQL	SQL принят управление продажами или сделка состоится
SQL_HANDOFF_ACCEPTED — SQL принят	продажа, заказ или оплата состоялись

Состояния PENDING, NURTURING и RECYCLED являются открытыми. Они обязаны иметь владельца, следующее действие или trigger и временную границу. DISQUALIFIED, INVALID, DUPLICATE_EPISODE и ROUTED_OUTSIDE_LLM завершают локальный путь данного MQL по разным основаниям, но сохраняют историю и связь с эпизодом. Их нельзя объединять общим статусом CLOSED, потому что последствия и корректирующие действия различаются.

13.4.7. Reason codes как язык управленческих причин

Reason code объясняет, почему совершен переход. Он не заменяется свободным комментарием и не должен дублировать название состояния. Код строится как управляемый справочник: уникальное имя, определение, допустимые исходные и целевые состояния, обязательное evidence, owner, версия и дата действия. Свободный текст используется для контекста, но аналитика опирается на стандартизированную причину.

Таблица 165. Каталог reason codes для переходов жизненного цикла

Таблица · часть 1 из 2

Группа	Примеры кодов	Когда применяется	Обязательное доказательство
Приём и очередь	MQL_ACCEPTED, QUEUE_ENTERED, QUEUE_CAPACITY_HOLD, ROUTING_DATA_MISSING	подтверждение входа либо исключение на границе	handoff/queue event, route, схема
Ownership	OWNER_CONFIRMED, OWNER_UNAVAILABLE, SKILL_MISMATCH, REASSIGNED_BY_LOAD	принятие или смена владельца	actor, время, правило и следующий owner
Контактная попытка	NO_ANSWER, BUSY, MESSAGE_DELIVERED, WRONG_TIME, CHANNEL_UNAVAILABLE, CALLBACK_REQUESTED	результат конкретной попытки	Interaction ID, канал, время, outcome

Группа	Примеры кодов	Когда применяется	Обязательное доказательство
Контакт и engagement	IDENTITY_CONFIRMED, AUTHORIZED_PARTICIPANT, NEED_CLARIFIED, OBJECT_CHANGED, NEXT_STEP_AGREED	состоявшийся контакт и новое evidence	краткое содержание и изменённые атрибуты
Pending	CUSTOMER_REQUESTED_DATE, AWAITING_STOCK, AWAITING_SLOT, AWAITING_DECISION_PARTICIPANT, INTERNAL_CONFIRMATION_REQUIRED	ожидание определённого события	trigger/review date и owner
Nurturing	LONG_HORIZON, INFORMATION_GAP, ALTERNATIVE_SEARCH, BUDGET_TIMING, NURTURE_TRIGGER_SET	релевантный отложенный спрос	сценарий, разрешение, cadence, критерий выхода
Recycle/reactivation	SQL_CRITERIA_NOT_YET_MET, READINESS_CHANGED, REACTIVATED_BY_CUSTOMER, REACTIVATED_BY_OFFER_EVENT	возврат в развитие или активизацию	прежнее решение, новое evidence, next action
Disqualification	NO_CURRENT_NEED, EPISODE_WITHDRAWN, NO_FEASIBLE_ROUTE, DECISION_ROLE_UNAVAILABLE	доказанное завершение текущего коммерческого пути	SQL criterion/evidence, версия стандарта

Группа	Примеры кодов	Когда применяется	Обязательное доказательство
Invalid	SPAM_CONFIRMED, FRAUD_CONFIRMED, TEST_EVENT, WRONG_IDENTITY, NO_REAL_REQUEST, LEGAL_BASIS_ABSENT	подтверждённый дефект записи	источник проверки и обратная связь привлечение лидов
Duplicate	EXISTING_EPISODE_LINKED, REPEATED_PLATFORM_DELIVERY, CROSS_CHANNEL_SAME_EPISODE	связь с каноническим эпизодом	canonical ID, linkage confidence, source Response IDs
Маршрут вне LLM	SERVICE_REQUEST, OWNER_SUPPORT, COMPLAINT, SUPPLIER, CAREER_REQUEST, OTHER_PROCESS_ACCEPTED	другой процесс-владелец	target owner и acknowledgment
SQL и handoff	SQL_STANDARD_MET, SQL_SCHEMA_DEFECT, SALES_CAPACITY_HOLD, SQL_HANDOFF_ACCEPTED	формирование и передача SQL	версия SQL Standard/Acceptance Rules, пакет и acknowledgment

Таблица · часть 2 из 2

Группа	Недопустимое использование
Приём и очередь	записывать перегрузку как низкое качество MQL
Ownership	считать автоматическое назначение подтверждением
Контактная попытка	использовать NO_ANSWER как disqualification
Контакт и engagement	признавать сам дозвон engagement
Pending	бессрочное «думает»

Группа	Недопустимое использование
Nurturing	массовая реклама без основания
Recycle/reactivation	перенос просроченных MQL ради отчётности
Disqualification	отказ от одного объекта как потеря всего спроса
Invalid	недозвон или длинный цикл выбора
Duplicate	удаление нового эпизода существующего клиента
Маршрут вне LLM	закрытие без подтверждения передачи
SQL и handoff	называть возврат из-за мощности ложным SQL

Авторское положение 13.4

Жизненный цикл MQL является управляемым только при наличии версионируемой модели взаиморазличимых состояний, в которой технический приём, очередь, назначение, подтверждение ответственности, попытка контакта, контакт, содержательное взаимодействие, ожидание, nurturing, recycle, квалификация и передача SQL фиксируются раздельно; каждый переход требует evidence, reason code, владельца и временного правила, а запрещённые переходы не позволяют превращать формальную активность, недозвон, высокий score или перенос статуса в ложный SQL либо скрытое закрытие спроса.

13.5. Контактная политика и содержательное взаимодействие

Управленческий тезис. Контактная политика управление жизненным циклом лида должна управлять не количеством звонков, а вероятностью своевременного, допустимого и содержательного взаимодействия с человеком при контролируемой нагрузке и приемлемом уровне давления. Быстрая первая попытка полезна лишь тогда, когда она действительно выполнена, соответствует контексту MQL и не подменяет фактический контакт. Состоявшийся контакт ценен лишь тогда, когда организация смогла восстановить эпизод спроса, получить новое evidence и определить обоснованный следующий шаг.

Contact policy — контактная политика — представляет собой версионируемый набор правил, который для каждого типа MQL определяет момент, ка-

нал, последовательность, интервалы и максимальную интенсивность попыток; учитывает предпочтения и доступность человека, правовое основание, часовой пояс, обещание интерфейса, приоритет, состояние Demand Episode и операционную мощность; задаёт результаты попыток, критерии остановки, fallback, эскалацию и переходы между состояниями.

13.5.1. Три разных результата: попытка, контакт и содержательное взаимодействие

В повседневной отчётности слово «контакт» часто охватывает несовместимые события: набор номера, соединение с автоответчиком, доставку сообщения, ответ «перезвоните позже», разговор с другим человеком и полноценное обсуждение запроса. В результате скорость и конверсия улучшаются формально, а реальная достижимость и качество взаимодействия остаются неизвестными.

Таблица 166. Различия попытки контакта, контакта и содержательного взаимодействия

Таблица · часть 1 из 2

Уровень	Наблюдаемый критерий	Пример	Что фиксируется
Техническое действие	система создала задачу или подготовила сообщение	задача «позвонить клиенту»	Task ID, срок, owner
Допустимая попытка	действие реально совершено по правилам и имеет технический результат	исходящий звонок с NO_ANSWER; сообщение отправлено в разрешённый канал	Interaction ID, время, канал, outcome
Состоявшийся контакт	человек или допустимый участник ответил и доступен для двустороннего обмена	ответ «сейчас неудобно, напишите после 18:00»	participant, время, предпочтение, следующий допустимый контакт
Уровень	**Наблюдаемый критерий**	**Пример**	**Что фиксируется**
Содержательное взаимодействие	эпизод спроса распознан и получено	подтверждены интерес к конкретному	summary, изменённые атрибу-

Уровень	Наблюдаемый критерий	Пример	Что фиксируется
	новое evidence для решения	автомобилю, срок и готовность согласовать осмотр	ты, evidence, next action
Квалификация SQL	применён полный SQL Standard	актуальная потребность и готовность к допустимому следующему шагу подтверждены	версия стандарта, reason code, SQL package

Таблица · часть 2 из 2

Уровень	Чего уровень не доказывает
Техническое действие	попытка выполнена
Допустимая попытка	человек достигнут
Состоявшийся контакт	обсуждена потребность
Содержательное взаимодействие	все критерии SQL выполнены
Квалификация SQL	SQL принят управление продажами или сделка состоится

13.5.2. Архитектура контактной политики

Контактная политика проектируется до настройки телефонии, CRM-робота или чат-бота. Технология реализует правила, но не определяет их смысл. Минимальная архитектура приведена в таблице 13.14.

Таблица 167. Компоненты контактной политики управление жизненным циклом лида

Компонент	Управленческий вопрос	Требуемое правило	Типичная ошибка
Область применения	Для каких MQL действует политика?	response type, продукт, сегмент, регион, время и версия	одна последовательность для всех запросов

Компонент	Управленческий вопрос	Требуемое правило	Типичная ошибка
Точка отсчёта	Когда начинаются часы LLM?	подтверждённый MQL_ACCEPTED, а не submit или API delivery	смешение SLA передачи и SLA работы
Обещание интерфейса	Что было сообщено человеку?	согласование обещанного срока с реальной мощностью	callback «30 секунд» при перегруженной очереди
Приоритет	Как выбирается порядок?	прозрачные признаки срочности, ценности эпизода, давности и операционной реализуемости	выбор только удобных или «дорогих» лидов
Предпочтительный канал	Где человек ожидает продолжения?	использовать явно выбранный канал, если он доступен и законен	немедленный звонок после просьбы написать
Временное окно	Когда допустима попытка?	рабочий календарь, часовой пояс, предпочтения, локальные ограничения	звонки в неудобное или запрещённое время
Последовательность	Какие каналы и действия следуют друг за другом?	channel sequence и условия переключения	бессистемное дублирование сообщений
Интервал	Когда допустима следующая попытка?	минимальный интервал по исходу предыдущей попытки	серия звонков за несколько минут ради KPI
Максимальная интенсивность	Где предел давления?	attempt cap и frequency cap по человеку и эпизоду	независимые лимиты филиалов создают совокупный спам
Критерий остановки	Когда попытки прекращаются или меняют режим?	контакт, просьба прекратить, недопустимость, исчерпание сценария, новый state decision	бесконечный cadence без решения

Компонент	Управленческий вопрос	Требуемое правило	Типичная ошибка
Резервный порядок действий	Что делать при недоступности канала или владельца?	альтернативный канал, очередь, филиал и срок эскалации	MQL остаётся у отсутствующего сотрудника
Подтверждающие данные	Что доказывает результат?	единая taxonomy исходов и обязательные поля	комментарий «не берет» без события и времени
Следующее действие	Что происходит после результата?	state transition, owner, due time или trigger	закрытие задачи без продолжения жизненного цикла
Контроль	Как выявляется формальная активность?	сверка логов, аномалии длительности, жалобы, выборочный аудит	самоотчёт сотрудника как единственный источник

13.5.3. Время первой попытки

Time-to-First-Attempt — время до первой попытки — измеряет, сколько времени прошло от подтверждённого принятия MQL контуром до первой **допустимой и фактически выполненной** попытки продолжить взаимодействие. Метрика не начинается от рекламного показа, клика, заполнения формы или технической отправки, поскольку эти события относятся к предшествующим уровням и интерфейсу передачи.

Для отдельного MQL показатель определяется следующим образом:

$$TTFA_i = \Delta_{\mathcal{C}}\left(t_i^{A},\, t_i^{FA}\right),$$

(13.1)

где $TTFA_i$ — время до первой допустимой попытки для MQL i; t_i^{A} — момент подтверждённого приёма MQL в LLM; t_i^{FA} — момент начала первой допустимой попытки; $\Delta_{\mathcal{C}}$ — функция расчёта времени по утверждённому календарю C и правилам пауз.

Единица измерения — минуты или часы. Методологическим основанием является событийное измерение времени между двумя однозначно определёнными точками жизненного цикла. Формула применяется только

при наличии синхронизированных timestamps, единого определения valid attempt и версии календаря. Она не показывает качество попытки, вероятность контакта или причинный эффект скорости. Для когорты следует сообщать медиану, квантили и долю соблюдения SLA, а не только среднее.

Пример: MQL принят в LLM в 10:00, а допустимый звонок фактически начат в 10:12. При непрерывном рабочем календаре без разрешённой паузы $TTFA_i$=12 минут. Если в 10:01 система создала задачу, но звонок начался в 10:12, первой попыткой остаётся событие в 10:12.

Быстрая попытка может уменьшать риск того, что человек переключится на другой вариант, однако конкретный причинный эффект зависит от самоотбора, типа запроса, времени суток и качества взаимодействия. Поэтому SLA первой попытки является операционным обязательством, а не научно универсальным порогом. Его следует проверять по сопоставимым когортам и экспериментам, одновременно контролируя contact rate, meaningful interaction, жалобы и нагрузку.

13.5.4. Время до фактического контакта

Time-to-Contact — время до контакта — измеряет период от принятия MQL до первого двустороннего соединения с человеком или допустимым участником. В отличие от TTFA, показатель зависит не только от скорости организации, но и от фактической доступности человека, выбора канала, интервалов и внешних обстоятельств.

$$TTC_i = \Delta_{\mathcal{C}}\left(t_i^A,\, t_i^C\right),$$

(13.2)

где TTC_i — время до первого состоявшегося контакта для MQL i; t_i^A — момент подтверждённого приёма; t_i^C — момент первого события CONTACTED; Δ_C — утверждённое правило расчёта календарного либо операционного времени.

Единица измерения — минуты, часы или дни. Основанием служит анализ времени до события. Формула применима к MQL, по которым контакт наблюдался; при анализе всей когорты не достигнутые к концу окна MQL являются цензурированными и должны учитываться методами survival analysis. Простое среднее только среди дозвонившихся создаёт смещение. TTC нельзя интерпретировать как длительность продажи или как чистый показатель производительности сотрудника.

Пример: MQL принят в 10:00; попытки в 10:12 и 13:00 не дали ответа; контакт установлен в 15:40. При непрерывном календаре TTC_i=340 минут, а $TTFA_i$=12 минут. Отчёт только по TTFA показал бы быструю реакцию, но скрыл бы реальное время достижения человека.

Если человек попросил связаться после 18:00, организация должна хранить два представления: raw elapsed time для полной наблюдаемости и policy-adjusted time, рассчитанное по согласованному правилу паузы. Исключение времени без события просьбы недопустимо. Изменение календаря или правил пауз требует новой версии Tracking Standard.

13.5.5. Реализованная контактопригодность

привлечение лидов передаёт contactable MQL в смысле входного стандарта: существует проверяемая контактная точка и допустимая возможность продолжить запрос. LLM наблюдает realized contactability — реализованную контактопригодность, то есть факт достижения человека в определённом горизонте и при конкретной политике.

$$RCR_h = \frac{N_{C,h}}{N_{E,h}} \times 100\%,$$

(13.3)

где RCR_h — Realized Contactability Rate на горизонте h; $N_{C,h}$ — число уникальных MQL когорты, по которым до горизонта h зарегистрирован хотя бы один допустимый контакт; $N_{E,h}$ — число MQL, допустимых для контакта и имевших полное окно наблюдения либо учтённых корректным survival-методом.

Единица измерения — проценты. Методологическое основание — когортная доля наступления события в заданном окне. Показатель применяется при фиксированных определениях контакта, горизонта, eligibility и политики. Он зависит от состава MQL, канала, времени и интенсивности, поэтому не является чистой характеристикой качества привлечения лидов или отдельного сотрудника. Повторные контакты по одному MQL не увеличивают числитель.

Пример: из 1 000 допустимых MQL с полным семидневным окном по 620 установлен контакт. RCR_7=620/1 000×100%=62%. Если 100 поздно поступивших MQL не имели полного окна, их нельзя механически добавлять в знаменатель без корректировки.

Неудачный контакт может указывать на входной дефект, неверное время, неподходящий канал, избыточную очередь или добровольное отсутствие от-

вета. Reason codes и анализ последовательностей позволяют разделить эти причины. Формулировка «плохие номера» без проверки недопустима.

13.5.6. Критерии содержательного взаимодействия

Meaningful interaction должно быть операционализировано одинаково для телефона, чата, мессенджера, платформы и физической точки. Минимальный критерий включает четыре элемента:

1. установлен сам человек либо допустимый участник решения;
2. взаимодействие связано с конкретным Demand Episode;
3. подтверждён или уточнён хотя бы один значимый элемент потребности, объекта, ситуации, ограничения, горизонта, роли либо следующего шага;
4. результат зафиксирован как evidence и приводит к определённому состоянию, next action или обоснованному решению.

Этот минимум не равен SQL Standard. Для SQL может требоваться совокупность критериев: актуальность потребности, коммерческая релевантность, готовность к следующему шагу, роль, временной горизонт, реализуемость маршрута и обязательные данные. Meaningful interaction лишь означает, что LLM перестал опираться только на исходный MQL и получил подтверждённое развитие эпизода.

Доля содержательных взаимодействий среди достигнутых MQL определяется так:

$$MIR_h = \frac{N_{MI,h}}{N_{C,h}} \times 100\%,$$

(13.4)

где MIR_h — Meaningful Interaction Rate на горизонте h; $N_{MI,h}$ — число уникальных MQL, по которым до горизонта h состоялось хотя бы одно содержательное взаимодействие; $N_{C,h}$ — число уникальных MQL с состоявшимся контактом в сопоставимом окне.

Единица измерения — проценты. Основание — последовательное разделение событий CONTACTED и ENGAGED. Формула применяется при наличии аудируемого определения meaningful interaction и сопоставимого горизонта. Показатель чувствителен к строгости кодирования и не доказывает качество SQL или причинный вклад сотрудника. Для контроля необходимы выбо-

рочная проверка записей, текстов или разговоров на законных основаниях и анализ false-positive engagement.

Пример: из 620 MQL с контактом по 372 получено достаточное evidence и зафиксирован следующий шаг. MIR_7=372/620×100%=60%. Если остальные 248 разговоров были только просьбами перезвонить или связью с неуполномоченным участником, они остаются контактами, но не engagement.

Авторское положение 13.5

Контактная политика управление жизненным циклом лида является качественной не тогда, когда максимизирует скорость и число попыток, а когда для каждого принятого MQL обеспечивает доказуемую первую допустимую попытку, повышает вероятность фактического контакта и содержательного взаимодействия, сохраняет предпочтения, правовые ограничения и межканальную историю, контролирует совокупную частоту и переводит каждый outcome в обоснованный следующий шаг. Time-to-First-Attempt, Time-to-Contact и Meaningful Interaction должны измеряться раздельно и не могут подменять друг друга.

13.6. Nurturing, повторная активизация и управление длительным выбором

Управленческий тезис. Отсутствие готовности перейти к управлению продажами в момент первого содержательного взаимодействия не означает отсутствие спроса. Если MQL сохраняет коммерческую релевантность, но следующий шаг отложен из-за времени, неопределённости, отсутствия объекта, внутреннего решения или другого наблюдаемого барьера, управление жизненным циклом лида должен не закрывать запись и не передавать ложный SQL, а перевести Demand Episode в управляемый сценарий развития.

Lead nurturing — управляемое развитие лида — представляет собой адресную, контекстную и правомерную последовательность взаимодействий с принятым MQL, направленную на снижение релевантной неопределённости, поддержку ситуации выбора и возникновение наблюдаемой готовности к следующему шагу. Nurturing сохраняет идентификатор эпизода спроса, исходный контекст, владельца, цель, сценарий, допустимые каналы, временные правила, критерии progression и условия выхода.

13.6.4. Типы сценариев развития

Сценарий строится вокруг причины отложенной готовности, а не вокруг календаря маркетинговых рассылок. В таблице 13.17 показаны основные типы.

Таблица 168. Типы nurturing и условия их применения

Таблица · часть 1 из 2

Тип сценария	Наблюдаемый барьер	Содержание и trigger	Критерий progression
Информационное уточнение	человеку недостаточно релевантной информации для сравнения	ответ на конкретный вопрос, сравнение допустимых вариантов, доказательство	уточнён объект или согласован следующий шаг
Сценарий доступности объекта	нужного автомобиля, комплектации, детали или слота пока нет	подтверждённое появление, изменение статуса или допустимая альтернатива	человек подтверждает актуальность и готовность продолжить
Временной сценарий	решение запланировано на будущий период	согласованная дата, событие жизненного или бюджетного цикла	возобновлён содержательный диалог
Снижение воспринимаемого риска	сомнения в продукте, гарантии, владении, происхождении или процессе	релевантные доказательства, прозрачное объяснение этапа, демонстрация	барьер уточнён или снят
Смена объекта	исходный объект отклонён, категорийный спрос сохраняется	ограниченный набор альтернатив по зафиксированным критериям	выбран новый объект-кандидат
Финансовая подготовка	платёж, бюджет или способ финансирования пока не согласованы	разъяснение структуры следующего шага, сбор предпочтений	готовность перейти к уполномоченному процессу

Тип сценария	Наблюдаемый барьер	Содержание и trigger	Критерий progression
Trade-in dependent	решение о покупке зависит от оценки текущего автомобиля	объяснение процесса, подготовка необходимых данных, доступность слота	готовность к оценке и связанному следующему шагу
Многосторонний B2B	требуется согласование нескольких участников	материалы для ролей, контроль следующего организационного шага	подключён уполномоченный участник либо согласована процедура
Assisted nurturing	сложность выбора требует помощи специалиста	назначенное консультационное взаимодействие по триггеру	подтверждена новая готовность или уточнено состояние

Таблица · часть 2 из 2

Тип сценария	Основное ограничение
Информационное уточнение	не перегружать общими материалами
Сценарий доступности объекта	не обещать наличие до проверки
Временной сценарий	календарное напоминание без подтверждённого горизонта недостаточно
Снижение воспринимаемого риска	коммуникация не должна скрывать существенные ограничения
Смена объекта	отказ от одного объекта не означает согласие на любые предложения
Финансовая подготовка	LLM не принимает кредитное решение и не обещает ставку
Trade-in dependent	предварительная оценка не является окончательной ценой выкупа
Многосторонний B2B	нельзя считать инициатора единственным decision maker

Тип сценария	Основное ограничение
Assisted nurturing	не превращать консультацию в преждевременные переговоры

13.6.7. Recycle без скрытого закрытия

Recycle — возврат в развитие — применяется, когда после попытки квалификации либо допустимого возврата MQL сохраняет коммерческую релевантность, но не выполняет критерии SQL. Он фиксирует не прекращение работы, а новую конфигурацию жизненного цикла: причину, сохранённое evidence, владельца, следующий сценарий, дату пересмотра и номер цикла.

Таблица 169. Различия reactivation, recycle и нового эпизода спроса

Таблица · часть 1 из 2

Ситуация	Идентификаторы	Состояние и действие	Что сохраняется
Наступила согласованная дата	тот же MQL ID и Demand Episode ID	reactivation event → активная очередь/ownership	вся история, исходный aging и причина паузы
Появилась нужная комплектация	тот же эпизод, новый Offer Unit ID	проверить актуальность и готовность	прежние критерии выбора и показанный контекст
SQL-критерии не подтвердились, но потребность актуальна	тот же MQL и эпизод	RECYCLED с новым сценарием	evidence квалификации, reason code, число циклов
Человек повторно написал через другой канал о том же выборе	новый Response ID, тот же Demand Episode ID	связать поступление и активизировать	происхождение обоих откликов
После завершения покупки возник запрос второго автомобиля	новый Demand Episode ID, та же Identity Entity	новый процесс формирования MQL	связь с владельцем и прошлой историей в допустимом объёме

Ситуация	Идентификаторы	Состояние и действие	Что сохраняется
Новый сервисный запрос существующего владельца	новый service/owner episode	маршрут вне LLM продажи	Identity link и контекст автомобиля

Таблица · часть 2 из 2

Ситуация	Типичная ошибка
Наступила согласованная дата	создать новый лид ради KPI
Появилась нужная комплектация	автоматически признать SQL по факту наличия
SQL-критерии не подтвердились, но потребность актуальна	скрыть ложноположительную квалификацию
Человек повторно написал через другой канал о том же выборе	считать два MQL и два источника результата
После завершения покупки возник запрос второго автомобиля	продолжить старый закрытый эпизод
Новый сервисный запрос существующего владельца	смешать сервис с SQL продажи

13.6.9. Измерение входа, progression и реактивации

Nurture Entry Rate показывает, какая доля MQL, признанных подходящими для управляемого развития, действительно вошла в утверждённый сценарий.

$$NER = \frac{N_{NE}}{N_{EL}} \times 100\%,$$

(13.5)

где NER — Nurture Entry Rate; N_{NE} — число уникальных MQL, переведённых в NURTURING с полным набором обязательных атрибутов; N_{EL} — число MQL, по которым решение признало nurturing допустимым и необходимым.

Единица измерения — проценты. Основание — контроль исполнения решения по состоянию. Формула применяется при едином определении eligibility, фиксированной версии правил и сопоставимом периоде. Высокое значение не доказывает полезность программы: оно может отражать избыточно широкие критерии. Пример: из 400 eligible MQL в корректные сценарии вошли 360; NER=360/400×100%=90%.

Nurture Progression Rate отражает долю вошедших MQL, которые достигли заранее определённого более активного состояния на горизонте h.

$$NPR_h = \frac{N_{P,h}}{N_{NE,h}} \times 100\%,$$

(13.6)

где NPR_h — Nurture Progression Rate; $N_{P,h}$ — число уникальных MQL, достигших определённого progression event до горизонта h; $N_{NE,h}$ — число MQL, вошедших в nurturing и имевших полное окно наблюдения h либо корректно учтённых с цензурированием.

Единица измерения — проценты. Методологическое основание — когортный анализ времени до события. Показатель применяется только при заранее заданном progression event: содержательном ответе, выборе объекта, согласовании следующего шага или ином наблюдаемом результате. Он не равен инкрементальному эффекту nurturing, поскольку часть MQL созрела бы естественно. Пример: из 300 MQL с полным 60-дневным окном 75 достигли согласованного progression; NPR_{60}=25%.

Reactivation Rate показывает, какая доля MQL, достигших условия повторной активизации, фактически вернулась к активной работе.

$$RAR_h = \frac{N_{RA,h}}{N_{RT,h}} \times 100\%,$$

(13.7)

где RAR_h — Reactivation Rate; $N_{RA,h}$ — число уникальных MQL, по которым после trigger зарегистрирован переход в активную очередь, ownership или

engagement; $N_{RT,h}$ — число MQL с наступившим допустимым trigger и достаточным окном наблюдения.

Единица измерения — проценты. Основание — исполнение событийного правила. Формула применяется при наблюдаемых trigger events и едином определении активизации. Она не показывает, был ли trigger причинно вызван nurturing, и не позволяет считать автоматическое открытие письма полноценной реактивацией. Пример: trigger наступил по 120 MQL, 84 вернулись в активную работу; RAR_h=70%.

Recycle Rate показывает распространённость возврата в развитие после квалификационной оценки.

$$RCRY = \frac{N_{RY}}{N_{QA}} \times 100\%,$$

(13.8)

где RCRY — Recycle Rate; N_{RY} — число уникальных MQL, переведённых в RECYCLED в периоде; N_{QA} — число MQL, по которым завершена применимая квалификационная оценка и recycle являлся допустимым исходом.

Единица измерения — проценты. Основание — распределение решений SQL-квалификации. Формула применяется при стабильном SQL Standard и одинаковых правилах recycle. Высокое значение может означать полезное сохранение отложенного спроса либо слабую предварительную работу; низкое — качественную квалификацию либо скрытое закрытие. Пример: из 500 оценённых MQL 80 возвращены в развитие; RCRY=16%. Интерпретация требует reason codes, числа циклов, последующего progression и аудита преждевременного закрытия.

Авторское положение 13.6

Nurturing в управление жизненным циклом лида является управляемым развитием конкретного принятого MQL, если сохраняет Demand Episode ID и исходный контекст, направлено на наблюдаемый барьер готовности, имеет владельца, законное основание, допустимый сценарий, частотные ограничения, trigger, критерии progression и условия выхода. Pending, nurturing, recycle и reactivation не взаимозаменяемы; ни одно из них не может использоваться для массовой рекламы, обнуления aging, сокрытия неотработанных MQL или преждевременной передачи в управление продажами.

13.7. SQL Standard и правила квалификации

Управленческий тезис. SQL должен возникать не в результате субъективного ощущения сотрудника, высокого lead score, состоявшегося звонка или стремления выполнить план, а только после применения единого версионируемого SQL Standard к наблюдаемому evidence конкретного Demand Episode. Стандарт определяет, когда развитие MQL в управление жизненным циклом лида завершено и объект действительно готов к передаче в управление продажами.

Sales Qualified Lead (SQL) — сформированный и переданный по стандарту MQL, по которому установлено содержательное взаимодействие, подтверждена актуальная коммерческая релевантность и выполнены утверждённые критерии готовности к работе управление продажами.

13.7.3. Структура SQL Standard

SQL Standard — нормативный, версионируемый набор обязательных и условных критериев, evidence, правил решения и состава выходного пакета, по которому MQL признаётся готовым к передаче в управление продажами. Стандарт имеет владельца, область применения, дату действия, версию, процедуру изменения и интерфейс с SQL Acceptance Rules.

Таблица 170. Нормативное ядро SQL Standard

Таблица · часть 1 из 2

Критерий	Нормативный вопрос	Минимальное evidence	Допустимая вариативность
Связь с MQL	какой принятый MQL развивается?	MQL ID, Demand Episode ID, исходный Response ID	несколько связанных Response ID
Участник	с кем состоялось взаимодействие?	подтверждённая Identity Entity либо допустимый участник и роль	уровень идентификации соразмерен типу запроса
Meaningful interaction	получено ли новое содержательное evidence?	Interaction ID, summary и изменение/подтверждение ситуации	телефон, чат, мессенджер, платформа, физическое взаимодействие

Критерий	Нормативный вопрос	Минимальное evidence	Допустимая вариативность
Актуальная потребность	сохраняется ли коммерческая задача?	явное подтверждение или наблюдаемый эквивалент по стандарту	сила evidence зависит от потока
Объектная область	что рассматривается?	объект, категория либо допустимый набор альтернатив	конкретный VIN может смениться внутри эпизода
Ситуация выбора	какие существенные ограничения известны?	срок, бюджетный контекст, география, способ приобретения или иные применимые ограничения	обязательность определяется типом запроса
Временной горизонт	когда актуален следующий шаг?	подтверждённый диапазон либо событие	от немедленного действия до длительного B2B-цикла
Роль и полномочия	способен ли участник двигать решение?	роль; полномочия, если они необходимы	в B2C и B2B требования различаются
Готовность к следующему шагу	согласен ли участник на определённое продолжение управление продажами?	тип шага, ожидание, допустимый канал и временное окно	встреча, консультация, осмотр, расчёт, демонстрация и др.
Коммерческая реализуемость	существует ли допустимый маршрут выполнения следующего шага?	продуктовый/филиальный маршрут, доступная компетенция и отсутствие известного блокирующего противоречия	подтверждение слота или объекта по правилам потока
Правовая допустимость	можно ли передать и использовать данные для данного шага?	основание, разрешённые данные и канал	зависит от юрисдикции и цели

Критерий	Нормативный вопрос	Минимальное evidence	Допустимая вариативность
Полнота пакета	сможет ли управление продажами начать работу без восстановления базового контекста?	обязательные поля профиля, история и next action	состав различается по потокам
Решение	почему MQL признан SQL?	decision state, reason code, версия стандарта, actor/rule и timestamp	ручное или допустимое автоматизированное решение

Таблица · часть 2 из 2

Критерий	Недопустимая подмена
Связь с MQL	новый SQL без прослеживаемого входа
Участник	разговор с любым ответившим по номеру
Meaningful interaction	дозвон, delivery или автоматическое сообщение
Актуальная потребность	старый отклик без проверки актуальности
Объектная область	обезличенный «интерес к машине»
Ситуация выбора	сбор избыточных данных «на всякий случай»
Временной горизонт	универсальный срок для всех категорий
Роль и полномочия	требовать формального ЛПР в любом запросе
Готовность к следующему шагу	общая вежливость или «интересно»
Коммерческая реализуемость	обещание наличия, цены, кредита или сделки
Правовая допустимость	согласие на рекламу вместо основания работы с запросом
Полнота пакета	максимальная анкета независимо от цели
Решение	статус без evidence и версии

13.7.8. Lead scoring и пределы его применения

Lead scoring оценивает вероятность выбранного события или формирует относительный приоритет. SQL Standard устанавливает нормативную достаточность. Эти функции могут взаимодействовать, но не взаимозаменяемы.

Таблица 171. Lead scoring и SQL Standard: различия и ограничения

Аспект	Оценка лида	Критерии SQL	Управленческое правило
Основной вопрос	насколько вероятно целевое событие или как ранжировать MQL?	выполнены ли обязательные критерии готовности?	score помогает порядку, стандарт определяет решение
Тип результата	число, класс, ранг или вероятность	met/not met с evidence и reason code	высокий score не является SQL
Основание	исторические признаки и модель	утверждённые наблюдаемые критерии	признаки не могут заменять отсутствующее evidence
Зависимость от данных	высока; возможны drift, leakage и bias	зависит от качества фиксации и версии правил	оба инструмента требуют аудита, но разного
Ошибки	ложные прогнозы и некалиброванные вероятности	ложноположительная или ложноотрицательная квалификация	ошибки измеряются раздельно
Справедливость	непрозрачные proxy могут создавать дискриминацию	критерии также могут быть несоразмерными	проверяются законность, необходимость и differential impact
Изменение во времени	требует переобучения и мониторинга drift	требует формального version change	нельзя сравнивать периоды без версии

Аспект	Оценка лида	Критерии SQL	Управленческое правило
Автоматизация	допустима для приоритизации в установленных пределах	автоматическое решение только при доказуемых критериях и полномочиях	всегда сохраняются explainability и audit trail

13.7.9. Показатели квалификации

Qualification Completion Rate показывает долю MQL, по которым квалификационная оценка завершена с требуемым evidence.

$$QCR = \frac{N_{QC}}{N_{QE}} \times 100\%,$$

(13.9)

где N_{QC} — число уникальных MQL с завершённым допустимым decision state, reason code и версией стандарта; N_{QE} — число MQL, достигших состояния, в котором квалификационная оценка должна быть выполнена, и имевших достаточное окно наблюдения.

Единица измерения — проценты. Основание — полнота управленческого решения. Формула применяется при едином определении eligibility и окна. Высокий QCR не означает высокое качество решений: формальное массовое disqualification также увеличит показатель. Пример: из 800 MQL, подлежащих оценке, по 720 решение оформлено полностью; QCR=90%.

SQL Formation Rate характеризует долю принятых MQL когорты, ставших SQL на горизонте h.

$$SFR_h = \frac{N_{SQL,h}}{N_{MQL,h}} \times 100\%,$$

(13.10)

где $N_{SQL,h}$ — число уникальных MQL когорты, квалифицированных как SQL до горизонта h; $N_{MQL,h}$ — число принятых MQL этой когорты с полным окном h либо корректным учётом цензурирования.

Единица измерения — проценты. Основание — когортный переход между состояниями. Формула применяется при фиксированных версиях MQL и SQL

Standards либо при явной стратификации по версиям. Показатель зависит от качества входа и состава спроса; его рост не доказывает рост продаж или улучшение LLM. Пример: из 1 000 принятых MQL за 30 дней 280 стали SQL; SFR_{30}=28%.

SQL Handoff Acceptance Rate показывает, какая доля переданных SQL принята управление продажами.

$$SHAR = \frac{N_{SHA}}{N_{SH}} \times 100\%,$$

(13.11)

где N_{SHA} – число SQL с подтверждённым приёмом управление продажами; N_{SH} – число SQL, переданных по утверждённому контракту в периоде.

Единица измерения – проценты. Основание – контроль завершённости handoff. Формула применяется при единой версии Acceptance Rules и раздельных reason codes возврата. Низкое значение может означать слабый SQL, дефекты схемы, неверный routing или нехватку мощности управления продажами. Пример: из 280 переданных SQL принято 252; SHAR=90%.

13.7.10. Ложноположительная и ложноотрицательная квалификация

Ложноположительный SQL возникает, когда стандарт или его применение признаёт готовым MQL, который при независимой проверке не соответствует фактическим критериям. Ложноотрицательное решение возникает, когда соответствующий критериям MQL не признан SQL. Первая ошибка перегружает управление продажами и разрушает доверие к handoff; вторая теряет готовый спрос.

При наличии независимой контрольной разметки false-positive rate определяется так:

$$FPR_{SQL} = \frac{FP}{FP + TN} \times 100\%,$$

(13.12)

где FP – фактически не соответствующие SQL Standard MQL, ошибочно квалифицированные как SQL; TN – фактически не соответствующие стандарту и корректно не квалифицированные MQL.

Единица измерения — проценты среди фактически отрицательных случаев. Основание — матрица ошибок классификации. Формула применяется только при независимом и сопоставимом определении «истинного» состояния. Отказ клиента от сделки после корректного SQL не делает SQL ложноположительным: готовность могла измениться. Пример: независимый аудит выявил среди 200 фактически отрицательных случаев 30 ложных SQL; FPR_{SQL}=15%.

$$FNR_{SQL} = \frac{FN}{FN + TP} \times 100\%,$$

(13.13)

где FN — фактически соответствующие стандарту MQL, ошибочно не признанные SQL; TP — фактически соответствующие и корректно квалифицированные MQL.

Единица измерения — проценты среди фактически положительных случаев. Основание и условия те же: необходима независимая контрольная оценка по той же версии стандарта. Наблюдать FNR сложнее, поскольку закрытые MQL получают меньше последующих событий; требуется специальный аудит выборок и, где допустимо, контролируемое продолжение работы. Пример: из 160 фактически готовых MQL 16 были пропущены; FNR_{SQL}=10%.

Баланс ошибок зависит от мощности и цены потери. Дефицит управление продажами усиливает стоимость ложноположительных SQL, но не оправдывает скрытое исключение релевантных групп. Порог и стандарт должны управляться явно, а capacity problem — решаться как ограничение мощности.

Авторское положение 13.7

SQL является прямым результатом управление жизненным циклом лида только тогда, когда по принятому MQL состоялось содержательное взаимодействие, подтверждены актуальная коммерческая релевантность и готовность к определённому следующему шагу, выполнены все применимые критерии версионируемого SQL Standard, зафиксированы evidence и reason code и сформирован пакет передачи. Lead score, дозвон, назначение встречи, заявка на тест-драйв или техническое создание opportunity не заменяют это решение; принятие SQL управление продажами и сделка остаются последующими отдельными событиями.

13.8. Продукты, активы и операционная система управление жизненным циклом лида

Управленческий тезис. управление жизненным циклом лида становится воспроизводимым контуром не благодаря установке CRM или созданию коллцентра, а благодаря согласованной системе управленческих продуктов, операционных активов, ролей, очередей, стандартов, интеграционных контрактов и механизмов непрерывности. Технология фиксирует и исполняет правила; содержательное преобразование MQL в SQL задаётся владельцем LLM и не может быть передано программному продукту, подрядчику или операционное управление маркетингом по умолчанию.

Под операционной системой управления жизненным циклом лида в этой главе понимается внутренняя организация работы: правила, очереди, данные, сценарии, полномочия и контроль. Это не дополнительный уровень MOS. Сама MOS объединяет семь коммерческих контуров, а стратегия, система управленческих решений и операционная работа описывают уровни управления маркетинговой функцией. Ресурсы, технологии, аналитика и интеграции поддерживают работу с лидами, но не заменяют содержательного решения о готовности конкретного клиента к следующему коммерческому шагу.

Авторское положение 13.8

Операционная система управление жизненным циклом лида существует тогда, когда управленческие продукты — модель состояний, очереди, routing, контактная политика, nurturing, SQL Standard и reason codes — реализованы через единое рабочее пространство, прослеживаемые данные, подтверждённое ownership, интеграционные контракты, RACI, многоуровневые SLA, fallback, мониторинг и incident management. операционное управление маркетингом обеспечивает надёжность и мощность этой системы, но не входит в LLM и не заменяет его владельца в содержательном развитии MQL и решении о SQL.

13.9. Портфель потоков, маршрутов и сценариев

Управленческий тезис. управление жизненным циклом лида должен иметь единое архитектурное ядро, но не может исполняться по одному универсальному сценарию. MQL по конкретному автомобилю, заявка на test-drive, отложенный заказ, trade-in, запрос финансирования, обращение B2B или запрос запасной части различаются объектом, временным горизонтом, составом участников, обязательными данными, ограничениями мощности и критерием готовности к следующему шагу. Управляемость возникает тогда, когда эти различия оформлены как версионируемый портфель потоков и сценариев, а не как неформальные привычки каналов, филиалов или отдельных сотрудников.

Портфельный подход не изменяет границы контура. Во всех допустимых конфигурациях LLM принимает сформированный MQL, развивает соответствующий эпизод спроса и либо формирует SQL по применимому профилю SQL Standard, либо переводит MQL в иное обоснованное состояние. Переговоры, коммерческие обязательства, кредитное решение, оформление заказа и сделка остаются в последующих специализированных процессах и управление продажами. операционное управление маркетингом обеспечивает данные, интеграции, технологии и мощность портфеля, но не определяет содержание конкретного коммерческого сценария.

13.9.2. Единое ядро и конфигурируемый профиль потока

Каждый поток использует общее ядро LLM: MQL ID и Demand Episode ID, подтверждение приёма, ownership, очередь, приоритет, контактную политику, журнал взаимодействий, состояния, reason codes, SQL Standard, передачу и acknowledgment управление продажами. Конфигурируемый профиль уточняет объект, обязательный контекст, допустимые маршруты, временные ограничения, тип следующего шага, правила nurturing и факторы мощности.

Профиль не является отдельным архитектурным контуром. Это управляемая конфигурация общей модели для класса эпизодов. Она должна быть достаточно детальной, чтобы защитить смысл квалификации, но не настолько узкой, чтобы любое изменение модели автомобиля или канала требовало нового процесса. Таблица 172 показывает минимально необходимую дифференциацию.

Таблица 172. Портфель потоков и профилей сценариев управление жизненным циклом лида

Таблица · часть 1 из 2

Поток	Критический контекст MQL	Ключевое развитие в LLM	Пример готового следующего шага
Новый автомобиль	марка, модель, комплектация или Offer Unit ID, показанная цена и условия, точка	подтвердить актуальный объект либо допустимый диапазон, горизонт и формат продолжения	содержательно согласованная работа продавца по подтверждённому объекту или альтернативе
Автомобиль с пробегом	VIN/Stock ID, карточка, цена, площадка, состояние доступности	быстро подтвердить актуальность объекта и приемлемость альтернатив при его выбытии	передача продавцу по доступному объекту или согласованному поиску альтернативы
Заказной автомобиль	конфигурация, ориентировочный горизонт, ограничения заказа и поставки	уточнить допустимые параметры, ожидание и следующий проверяемый этап	готовность перейти к процедуре заказа без неподтверждённого обещания
Test-drive	модель или объект, город, предпочтительный период, участники и ограничения	подтвердить потребность, допустимость шага и операционную возможность слота	квалифицированная готовность к организации визита; подтверждённый слот фиксируется уполномоченным процессом
Trade-in	текущий автомобиль, связь с покупкой, базовые сведения и ожидание оценки	установить роль trade-in в решении и маршрут предварительной оценки	готовность к следующему шагу оценки в связи с покупкой
Кредит или лизинг	объект, тип финансирования, ориентиры платежа, статус участника и допустимые данные	уточнить потребность и маршрут к уполномоченному финансовому процессу	готовность рассмотреть расчёт или подать данные в допустимом процессе

Поток	Критический контекст MQL	Ключевое развитие в LLM	Пример готового следующего шага
Сервис	автомобиль, вид потребности, срочность, история и статус владельца	определить, относится ли обращение к сервисному маршруту или содержит новый эпизод покупки	передача в сервисный процесс либо отдельный MQL продаж
Запасные части	VIN или спецификация, деталь, количество, место и срочность	уточнить совместимость, доступность следующего шага и маршрут	квалифицированный запрос в parts/e-commerce или assisted-продажу
B2B и автопарк	организация, участники, объём, назначение, закупочный процесс и горизонт	выявить роли, критерии, ограничения и полномочия без перехода к переговорам	подтверждённая готовность уполномоченных участников к работе управление продажами
E-commerce и marketplace	товар или конфигурация, корзина/сессия, цена, доставка, причина assisted-входа	устранить препятствие и определить, нужен ли человеческий коммерческий маршрут	возврат в self-service либо SQL для assisted-продажи

Таблица · часть 2 из 2

Поток	Ограничение или типичная потеря
Новый автомобиль	обещание наличия, цены или срока без проверки
Автомобиль с пробегом	закрытие всего спроса после продажи конкретного автомобиля
Заказной автомобиль	представление ориентировочного срока как обязательства
Test-drive	смешение запроса, назначенного и подтверждённого test-drive
Trade-in	обещание финальной стоимости по неполным данным
Кредит или лизинг	смешение запроса расчёта с кредитным решением

Поток	Ограничение или типичная потеря
Сервис	искусственное превращение любой записи на сервис в SQL продажи
Запасные части	потеря точной спецификации и создание ложного SQL по автомобилю
B2B и автопарк	квалификация по одному контакту без карты решения
E-commerce и marketplace	принудительное вовлечение LLM в транзакцию, способную завершиться самостоятельно

13.9.7. OEM, платформа, дилерская группа и филиал

В распределённой экосистеме один эпизод спроса может поступить от OEM, классифайда, marketplace, сайта дилерской группы, call tracking и локального филиала. Эти источники создают разные Response ID и внешние lead ID, но не обязательно разные эпизоды. На входе LLM внешние идентификаторы сохраняются, сопоставляются с локальным MQL ID и Demand Episode ID, а решение о связи фиксируется с уровнем уверенности и reason code.

Таблица 173. Интерфейсы OEM, платформы, дилерской группы и филиала

Таблица · часть 1 из 2

Участник	Сохраняемый вклад	Решение в пределах роли	Недопустимая подмена
OEM	внешний lead ID, кампания, конфигурация, показанные условия, consent evidence	правило допустимого направления в сеть и контракт обратной связи	признание технической доставки содержательной обработкой дилером
Классифайд или marketplace	Response ID, карточка/Stock ID, цена, timestamp, канал ответа	передача контекста и предусмотренный платформой feedback	объявление последнего источника единственным создателем спроса

Участник	Сохраняемый вклад	Решение в пределах роли	Недопустимая подмена
Дилерская группа	локальные ID, lifecycle model, routing matrix, SQL Standard, capacity view	выбор очереди, fallback и межфилиальный маршрут	создание копий одного MQL для каждого филиала
Филиал	фактическая доступность объекта, локальная мощность, история взаимодействия	принятие ownership и исполнение применимого сценария	закрытие эпизода без reason code или перенос aging на ноль
управление продажами	Acceptance Rules, доступная мощность, причины возврата SQL	принять SQL либо структурированно отклонить пакет	ретроспективно переписать критерии квалификации отдельного MQL

Таблица · часть 2 из 2

Участник	Требуемый контроль
OEM	acknowledgment, mapping ID, SLA фактической работы
Классифайд или marketplace	сохранность карточки, номера подмены и межканальной связи
Дилерская группа	единый episode graph, ownership и журнал передач
Филиал	acknowledgment, aging continuity, контроль обещаний
управление продажами	handoff log, версия стандарта, reconciliation

Авторское положение 13.9

Портфель потоков управление жизненным циклом лида представляет собой набор версионируемых конфигураций единого архитектурного ядра, различающихся объектом спроса, обязательным контекстом, временным горизонтом, ролями, маршрутом, контактной политикой, nurturing, профилем SQL и ограничениями мощности. Канал, источник или подразделение не являются достаточным основанием функциональной классификации; один Demand Episode должен сохранять идентичность, историю, исходный aging и связи при смене объекта, канала, OEM, платформы, филиала или сценария, пока не возникнет доказанное основание выделить самостоятельный эпизод.

13.10. Система показателей и управление жизненным циклом лида Health Profile

Управленческий тезис. Система показателей управления жизненным циклом лида должна отвечать не на вопрос «сколько раз сотрудники позвонили», а на вопрос «какая доля принятых MQL сохранила контекст, получила подтверждённого владельца, прошла содержательное развитие и была обоснованно переведена в SQL либо другое корректное состояние». Поэтому измерение строится как дерево взаимосвязанных результатов и диагностических факторов, а состояние контура представляется многомерным профилем. Один агрегированный score не способен показать, где именно возникает потеря, и допускает компенсацию критического дефекта хорошим второстепенным показателем.

LLM KPI Tree — дерево показателей управления жизненным циклом лида — связывает вход, процесс преобразования, непосредственный результат, качество решений и устойчивость. управление жизненным циклом лида Health Profile — профиль здоровья контура — показывает совместное состояние этих измерений без сведения их к произвольной взвешенной сумме. Оба инструмента используют единые определения событий, когорт, знаменателей, временных окон и версий стандартов.

13.10.1. Логика KPI Tree

Верхний уровень дерева образуют пять управленческих вопросов. Сохранён ли принятый MQL как операционно пригодная единица? Получил ли он владельца и место в управляемой очереди? Удалось ли установить фактический контакт и содержательное взаимодействие? Обоснованно ли принято решение по SQL Standard? Принял ли управление продажами сформированный SQL без потери контекста? Каждый вопрос раскрывается в причины, на которые способен воздействовать владелец LLM.

Таблица 174. управление жизненным циклом лида KPI Tree

Таблица · часть 1 из 2

Ветвь дерева	Управленческий вопрос	Основные показатели	Тип сигнала
Приём и сохранность входа	принят ли MQL без потери идентичности и контекста	MQL Acceptance Rate, Queue Entry Success Rate, полнота обязательных ID, доля сохранённого Offer Context	leading
Ownership и routing	существует ли подтверждённая ответственность	Confirmed Ownership Rate, Time-to-Assignment, routing accuracy, reassignment rate, orphan rate	leading
Очередь и своевременность	начинается ли работа до возникновения потери	queue length, WIP, aging, stagnation, Time-to-First-Attempt, SLA Compliance	leading
Достижимость и взаимодействие	произошёл ли реальный содержательный обмен	Realized Contactability Rate, Time-to-Contact, Contact Attempt Success Rate, Meaningful Interaction Rate, Engagement Rate	leading/intermediate

Ветвь дерева	Управленческий вопрос	Основные показатели	Тип сигнала
Развитие жизненного цикла	движется ли эпизод по обоснованному маршруту	Lifecycle Progression Rate, stage conversion, nurture entry/progression, recycle, reactivation, pending aging	intermediate
Квалификация	применён ли SQL Standard последовательно	Qualification Completion Rate, SQL Formation Rate, reason-code completeness, version coverage, override rate	immediate output
Передача SQL	стал ли SQL операционно пригодным входом управление продажами	SQL Handoff Acceptance Rate, delivery/acknowledgment time, rejection reasons, reconciliation gap	immediate output/interface
Качество решений	отличает ли система готовность от неготовности	false-positive rate, false-negative rate, calibration by cohort, audit disagreement	lagging diagnostic
Экономика и мощность	соответствует ли поток доступным ресурсам	cost per processed MQL, cost per SQL, cost per incremental SQL, throughput, utilization, backlog, capacity alignment	portfolio
Устойчивость и доверие	воспроизводим ли контур без правовых и этических дефектов	consent/permission defects, complaints, opt-out, incident rate, data-loss rate, forbidden transitions	Защитное ограничение

Таблица · часть 2 из 2

Ветвь дерева	Граница интерпретации
Приём и сохранность входа	качество исходного MQL остаётся ответственностью интерфейса с привлечение лидов
Ownership и routing	назначение в системе не доказывает фактического принятия ответственности
Очередь и своевременность	быстрая попытка не равна контакту и не оправдывает формальную активность
Достижимость и взаимодействие	дозвон, delivery сообщения и автоматический ответ сами по себе не являются meaningful interaction
Развитие жизненного цикла	длительность оценивается по типу Demand Episode и естественному циклу выбора
Квалификация	высокий score не заменяет evidence и решение по стандарту
Передача SQL	принятие SQL не является opportunity, сделкой или продажей
Качество решений	требует окна наблюдения и независимого исхода; корреляция не доказывает причинность
Экономика и мощность	локальная экономия может переносить потери в управление продажами
Устойчивость и доверие	критический риск не компенсируется высокой конверсией

13.10.3. Приём, ownership и очередь

Технически доставленный MQL ещё не включён в управляемую работу. Сначала подтверждаются durable acceptance, постановка в очередь и ownership. Эти события измеряются отдельно, чтобы интеграционная скорость не скрывала бесхозный backlog.

Confirmed Ownership Rate формализует долю принятых MQL, по которым ответственность подтверждена в установленное окно:

$$COR_{c,T} = \frac{N_{\text{ownership confirmed},c,T}}{N_{\text{accepted MQL},c,T}} \times 100\%.$$

(13.14)

где $COR_{c,T}$ — Confirmed Ownership Rate для когорты c в окне T; $N_{ownership\ confirmed,c,T}$ — число MQL с подтверждённым владельцем; $N_{accepted\ MQL,c,T}$ — число принятых MQL. Единица измерения — процент. Методологическое основание — событийная модель состояний и различение ASSIGNED и OWNERSHIP_CONFIRMED. Формула применяется при едином определении acknowledgment и фиксированном окне. Она не показывает качество дальнейшей работы и может быть искажена автоматическим подтверждением. Например, при 920 подтверждениях из 1 000 принятых MQL COR=92%; оставшиеся 80 требуют анализа очереди, маршрута и fallback.

Time-to-Assignment и queue entry lag измеряются распределением, а не только средним значением. Медиана показывает типичный поток, верхние перцентили — тяжёлый хвост, а maximum aging — единичные бесхозные случаи. Среднее способно улучшаться, даже если небольшая группа MQL остаётся без владельца недопустимо долго.

Queue length и WIP интерпретируются вместе с доступной мощностью и интенсивностью поступления. Рост очереди при стабильном входе сигнализирует о снижении throughput или скрытом усложнении эпизодов. Низкая очередь не всегда является благополучием: она может быть результатом массового формального закрытия, recycle или удаления записей.

13.10.4. Первая попытка, фактический контакт и содержательное взаимодействие

Time-to-First-Attempt отсчитывается от принятия MQL до первой допустимой человеческой попытки по контактной политике. Time-to-Contact — от принятия до первого фактически состоявшегося контакта. При отсутствии контакта наблюдение остаётся цензурированным и учитывается в survival analysis, а не получает искусственное время, равное концу отчётного периода.

Фактическая достижимость отличается от контактопригодности, установленной привлечение лидов. Realized Contactability Rate показывает, с какой долей MQL удалось установить контакт в пределах утверждённой политики:

$$RCR_{c,T} = \frac{N_{\text{contacted},c,T}}{N_{\text{eligible for contact},c,T}} \times 100\%.$$

(13.15)

где $RCR_{c,T}$ – Realized Contactability Rate; $N_{contacted,c,T}$ – число Demand Episode с доказанным двусторонним контактом; $N_{eligible\ for\ contact,c,T}$ – число MQL, для которых контакт был допустим и требовался сценарием. Единица – процент. Основание – различение валидности контактных данных и фактической достижимости. Формула требует единого contact event и исключения эпизодов, корректно routed outside LLM. Она зависит от канала, времени, состава когорт и политики попыток, поэтому не является чистой оценкой сотрудника. Если контакт состоялся по 540 из 900 допустимых MQL, RCR=60%.

Meaningful Interaction Rate отделяет факт соединения от содержательного развития:

$$MIR_{c,T} = \frac{N_{\text{meaningfully engaged},c,T}}{N_{\text{contacted},c,T}} \times 100\%.$$

(13.16)

где $MIR_{c,T}$ – доля содержательных взаимодействий; числитель включает эпизоды, в которых подтверждены личность в необходимой степени, актуальный контекст и хотя бы один значимый элемент ситуации выбора либо согласован следующий шаг; знаменатель – эпизоды с фактическим контактом. Единица – процент. Основание – нормативное различие contact и meaningful interaction. Формула применяется при аудируемых критериях и evidence; она не должна вознаграждать искусственное дробление диалога. При 360 содержательных взаимодействиях из 540 контактов MIR=66,7%.

Число попыток остаётся диагностическим распределением. Оно помогает проверять соблюдение sequence и frequency caps, но не является самостоятельным показателем качества: больше попыток может одновременно повышать шанс контакта, раздражать человека и скрывать неверный выбор времени или канала.

13.10.6. Квалификация, SQL и handoff

SQL Formation Rate является непосредственным результативным показателем LLM, но только при стабильном стандарте:

$$SFR_{c,T,v} = \frac{N_{\text{qualified as SQL},c,T,v}}{N_{\text{accepted MQL},c,T,v}} \times 100\%.$$

(13.17)

где $SFR_{c,T,v}$ — SQL Formation Rate когорты c в окне зрелости T по версии SQL Standard v; числитель — число сформированных SQL; знаменатель — принятые MQL той же когорты и применимой версии. Единица — процент. Основание — модель преобразования MQL в SQL. Формула требует завершённого или корректно цензурированного окна и неизменной квалификационной версии внутри сравнения. Она не показывает продажи и чувствительна к mix потоков. Если из 1 000 MQL версии v сформировано 280 SQL, SFR=28%.

Qualification Completion Rate отделяет полноту применения стандарта от положительного решения. Он включает как QUALIFIED_AS_SQL, так и корректные отрицательные или отложенные решения с обязательным evidence и reason code. Высокая полнота не гарантирует правильность, но низкая означает, что организация не способна интерпретировать SFR.

SQL Handoff Acceptance Rate показывает долю SQL, операционно принятых управление продажами:

$$SHAR_{c,T,v} = \frac{N_{\text{SQL acknowledged by управление продажами},c,T,v}}{N_{\text{SQL handed off},c,T,v}} \times 100\%.$$

(13.18)

где $SHAR_{c,T,v}$ — доля подтверждённого приёма; числитель — SQL с acknowledgment по Acceptance Rules; знаменатель — переданные SQL. Единица — процент. Основание — handoff contract между контурами. Показатель применим при раздельной фиксации delivery и acceptance, согласованном окне и структурированных причинах возврата. Он не равен Win Rate: при 252 принятых из 280 переданных SQL SHAR=90%, но это ничего не сообщает о числе последующих сделок.

Причины непринятия разделяются на дефект пакета LLM, несовпадение маршрута, техническую ошибку, недоступную мощность управления продажами и спор о применении стандарта. Общий код BAD_LEAD непригоден: он смешивает происхождение потери и создаёт возможность ретроспективно отвергать неудобные SQL.

13.10.7. Ложноположительная и ложноотрицательная квалификация

Ложноположительным считается SQL, который был сформирован, но независимая последующая проверка показывает отсутствие критериев готовности на момент решения. Ложноотрицательным считается MQL, не квалифицированный как SQL, хотя доступное на тот момент evidence и последующий наблюдаемый исход подтверждают выполнение критериев. Последующая несостоявшаяся сделка сама по себе не делает SQL ложноположительным: продажа может быть проиграна из-за цены, наличия, переговоров или мощности управления продажами.

Для аудированной выборки матрица решений задаёт две доли ошибок:

$$FPR = \frac{FP}{FP + TN}, \qquad FNR = \frac{FN}{FN + TP}.$$

(13.19)

где FP — ложноположительные, TN — корректно отрицательные, FN — ложноотрицательные, TP — корректно положительные решения. Единица — доля или процент. Методологическое основание — теория статистической классификации, адаптированная к SQL Standard. Расчёт требует независимой разметки, фиксированной версии стандарта и окна, в котором исход способен проявиться. Ограничения связаны с selection bias, неполной наблюдаемостью и изменением ситуации после решения. Например, при FP=12, TN=188, FN=20, TP=180 получаем FPR=6% и FNR=10%.

Стоимость двух ошибок различна. Высокий FPR перегружает управление продажами и разрушает доверие к SQL; высокий FNR теряет готовый спрос или задерживает его развитие. Порог решения нельзя оптимизировать только по числу SQL. Необходимы совместное рассмотрение ошибок, capacity downstream, справедливость правил и мониторинг различий между группами, чтобы scoring не воспроизводил неподтверждённые или дискриминационные признаки.

13.10.9. управление жизненным циклом лида Health Profile

Health Profile представляет состояние LLM по нескольким независимым осям. Он не складывает проценты с разными знаменателями и не маскирует нулевой ownership высокой скоростью первой попытки. Для каждой оси устанавливаются наблюдаемые показатели, целевой диапазон, направление ухудшения, критический порог и уровень уверенности данных.

Таблица 175. управление жизненным циклом лида Health Profile

Ось профиля	Что оценивается	Базовые наблюдения	Пример критического сигнала
Integrity of Input	сохранность ID, контекста, consent evidence и версии MQL	completeness, data-loss rate, reconciliation	потеря Demand Episode ID или объекта предложения
Ownership	фактическая ответственность и fallback	COR, orphan rate, reassignment aging	очередь без accountable owner
Своевременность	своевременность назначения, попытки, контакта и переходов	распределения TTA, TTFA, TTC, state aging	формально быстрые tasks при длительном TTC
Reachability	фактическая достижимость по допустимым каналам	RCR, attempt outcome mix, preferred-channel match	рост попыток при падении contact rate
Interaction Quality	доля и доказательность meaningful interaction	MIR, audit score, complaint rate	дозвон автоматически маркируется engagement
Lifecycle Progression	содержательные переходы, nurturing и reactivation	progression, stagnation, nurture outcomes	recycle растёт одновременно с очисткой backlog
Decision Quality	последовательность SQL Standard и ошибки	completion, version coverage, FPR, FNR, override	высокий SFR при низком SHAR
Handoff Quality	сохранность и приём SQL	SHAR, rejection reasons, acknowledgment lag	delivery считается acceptance
Capacity and Cost	соответствие входа, WIP, ресурсов и downstream	throughput, utilization, unit cost, backlog	рост SQL при перегруженном управление продажами
Resilience, Law and Trust	непрерывность, разрешения и допустимость практик	incidents, forbidden transitions, opt-out, complaints	nurturing без законного основания

Авторское положение 13.10

Система измерения управление жизненным циклом лида должна быть построена как KPI Tree, связывающее сохранность MQL, подтверждённое ownership, очередь, своевременность, фактическую достижимость, содержательное взаимодействие, progression, качество квалификации, формирование SQL и подтверждённую передачу, а состояние контура — представлено многомерным Health Profile. Ни один агрегированный score, показатель скорости, число попыток, объём SQL или последующих сделок не может самостоятельно характеризовать качество LLM; критические разрывы, версии стандартов, состав когорт, ошибки квалификации, ограничения мощности и достоверность данных должны оставаться видимыми.

13.11. Исследование, измерение и планирование управления жизненным циклом лида

Управленческий тезис. Показатели управления жизненным циклом лида становятся основанием решения только тогда, когда организация способна восстановить наблюдаемую историю каждого MQL, сравнить сопоставимые когорты, отличить незавершённый цикл от отрицательного исхода и проверить, вызвано ли изменение именно управленческим воздействием. Tracking Standard создаёт наблюдаемость; baseline задаёт точку сравнения; cohort и survival analysis описывают динамику; экспериментальный дизайн оценивает причинный эффект; прямое и обратное планирование связывают поток, мощность и инвестиции.

Наблюдаемая конверсия не равна причинному эффекту. После внедрения нового сценария SQL Formation Rate может вырасти из-за сезонного спроса, улучшения наличия, изменения MQL Standard, перераспределения источников или снижения SQL Standard. Аналогично отсутствие быстрого роста SQL не доказывает бесполезность nurturing, если большая часть эпизодов ещё не достигла естественного горизонта решения. Поэтому исследование LLM должно сохранять время, контекст, версии и условия воздействия.

13.11.1. управление жизненным циклом лида Tracking Standard

управление жизненным циклом лида Tracking Standard — стандарт отслеживания LLM — определяет, какие сущности, события, состояния, временные метки, версии и связи организация обязана сохранять для воспроизводимого анализа. Он не равен перечню полей CRM. Стандарт описывает семантику события независимо от системы, в которой оно возникло.

Таблица 176. управление жизненным циклом лида Tracking Standard

Блок наблюдения	Обязательные элементы	Контроль качества	Управленческое применение
Идентичность и эпизод	Identity Entity, MQL ID, Demand Episode ID, Response ID, external IDs	уникальность, связность, вероятность ошибочного merge/split	различение человека, отклика и эпизода спроса
Объект и контекст	Offer Unit ID/VIN/Stock ID, shown price, conditions, source, location	полнота, версия, сохранность исходного snapshot	проверка потери контекста и смены объекта
Приём и очередь	accepted timestamp, Queue ID, routing rule, queue entry	согласование delivery и durable acceptance	контроль входных потерь и маршрутизации
Ownership	assigned owner, acknowledgment, reassignment, fallback	наличие фактического подтверждения и continuity	выявление бесхозных MQL
Взаимодействия	Interaction ID, channel, attempt/contact/meaningful flag, outcome	согласованность событий, отсутствие искусственного дробления	TTFA, TTC, контактная политика и MIR
Состояния	state before/after, event, reason code, next action, due date	допустимость перехода и обязательность evidence	progression, aging, stagnation, recycle
Nurturing	program/version, eligibility, trigger, exposure, consent/permission, exit	частотные ограничения, контроль holdout	оценка развития и повторной активации
Квалификация	SQL criteria, evidence, decision, reason code, standard version, override	полнота и воспроизводимость решения	SFR, FPR/FNR и аудит scoring

Блок наблюдения	Обязательные элементы	Контроль качества	Управленческое применение
Подтверждённая передача	SQL ID, package version, route, delivery, acknowledgment, rejection code	reconciliation между LLM и управление продажами	SQL Handoff Acceptance и потери интерфейса
Ресурсы и стоимость	work type, effort, queue capacity, system/people cost	единая база распределения затрат	throughput, unit cost и инвестиционное планирование

13.11.5. От наблюдаемого изменения к incrementality

Incrementality — инкрементальность — означает дополнительный результат, возникший благодаря вмешательству по сравнению с контрфактическим состоянием без него. Для LLM таким результатом может быть дополнительный meaningful interaction, progression, reactivation или SQL. Продажи используются как более дальний outcome всей цепочки и требуют учёта последующих контуров.

В простом рандомизированном тесте инкрементальный SQL рассчитывается как разница частот, умноженная на размер группы воздействия:

$$ISQL = N_T \left(\frac{SQL_T}{N_T} - \frac{SQL_C}{N_C} \right).$$

(13.20)

где ISQL — число инкрементальных SQL; N_T и N_C — число допустимых единиц в test и control; SQL_T и SQL_C — сформированные SQL в одинаковом окне зрелости. Единица — SQL. Методологическое основание — оценка среднего эффекта рандомизированного воздействия через difference in proportions. Формула применима при корректной рандомизации, отсутствии значимого interference, едином SQL Standard и сопоставимом наблюдении. Она не показывает инкрементальные сделки и уязвима к spillover. Например, при N_T=N_C=1 000, SQL_T=280, SQL_C=240 получаем ISQL=40.

Стоимость инкрементального SQL связывает дополнительные затраты именно с причинным приростом:

$$CPISQL = \frac{C_T - C_C^*}{ISQL}.$$

(13.21)

где CPISQL — cost per incremental SQL, денежные единицы на один дополнительный SQL; C_T — затраты группы воздействия; C_C^* — приведённые к тому же масштабу затраты контрфактического режима; ISQL — оценённый прирост. Основание — инкрементальный экономический анализ. Формула используется при положительном и статистически интерпретируемом ISQL и сопоставимой базе затрат. При нулевом или отрицательном эффекте показатель не интерпретируется как обычная стоимость. Если дополнительные затраты составили 200 000 рублей, а ISQL=40, CPISQL=5 000 рублей.

13.11.8. Throughput, WIP и закон Литтла

Throughput LLM — число MQL или Demand Episode, завершивших определённый участок за единицу времени. Он рассчитывается отдельно для meaningful interaction, квалификационного решения и подтверждённого handoff. Смешение этих выходов создаёт иллюзию мощности.

При устойчивом потоке закон Литтла связывает среднее число единиц в системе, интенсивность выхода и среднее время пребывания:

$$L = \lambda W.$$

(13.22)

где L — средний WIP, MQL или эпизоды; λ — средний throughput, эпизоды за единицу времени; W — среднее время в рассматриваемой границе, единицы времени. Основание — закон Литтла для стабильной системы сохранения потока. Он применим при согласованных границах, длительном наблюдении и приблизительном равенстве среднего входа и выхода. Формула не описывает распределение ожидания, приоритеты и transient backlog. Например, при throughput 40 эпизодов в день и среднем времени 2,5 дня ожидаемый WIP равен 100.

Использование закона не оправдывает максимальную загрузку. Вариативность поступления, неоднородная трудоёмкость, повторные попытки и ограниченные часы контакта увеличивают очереди нелинейно. Для управленческого решения дополнительно анализируются percentiles aging, arrival variability, service-time distribution и capacity buffers.

13.11.9. Capacity alignment

Эффективная мощность LLM выражается числом эпизодов соответствующего mix, которые система способна обработать по стандарту за период без накопления недопустимого backlog. Номинальная мощность, полученная умножением числа сотрудников на среднюю норму, не учитывает сложность, повторные попытки, обучение, сбои и обязательные резервы.

Коэффициент согласования входа с мощностью определяется как:

$$CA_{LA\to LLM} = \frac{K_{LLM}}{F_{MQL}}, \qquad CA_{LLM\to SO} = \frac{K_{SO}}{F_{SQL}}.$$

(13.23)

где K_{LLM} — эффективная мощность обработки MQL за период; F_{MQL} — прогнозный вход MQL того же mix; K_{SO} — мощность принятия и начала содержательной работы с SQL в управление продажами; F_{SQL} — прогнозный поток SQL. Единица — безразмерное отношение. Основание — сопоставление спроса на операционную работу и доступной мощности. При CA<1 ожидается накопление backlog; CA>1 обозначает резерв, но не гарантирует качества. Формула требует сопоставимых единиц и профиля трудоёмкости. Например, K_{LLM}=900, F_{MQL}=1 000 дают CA=0,9 и структурный дефицит мощности.

Проверка выполняется по специализированным ресурсам: общая численность может быть достаточной, но очередь B2B, trade-in, test-drive или конкретного филиала перегружена. Capacity управление продажами учитывается до решения увеличить SQL, иначе LLM создаёт формально качественный выход, который теряет актуальность в следующем контуре.

13.11.10. управление жизненным циклом лида Gap

LLM Gap — разрыв управление жизненным циклом лида — это различие между требуемым и фактическим состоянием способности преобразовывать MQL в SQL при заданных ограничениях качества, времени, права и мощности. Gap диагностируется не только по недополученному SQL, но и по потерям ownership, контакта, progression, корректности решений и handoff.

Для планирования мощности количественный разрыв определённого участка можно представить как:

$$G_k = Q_k^{\text{required}} - Q_k^{\text{effective}}.$$

(13.24)

где G_k — разрыв по способности k, единицы соответствующего ресурса или результата за период; $Q_k^{required}$ — требуемая мощность при целевом mix и SLA; $Q_k^{effective}$ — доказанная эффективная мощность. Основание — gap analysis. Формула применима после определения качества и границы участка; отрицательное значение указывает резерв, но не автоматически избыток. Она не позволяет складывать несопоставимые разрывы в один балл. Если требуется 1 100 квалификационных завершений в месяц, а система устойчиво обеспечивает 850, G=250 завершений.

Причина Gap может находиться не в численности. Потерянный Offer Context увеличивает время вопросов; неверный routing создаёт transfer; отсутствие owner acknowledgment — простой; слабая knowledge base — escalation; несогласованный SQL Standard — возвраты. Инвестиция в людей при таком разрыве закрепит дефект вместо его устранения.

13.11.11. Прямое и обратное планирование

Прямое планирование начинается с прогнозного MQL-потока и применяет проверяемые переходы к ожидаемому SQL. В простейшем виде:

$$\widehat{SQL} = F_{MQL} \times \widehat{SFR},$$

(13.25)

где SQL^ — прогноз сформированных SQL за период; F_{MQL} — прогноз принятых MQL; SFR^ — ожидаемый SQL Formation Rate для сопоставимого mix и версии стандарта. Единица результата — SQL. Основание — воронкообразное прогнозирование. Формула применяется по отдельным потокам с последующим суммированием и при проверке capacity. Она не доказывает продажи и скрывает внутренние переходы, если используется без KPI Tree. При 1 000 MQL и ожидаемом SFR 28% прогноз равен 280 SQL.

Обратное планирование определяет необходимый вход для целевого числа принятых SQL:

$$MQL_{req} = \frac{SQL_{accepted}^{target}}{\widehat{SFR} \times \widehat{SHAR}}.$$

(13.26)

где MQL_{req} — требуемое число принятых MQL; $SQL_{accepted}^{target}$ — целевое число SQL, подтверждённых управление продажами; SFR^ — ожидаемая доля формирования SQL; SHAR^ — ожидаемая доля handoff acceptance. Единица — MQL. Основание — обратный расчёт цепочки переходов. Он применим при реалистичных коэффициентах, стабильных стандартах и достаточной мощности обоих контуров. Формула не должна использоваться для давления на привлечение лидов без проверки рыночного потенциала. При цели 252 принятых SQL, SFR 28% и SHAR 90% требуется 1 000 MQL.

Таблица 177. Прямое и обратное планирование LLM

Элемент	Прямое планирование	Обратное планирование	Обязательная проверка
Исходная величина	прогноз MQL по потокам	требуемый принятый SQL или downstream need	достижимость входа и качество определения цели
Переходы	contact, meaningful interaction, progression, SFR, SHAR	обратный расчёт через те же переходы	cohort evidence, версии и uncertainty
Мощность	выдержит ли LLM прогнозный вход	какая мощность нужна для целевого выхода	WIP, узкие компетенции, buffer
Downstream	сколько SQL способен принять управление продажами	какой принятый SQL нужен последующему контуру	не смешивать SQL с планом сделок
Решение	настройка очередей, сценариев и ресурсов	устранение Gap или пересмотр цели	стоимость, guardrails и риски переноса потерь

Расчёт выполняется по сценариям, а не только в среднем. Неопределённость представляется диапазонами или сценариями base/upside/downside. Если обратный план требует MQL больше доступного коммерчески релевантного спроса, решение состоит не в снижении MQL Standard. Это сигнал пересмотреть бизнес-цель, предложение, предыдущие архитектурные контуры MVC или горизонт.

Авторское положение 13.11

Исследование и планирование управления жизненным циклом лида должны опираться на версионируемый Tracking Standard, зрелые когорты, корректную работу с цензурированными наблюдениями, явно обозначенный статус причинного вывода и согласование мощности на интерфейсах привлечение лидов → LLM → управление продажами. Наблюдаемый рост контактов, SQL или продаж не является доказательством эффекта воздействия; инвестиция обоснована тогда, когда она адресует измеренный LLM Gap, имеет проверяемый механизм, контрфактическую оценку при необходимости и не переносит потерю в следующий контур.

13.12. Интегрированная reference model, ограничения и эмпирическая программа

Управленческий тезис. управление жизненным циклом лида становится самостоятельным управленческо-операционным контуром только тогда, когда организация одновременно определила его архитектурное место, рабочую единицу, состояния, правила взаимодействия, SQL Standard, продукты, ответственность, мощность, измерение и интерфейс передачи результата. Ни CRM, ни контакт-центр, ни lead scoring, ни регламент звонков по отдельности не образуют LLM. Интегрированная reference model связывает эти элементы в проверяемую систему преобразования принятого MQL в сформированный и подтверждённо переданный SQL.

Модель завершает участок сквозной последовательности:

Авторское положение 13.12

Интегрированная reference model управление жизненным циклом лида представляет самостоятельный контур между цепочка создания маркетинговой ценности и управление продажами, целостность которого определяется непрерывной связью рабочей единицы Demand Episode, модели состояний, содержательного взаимодействия, nurturing, SQL Standard, операционных продуктов, ownership, Tracking Standard, Health Profile и подтверждённого handoff. Применение модели требует явного разделения научно поддержанных механизмов, авторского методологического синтеза и проверяемых гипотез; критический архитектурный, правовой или идентификационный разрыв не может быть компенсирован высокой скоростью, конверсией или автоматизацией.

Итоги главы 13

управление жизненным циклом лида определён в главе как следующий после цепочки создания маркетинговой ценности управленческо-операционный контур, который принимает сформированный MQL, обеспечивает его назначение, приоритизацию и содержательное развитие, управляет состояниями, nurturing и повторной активизацией, применяет SQL Standard и формирует SQL для управления продажами. Тем самым устранена распространённая архитектурная ошибка, при которой работа с принятым лидом либо включается в цепочка создания маркетинговой ценности как её пятый уровень, либо без промежуточного преобразования передаётся отделу продаж.

Свод авторских положений главы 13

Свод объединяет двенадцать самостоятельных положений основных параграфов. Они относятся к авторской архитектуре книги и должны интерпретироваться совместно с раскрытыми в главе научными основаниями, ограничениями и рабочими гипотезами.

Авторское положение 13.1

управление жизненным циклом лида является самостоятельным следующим после цепочки создания маркетинговой ценности контуром, если организация способна доказуемо принять сформированный MQL, связать его с отдельным эпизодом спроса, назначить и подтвердить владельца, управлять очередью, временем, контактами и состояниями, установить содержательное взаимодействие, применить версионируемый SQL Standard и передать сформированный SQL в управление продажами с подтверждением приёма. Назначение менеджера, попытка звонка, дозвон, автоматическое сообщение или высокий lead score сами по себе не выполняют это преобразование и не могут считаться SQL.

Авторское положение 13.2

управление жизненным циклом лида следует проектировать как авторский междисциплинарный управленческий синтез, в котором научно подтверждённые механизмы объясняют отдельные условия развития MQL, нормативная архитектура задаёт наблюдаемые состояния и ответственность за формирование SQL, а эффект конкретных контактных политик, nurturing, scoring и правил квалификации сохраняет статус рабочей гипотезы до причинной проверки в контексте компании.

Авторское положение 13.3

Рабочей единицей управление жизненным циклом лида является не профиль человека, контактная точка или отдельное поступление, а принятый MQL, связанный с наблюдаемым Demand Episode: ограниченной коммерческой ситуацией выбора, которая имеет собственный идентификатор, сохраняет исходный и текущий контекст, объединяет относящиеся к ней отклики и взаимодействия, допускает смену объектов и связанных маршрутов и не смешивается с другими эпизодами того же субъекта. Дедупликация должна связывать идентичности и поступления, не удаляя новый спрос и не создавая повторные MQL из одного эпизода.

Авторское положение 13.4

Жизненный цикл MQL является управляемым только при наличии версионируемой модели взаиморазличимых состояний, в которой технический приём, очередь, назначение, подтверждение ответственности, попытка контакта, контакт, содержательное взаимодействие, ожидание, nurturing, recycle, квалификация и передача SQL фиксируются раздельно; каждый переход требует evidence, reason code, владельца и временного правила, а запрещённые переходы не позволяют превращать формальную активность, недозвон, высокий score или перенос статуса в ложный SQL либо скрытое закрытие спроса.

Авторское положение 13.5

Контактная политика управление жизненным циклом лида является качественной не тогда, когда максимизирует скорость и число попыток, а когда для каждого принятого MQL обеспечивает доказуемую первую допустимую попытку, повышает вероятность фактического контакта и содержательного взаимодействия, сохраняет предпочтения, правовые ограничения и межканальную историю, контролирует совокупную частоту и переводит каждый outcome в обоснованный следующий шаг. Time-to-First-Attempt, Time-to-Contact и Meaningful Interaction должны измеряться раздельно и не могут подменять друг друга.

Авторское положение 13.6

Nurturing в управление жизненным циклом лида является управляемым развитием конкретного принятого MQL, если сохраняет Demand Episode ID и исходный контекст, направлено на наблюдаемый барьер готовности, имеет владельца, законное основание, допустимый сценарий, частотные ограничения, trigger, критерии progression и условия выхода. Pending, nurturing, recycle и reactivation не взаимозаменяемы; ни одно из них не может использоваться для массовой рекламы, обнуления aging, сокрытия неотработанных MQL или преждевременной передачи в управление продажами.

Авторское положение 13.7

SQL является прямым результатом управление жизненным циклом лида только тогда, когда по принятому MQL состоялось содержательное взаимодействие, подтверждены актуальная коммерческая релевантность и готовность к определённому следующему шагу, выполнены все применимые критерии версионируемого SQL Standard, зафиксированы evidence и reason code и сформирован пакет передачи. Lead score, дозвон, назначение встречи, заявка на test-drive или техническое создание opportunity не заменяют это решение; принятие SQL управление продажами и сделка остаются последующими отдельными событиями.

Авторское положение 13.8

Операционная система управление жизненным циклом лида существует тогда, когда управленческие продукты — модель состояний, очереди, routing, контактная политика, nurturing, SQL Standard и reason codes — реализованы через единое рабочее пространство, прослеживаемые данные, подтверждённое ownership, интеграционные контракты, RACI, многоуровневые SLA, fallback, мониторинг и incident management. операционное управление маркетингом обеспечивает надёжность и мощность этой системы, но не входит в LLM и не заменяет его владельца в содержательном развитии MQL и решении о SQL.

Авторское положение 13.9

Портфель потоков управление жизненным циклом лида представляет собой набор версионируемых конфигураций единого архитектурного ядра, различающихся объектом спроса, обязательным контекстом, временным горизонтом, ролями, маршрутом, контактной политикой, nurturing, профилем SQL и ограничениями мощности. Канал, источник или подразделение не являются достаточным основанием функциональной классификации; один Demand Episode должен сохранять идентичность, историю, исходный aging и связи при смене объекта, канала, OEM, платформы, филиала или сценария, пока не возникнет доказанное основание выделить самостоятельный эпизод.

Авторское положение 13.10

Система измерения управление жизненным циклом лида должна быть построена в виде KPI Tree, связывающего сохранность MQL, подтверждённое ownership, очередь, своевременность, фактическую достижимость, содержательное взаимодействие, progression, качество квалификации, формирование SQL и подтверждённую передачу, а состояние контура — представлено многомерным Health Profile. Ни один агрегированный score, показатель скорости, число попыток, объём SQL или последующих сделок не может самостоятельно характеризовать качество LLM; критические разрывы, версии стандартов, состав когорт, ошибки квалификации, ограничения мощности и достоверность данных должны оставаться видимыми.

Авторское положение 13.11

Исследование и планирование управления жизненным циклом лида должны опираться на версионируемый Tracking Standard, зрелые когорты, корректную работу с цензурированными наблюдениями, явно обозначенный статус причинного вывода и согласование мощности на интерфейсах привлечение лидов → LLM → управление продажами. Наблюдаемый рост контактов, SQL или продаж не является доказательством эффекта воздействия; инвестиция обоснована тогда, когда она адресует измеренный LLM Gap, имеет проверяемый механизм, контрфактическую оценку при необходимости и не переносит потерю в следующий контур.

Авторское положение 13.12

Интегрированная reference model управление жизненным циклом лида представляет самостоятельный контур между цепочка создания маркетинговой ценности и управление продажами, целостность которого определяется непрерывной связью рабочей единицы Demand Episode, модели состояний, содержательного взаимодействия, nurturing, SQL Standard, операционных продуктов, ownership, Tracking Standard, Health Profile и подтверждённого handoff. Применение модели требует явного разделения научно поддержанных механизмов, авторского методологического синтеза и проверяемых гипотез; критический архитектурный, правовой или идентификационный разрыв не может быть компенсирован высокой скоростью, конверсией или автоматизацией.

Рабочие гипотезы главы 13

Гипотезы H13.1–H13.12 переводят авторскую модель управление жизненным циклом лида в программу эмпирической проверки. Они не являются доказанными универсальными законами и не устанавливают нормативные benchmark времени, числа попыток или конверсии. Предполагаемое направление эффекта должно проверяться на сопоставимых MQL, при неизменных определениях состояний, версионируемых MQL и SQL Standards, достаточном окне созревания и контроле правовых и операционных ограничений.

Научно поддержанные механизмы — ограниченность внимания, значение воспринимаемого риска и доверия, неоднородность пути выбора, зависимость ожидания от очередей, классификационные ошибки и необходимость контрфактического сравнения — объясняют правдоподобие гипотез. Авторский синтез задаёт, где именно эти механизмы встроены в LLM. Величина, устойчивость и экономическая значимость каждого эффекта остаются предметом исследования.

Таблица 178. Карта рабочих гипотез управление жизненным циклом лида

Гипотеза	Изменяемый элемент LLM	Основной ожидаемый результат	Предпочтительный дизайн
H13.1	время первой допустимой попытки	сокращение Time-to-Contact и рост фактического контакта	рандомизированное назначение допустимого окна

Гипотеза	Изменяемый элемент LLM	Основной ожидаемый результат	Предпочтительный дизайн
H13.2	управление именно фактическим контактом	рост meaningful interaction без фиктивного TTFA	policy experiment с survival analysis
H13.3	owner acknowledgment и fallback	снижение orphan rate и stagnation	cluster/stepped-wedge rollout
H13.4	сохранение Offer Context	повышение качества квалификации и handoff	поэтапное интеграционное внедрение
H13.5	омниканальная история	сокращение повторных вопросов и времени квалификации	controlled rollout по командам
H13.6	адаптивная политика и предпочтительный канал	рост contact и meaningful interaction	многофакторный A/B-тест
H13.7	явное объяснение следующего шага	рост lifecycle progression	рандомизированный сценарий взаимодействия
H13.8	триггерное nurturing и frequency caps	инкрементальный progression при сохранении доверия	randomized holdout
H13.9	reason codes и правила reactivation	повышение результативности повторной активации	phased rollout с audit
H13.10	единый Demand Episode ID	снижение дублей и сохранение многопродуктового спроса	cluster rollout и record-linkage audit
H13.11	версионируемый SQL Standard	рост SQL Handoff Acceptance и снижение ошибок	shadow evaluation и controlled rollout

Гипотеза	Изменяемый элемент LLM	Основной ожидаемый результат	Предпочтительный дизайн
H13.12	capacity-aware routing и alignment	снижение aging без перегрузки управление продажами	cluster experiment или stepped-wedge

H13.1. Время первой допустимой попытки и вероятность фактического контакта

Предполагаемая причинная связь. Более ранняя первая допустимая человеческая попытка после принятия MQL повышает вероятность фактического контакта в заданном окне, поскольку сохраняется ситуационная актуальность отклика и снижается вероятность переключения внимания.

Изменяемый элемент. Окно Time-to-First-Attempt в контактной политике при неизменном числе попыток, каналах, SQL Standard и объёме информации.

Исходное состояние. MQL попадают в одну очередь и получают первую попытку с высокой и неконтролируемой вариативностью; быстрые и медленные записи различаются также по филиалу и загрузке.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Сокращается время пребывания между OWNERSHIP_CONFIRMED и ATTEMPTED, затем — между принятием и CONTACTED; доля meaningful interaction может вырасти, если скорость не снижает качество подготовки.

Наблюдаемый эффект и показатель. Primary outcome — Realized Contactability Rate и survival curve Time-to-Contact. Secondary outcomes — MIR, opt-out, complaint rate и SQL Formation Rate.

Дизайн проверки. Рандомизированное назначение MQL в два допустимых окна первой попытки с анализом intention-to-treat; стратификация по потоку, времени суток и срочности.

Горизонт и условия. Не менее полного недельного цикла поступлений и окна, достаточного для созревания контакта; одинаковая доступная мощность и clock policy.

Ограничение. Для ночных обращений, B2B, заказных объектов и заранее выбранного человеком времени более ранняя попытка может быть недопустимой или неуместной. Корреляция естественно быстрых ответов и продаж не подтверждает гипотезу.

H13.2. Управление Time-to-Contact вместо формального ускорения Time-to-First-Attempt

Предполагаемая причинная связь. Политика, оптимизирующая вероятность фактического контакта по времени и каналу, обеспечивает больше meaningful interactions, чем политика, вознаграждающая только минимальный Time-to-First-Attempt.

Изменяемый элемент. Целевая функция очереди и SLA: от первой технически зафиксированной попытки к фактическому контакту с guardrails по своевременности.

Исходное состояние. Сотрудники совершают короткие звонки сразу после назначения, закрывая SLA, но последующие попытки не адаптируются к outcome и предпочтениям.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Может незначительно увеличиться медианный TTFA, однако сокращается TTC, снижается доля серий безответных действий и возрастает переход CONTACTED → ENGAGED.

Наблюдаемый эффект и показатель. Primary outcome — MIR на принятый MQL; дополнительные показатели — TTC, число попыток до контакта, жалобы, frequency-cap violations и cost per meaningful interaction.

Дизайн проверки. Эксперимент между текущим SLA и адаптивной политикой, анализ времени до контакта с цензурированием и аудитом попыток.

Горизонт и условия. Несколько циклов контактной политики; единое определение contact и meaningful interaction; отсутствие оплаты за формальное событие.

Ограничение. Улучшение зависит от качества прогнозирования доступности. Нельзя задерживать срочные MQL или отказываться от обязательной первой реакции ради оптимизации среднего TTC.

H13.3. Подтверждённый владелец и потери в очереди

Предполагаемая причинная связь. Обязательное owner acknowledgment с fallback снижает долю бесхозных MQL и stagnation по сравнению с автоматическим назначением без подтверждения ответственности.

Изменяемый элемент. Состояние OWNERSHIP_CONFIRMED, срок acknowledgment, эскалация и автоматический fallback в управляемую очередь.

Исходное состояние. CRM записывает имя менеджера, но отсутствие, перегрузка или неверная компетенция обнаруживаются только после нарушения SLA.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Уменьшается разрыв ASSIGNED → OWNERSHIP_CONFIRMED, сокращается orphan aging, растёт доля MQL с актуальным next action.

Наблюдаемый эффект и показатель. Confirmed Ownership Rate, orphan rate, 90-й и 95-й перцентили Time-to-Assignment/First-Attempt, stagnation и routing-related recycle.

Дизайн проверки. Поэтапное cluster-внедрение по командам или филиалам; при достаточном числе кластеров — stepped-wedge design. Параллельно проводится аудит фиктивных acknowledgments.

Горизонт и условия. Четыре–восемь недель с учётом графиков и отпусков; fallback обеспечен реальной, а не номинальной мощностью.

Ограничение. Дополнительное подтверждение способно увеличить время назначения, если интерфейс неудобен или резервная очередь отсутствует. Сам acknowledgment не доказывает содержательной работы.

H13.4. Сохранение Offer Context и качество формирования SQL

Предполагаемая причинная связь. Передача и сохранение Offer Unit ID, VIN/Stock ID, показанной цены и условий уменьшают повторное выяснение контекста, повышают meaningful interaction и пригодность SQL для управления продажами.

Изменяемый элемент. Интеграционный контракт и lead workspace: неизменяемый snapshot показанного предложения плюс отдельно подтверждённые текущие данные.

Исходное состояние. В CRM поступают марка и модель без конкретной карточки, цены или условий; оператор вынужден начинать диалог заново.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Сокращается время до meaningful interaction и квалификационного решения, снижается число OFFER_CONTEXT_MISSING, растёт handoff acceptance.

Наблюдаемый эффект и показатель. MIR, qualification time, повторные вопросы об объекте, SQL Handoff Acceptance Rate, доля возвратов по неполному контексту и complaint rate по несоответствию обещаний.

Дизайн проверки. Поэтапное включение интеграции на сопоставимых филиалах или потоках; difference-in-differences при правдоподобных параллельных трендах либо рандомизированный rollout, если технически возможен.

Горизонт и условия. До созревания когорты SQL и возвратов управление продажами; одинаковые правила наличия и SQL Standard.

Ограничение. Сохранённый контекст может быть устаревшим и не разрешает обещать цену или наличие. Эффект смешивается с изменением коммерческое присутствие, если одновременно улучшается качество карточек.

H13.5. Омниканальная история и эффективность квалификации

Предполагаемая причинная связь. Доступная владельцу LLM омниканальная история снижает повторные вопросы и время квалификации, поскольку сохраняет уже полученное evidence и уменьшает interaction cost для человека.

Изменяемый элемент. Объединённое представление звонков, callback, чата, мессенджера, e-mail, платформы и допустимых офлайн-событий по Demand Episode ID.

Исходное состояние. История распределена между CRM, телефонией, личными мессенджерами, DMS и платформами; при смене канала сотрудник не видит предыдущий диалог.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Снижается число повторных уточнений, сокращается время CONTACTED → ENGAGED → QUALIFICATION_DECIDED, уменьшается отказ от продолжения после переназначения.

Наблюдаемый эффект и показатель. Qualification cycle time, число повторных вопросов в аудированной выборке, MIR, progression, abandonment after transfer, жалобы и полнота Interaction History.

Дизайн проверки. Controlled rollout по командам с одинаковыми потоками и обучением; анализ до и после с контрольной группой, дополненный качественным аудитом диалогов.

Горизонт и условия. Шесть–двенадцать недель, чтобы накопить межканальные и переданные эпизоды; единые правила доступа и регистрации.

Ограничение. Видимость истории не гарантирует её использования и может увеличить когнитивную нагрузку. Нельзя расширять доступ к содержанию сверх правового основания и рабочей необходимости.

H13.6. Адаптивная контактная политика и предпочтительный канал

Предполагаемая причинная связь. Адаптация времени, канала и sequence к явному предпочтению человека и наблюдаемым outcomes повышает фактический контакт при меньшем числе бесполезных попыток.

Изменяемый элемент. Routing следующей попытки между телефоном, callback, корпоративным мессенджером и e-mail при единых frequency caps.

Исходное состояние. Для всех MQL используется одинаковая серия звонков независимо от канала отклика, времени и ранее выраженного предпочтения.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Повышается переход ATTEMPTED → CONTACTED, сокращается число попыток до контакта и снижается доля прекращения коммуникаций.

Наблюдаемый эффект и показатель. Realized Contactability Rate, TTC, attempts per contact, MIR, opt-out и complaint rate; SQL Formation рассматривается как отдалённый вторичный outcome.

Дизайн проверки. Многофакторный рандомизированный тест допустимых политик с предварительной стратификацией по потоку и source context. Предпочтение человека имеет приоритет над экспериментальным назначением.

Горизонт и условия. Полный цикл попыток и окно созревания meaningful interaction; достаточный объём для оценки взаимодействия времени и канала.

Ограничение. Предпочтительный канал может быть неизвестен, технически недоступен или юридически недопустим. Модель не должна выводить чувствительные характеристики человека из косвенных признаков.

H13.7. Объяснение следующего шага и lifecycle progression

Предполагаемая причинная связь. Ясное объяснение содержания, пользы, требований и ограничений следующего шага снижает воспринимаемый риск и увеличивает вероятность согласованного progression.

Изменяемый элемент. Компонент сценария meaningful interaction: стандартизированное, но адаптируемое объяснение test-drive, осмотра, оценки trade-in, расчёта или консультации.

Исходное состояние. Сотрудник предлагает «приехать в салон» или «передать менеджеру», не объясняя цель, длительность, необходимые данные и границы обещаний.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Увеличивается доля ENGAGED → QUALIFICATION_COMPLETED, уменьшается число отмен и повторных вопросов после handoff.

Наблюдаемый эффект и показатель. Lifecycle Progression Rate, согласие на следующий шаг, show/attendance как downstream diagnostic, cancellation rate, повторные вопросы и SHAR.

Дизайн проверки. Рандомизированное назначение базового и улучшенного сценария с аудитом fidelity; outcome оценивается по Demand Episode, а не по реплике оператора.

Горизонт и условия. До наступления или отмены следующего шага; одинаковая доступность автомобилей, слотов и специалистов.

Ограничение. Улучшение объяснения не компенсирует отсутствие реальной мощности или предложения. Attendance относится к последующей операции и не должен автоматически определять SQL.

H13.8. Триггерное nurturing, frequency caps и инкрементальное созревание

Предполагаемая причинная связь. Nurturing, привязанное к установленному барьеру и событийному trigger, создаёт больший инкрементальный progression отложенных MQL, чем общая массовая последовательность сообщений; frequency caps уменьшают отказ от коммуникаций без существенной потери эффекта.

Изменяемый элемент. Eligibility, содержание, trigger, cadence, caps и exit rules nurture-программы.

Исходное состояние. Все неготовые MQL получают одинаковые рекламные сообщения либо закрываются как нерелевантные.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Возрастает переход NURTURING → REACTIVATED → ENGAGED/SQL, снижается преждевременный recycle и opt-out.

Наблюдаемый эффект и показатель. Incremental Nurture Progression, incremental SQL, reactivation, unsubscribe/opt-out, complaints и Cost per Incremental SQL.

Дизайн проверки. Randomized holdout среди MQL с одинаковой eligibility; factorial design для содержания и частоты при достаточной выборке. Контроль получает действующий допустимый режим, а не отсутствие обязательного ответа.

Горизонт и условия. Горизонт соответствует естественному циклу категории — от нескольких недель до месяцев; SQL Standard и доступность предложения стабильны либо учтены.

Ограничение. Spillover и самостоятельное возвращение через другой канал усложняют атрибуцию. Nurturing без законного основания не может тестироваться даже при ожидаемой экономической выгоде.

H13.9. Reason codes и качество повторной активизации

Предполагаемая причинная связь. Структурированные reason codes при PENDING, RECYCLED и DISQUALIFIED позволяют выбирать релевантный trigger и повышают результативность reactivation по сравнению с общим статусом «не готов».

Изменяемый элемент. Каталог причин, обязательное evidence, связь reason code со сценарием возврата и контроль качества кодирования.

Исходное состояние. MQL складируются в общей базе; повторная коммуникация назначается по календарю без знания барьера, объекта и причины паузы.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Снижается число нерелевантных повторных попыток, возрастает доля осмысленного REACTIVATED → ENGAGED, уменьшается повторный recycle по той же причине.

Наблюдаемый эффект и показатель. Reactivation Rate, MIR после reactivation, progression, repeated-recycle rate, opt-out, полнота и межэкспертная согласованность reason codes.

Дизайн проверки. Поэтапное внедрение каталога с audit sample; сравнение сопоставимых когорт и, по возможности, рандомизация trigger внутри одной причины.

Горизонт и условия. Не менее одного полного цикла возврата для каждой существенной причины; обучение и контроль фиктивного выбора удобного кода.

Ограничение. Код не устраняет ошибочную диагностику причины. Чрезмерно подробный каталог снижает согласованность и стимулирует формальное заполнение.

H13.10. Demand Episode ID и сохранение многопродуктового спроса

Предполагаемая причинная связь. Единый Demand Episode ID с явными связями Response ID уменьшает ложные дубли, повторные обращения и ошибочное закрытие всего спроса после отказа от одного объекта.

Изменяемый элемент. Identity/episode resolution, правила merge/split, episode graph и межсистемная передача идентификатора.

Исходное состояние. OEM, классифайд, сайт и филиалы создают независимые лиды; дедупликация либо удаляет записи, либо оставляет конкурирующих владельцев.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Снижается duplicate episode rate, сохраняются переходы между новым автомобилем, used car, trade-in и финансированием, уменьшается число повторных вопросов и конфликтов ownership.

Наблюдаемый эффект и показатель. Record-linkage precision/recall на аудированной выборке, duplicate handling rate, ownership conflicts, preserved cross-product progression, жалобы на повторные контакты.

Дизайн проверки. Cluster rollout по филиалам или источникам с независимой разметкой пар записей; оценка как ложного слияния, так и ложного разделения.

Горизонт и условия. Несколько месяцев для проявления повторных каналов и смены объекта; сохранение внешних ID и исходных snapshots.

Ограничение. Истинная структура эпизода частично ненаблюдаема. Ошибочное объединение разных людей или целей может причинить больший вред, чем сохранение временного дубля.

H13.11. Версионируемый SQL Standard и принятие управление продажами

Предполагаемая причинная связь. Единый версионируемый SQL Standard с evidence matrix и reason codes повышает SQL Handoff Acceptance и снижает вариативность квалификации по сравнению с неформальным решением каждого сотрудника.

Изменяемый элемент. Ядро и профили SQL Standard, обязательные данные, правила override, decision states, обучение и acceptance contract.

Исходное состояние. Дозвон, назначенная встреча или высокий score по-разному считаются SQL в филиалах; управление продажами возвращает записи под общим кодом BAD_LEAD.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Может снизиться номинальный SFR, но повышается completion, SHAR и сопоставимость когорт; уменьшаются FPR и споры о границе.

Наблюдаемый эффект и показатель. SQL Handoff Acceptance, qualification completion, inter-rater agreement, FPR/FNR, override rate, processing time и downstream capacity load.

Дизайн проверки. Сначала shadow evaluation старых решений по новой версии, затем controlled rollout по командам. Аудиторы не должны знать исход сотрудника при независимой разметке.

Горизонт и условия. До созревания выборки возвратов и последующих исходов; версия не меняется внутри оцениваемой когорты.

Ограничение. Рост SHAR может быть вызван обучением управление продажами или изменением Acceptance Rules. Снижение Win Rate не автоматически указывает на дефект LLM.

H13.12. Capacity-aware routing и экономическая целесообразность роста SQL

Предполагаемая причинная связь. Маршрутизация, учитывающая компетенцию, объект и фактическую мощность очередей, сокращает aging и повышает подтверждённый handoff по сравнению с routing только по источнику или территории; эффект роста SQL сохраняется лишь при достаточной мощности управления продажами.

Изменяемый элемент. Routing matrix, capacity signals, overflow, межфилиальный fallback и ограничения потока SQL.

Исходное состояние. MQL направляется в выбранный филиал независимо от наличия объекта и загрузки; перегруженные очереди создают длинный хвост TTC, а управление продажами получает пики SQL.

Ожидаемое изменение жизненного цикла. Сокращаются queue aging, transfer и stagnation, повышаются MIR и SHAR; нагрузка распределяется без обнуления исходного времени.

Наблюдаемый эффект и показатель. Routing accuracy, queue percentiles, TTC, transfer rate, SHAR, capacity utilization, управление продажами acceptance lag и Cost per Incremental SQL.

Дизайн проверки. Cluster experiment или stepped-wedge rollout по филиалам; при ограниченной рандомизации — моделирование очередей, interrupted time series и сопоставимые контрольные потоки.

Горизонт и условия. Несколько периодов с разной интенсивностью входа; актуальные capacity data, правомерная межфилиальная передача и согласие на предлагаемый маршрут, если оно требуется.

Ограничение. Capacity-aware routing не может переместить человека вопреки его выбору или передать данные между юридическими лицами без основания. Снижение локального aging не является успехом, если очередь и потеря просто перенесены в управление продажами.

Правила использования гипотез

Гипотезы не должны одновременно внедряться одним неразделимым пакетом, если организация хочет определить вклад отдельных изменений. Приоритет выбирается по LLM Health Profile и критическим разрывам: нельзя тестировать оптимальную частоту nurturing при отсутствии законного основания, scoring — при отсутствии SQL Standard, а ускорение входа — при бесхозной очереди.

Для каждой проверки до запуска фиксируются версия гипотезы, causal estimand, eligibility, единица назначения, primary outcome, guardrails, размер выборки, окно зрелости и stopping rule. После завершения сохраняются положительный, отрицательный или неопределённый результат, контекст и ограничения переноса. Такой реестр превращает гипотезы в эмпирическую программу, а не в перечень управленческих убеждений.

Контрольные вопросы к главе 13

Контрольные вопросы предназначены для проверки понимания архитектуры управление жизненным циклом лида, а не для воспроизведения отдельных терминов. Полный ответ должен показывать границы контура, объяснять механизм преобразования MQL и учитывать последствия управленческого решения для данных, очередей, качества SQL и соседних систем.

Архитектурное место и границы

1. Почему управление жизненным циклом лида находится после цепочки создания маркетинговой ценности и не может считаться пятым функциональным уровнем MVC?
2. Где проходит граница между формированием MQL в привлечение лидов и содержательным развитием MQL в управление жизненным циклом лида?
3. Чем непосредственный результат LLM отличается от результата управления продажами и почему SQL нельзя считать сделкой?
4. Почему операционное управление маркетингом обеспечивает LLM процессами, данными, технологиями и мощностью, но не должно подменять владельца LLM в решении о SQL?

MQL, идентичность и эпизод спроса

5. Почему принятый MQL ещё не является SQL, хотя он уже идентифицирован, контактопригоден и коммерчески релевантен?
6. Чем Identity Entity, Response ID, MQL ID и Demand Episode ID отличаются друг от друга и какие потери возникают при их смешении?
7. В каком случае несколько откликов с OEM-платформы, классифайда, сайта дилера и звонка следует связать с одним Demand Episode, а в каком — сохранить как самостоятельные эпизоды?
8. Почему отказ человека от конкретного автомобиля или продажа выбранного автомобиля с пробегом не обязательно означают исчезновение всего эпизода спроса?

Состояния, ownership и маршрутизация

9. Чем техническое принятие MQL, постановка в очередь, назначение сотрудника и подтверждение ownership различаются как события жизненного цикла?

10. Какие обязательные элементы должны сопровождать переход между состояниями MQL и почему изменение статуса без evidence и reason code является дефектом?
11. Почему routing не является содержательной обработкой и какие механизмы должны сработать, если назначенный филиал или сотрудник не может принять MQL?
12. Какие идентификаторы, временные метки и элементы контекста должны сохраняться при межфилиальной передаче и почему недопустимо обнулять aging?

Контактная политика и содержательное взаимодействие

13. Чем попытка контакта отличается от фактического контакта, а фактический контакт — от meaningful interaction?
14. Почему Time-to-First-Attempt и Time-to-Contact необходимо измерять раздельно и какая управленческая ошибка возникает при их смешении?
15. Почему количество попыток контакта не может быть самостоятельным показателем качества и какие контрметрики должны сопровождать его анализ?
16. Как контактная политика должна учитывать предпочтительный канал, рабочее время, срочность эпизода, результаты предыдущих попыток, frequency caps и правовые ограничения?

Nurturing, ожидание и повторная активизация

17. По каким признакам nurturing конкретного MQL отличается от массовой рекламной рассылки и автоматического подтверждения получения обращения?
18. Чем состояния PENDING, NURTURING, RECYCLED и REACTIVATED различаются по основанию, владельцу, trigger и ожидаемому следующему событию?
19. Почему отсутствие готовности купить сейчас или длительный aging не всегда означает низкое качество MQL и как учитывать естественный цикл выбора?
20. Какие данные и правила позволяют предотвратить использование recycle как скрытого закрытия неотработанных MQL?

SQL Standard и квалификация

21. Какие минимальные элементы должны входить в операционализируемое определение SQL и какие из них могут изменяться в профилях разных потоков?
22. Почему высокий lead score, состоявшийся дозвон, назначенный test-drive или технически созданная opportunity не являются достаточным основанием для SQL?
23. Для чего SQL Standard нужны версия, evidence matrix, reason codes и правила override и почему изменение стандарта нарушает сопоставимость когорт?
24. Чем ложноположительная квалификация SQL отличается от проигранной сделки, а ложноотрицательная квалификация — от естественного созревания спроса после первоначального решения?

Портфель потоков и автомобильный контекст

25. Почему MQL по новому автомобилю, конкретному автомобилю с пробегом, заказному автомобилю и B2B-запросу требуют разных профилей сценария при едином архитектурном ядре LLM?
26. Где проходит граница между развитием запроса на test-drive в LLM и операционно подтверждённой записью, а также между запросом расчёта кредита и кредитным решением?
27. Как следует моделировать одновременный интерес одного человека к покупке автомобиля, trade-in, кредиту или лизингу, не создавая искусственные дубли и не теряя специализированные маршруты?
28. Почему сервисное обращение существующего владельца обычно находится вне LLM продажи автомобиля и при каких условиях из него может возникнуть новый коммерческий эпизод?

Показатели, исследования и мощность

29. Почему SQL Formation Rate нельзя интерпретировать отдельно от Meaningful Interaction Rate, SQL Handoff Acceptance, версий стандарта, product mix и ошибок квалификации?
30. Чем наблюдаемый рост SQL после изменения контактной политики или nurturing отличается от incremental SQL и какой дизайн позволяет оценить причинный эффект?

31. Для чего в анализе Time-to-Contact и time-to-SQL используются зрелые когорты, цензурирование и survival analysis?
32. Почему масштабирование LLM должно одновременно учитывать мощность привлечения лидов, собственный WIP и throughput, а также способность управление продажами принять сформированный поток SQL?

Критерии полноценного ответа

Полноценный ответ на контрольный вопрос должен:

- использовать нормативную последовательность MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами;
- различать техническое событие, фактическую работу и содержательный результат;
- указывать рабочую единицу и необходимое evidence;
- показывать владельца решения и интерфейс с соседним контуром;
- учитывать время, состояние, reason code и версию стандарта;
- отделять наблюдаемую связь от причинного вывода;
- называть возможную игровую оптимизацию или потерю;
- учитывать правовые, этические и capacity-ограничения.

Практические задания к главе 13

Практические задания предназначены для индивидуальной работы, управленческих сессий и проектирования управление жизненным циклом лида в действующей организации. Выполнение должно опираться на реальные или реалистично смоделированные данные. Если необходимая информация отсутствует, участник обязан зафиксировать пробел и способ его устранения, а не заменять evidence предположением.

Задание 1. Установить архитектурные границы LLM

Исходные данные. Составьте перечень операций компании от получения отклика до закрытия сделки и последующего взаимодействия с владельцем. Укажите участвующие подразделения, системы и текущие названия статусов.

Требуемая работа. Разнесите операции между привлечение лидов, управление жизненным циклом лида, операционное управление маркетингом, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки.

Для каждого спорного действия объясните, какой объект оно преобразует и какой наблюдаемый результат создаёт.

Результат. Одностраничная карта границ MQL → LLM → SQL с перечнем входов, преобразования, выхода и интерфейсов.

Критерии проверки. MVC содержит ровно четыре функциональных уровня; MQL является входом LLM; SQL — его прямым выходом; переговоры и сделка не включены в LLM; технологии не выделены как самостоятельные архитектурные уровни.

Задание 2. Спроектировать модель Identity–Response–Episode

Исходные данные. Возьмите выборку из 30–50 обращений, включающую OEM-лиды, классифайды, сайт, callback, звонки с подменных номеров, чат и повторные обращения существующих клиентов.

Требуемая работа. Назначьте или восстановите Identity Entity, Response ID, MQL ID и Demand Episode ID. Определите, какие записи являются разными маршрутами одного эпизода, а какие — самостоятельным спросом. Укажите уверенность и reason code решений merge/split.

Результат. Episode graph и реестр обнаруженных ложных дублей, ложных слияний и потерянных связей.

Критерии проверки. Новый эпизод не уничтожен дедупликацией; один эпизод не размножен ради KPI; сохранены внешние ID, исходные timestamps, объект и источник каждого отклика.

Задание 3. Построить карту состояний MQL

Исходные данные. Текущие статусы CRM, правила очередей, сценарии звонков и 20 фактических историй MQL.

Требуемая работа. Сформируйте state model от ACCEPTED до QUALIFIED_AS_SQL, DISQUALIFIED, INVALID или ROUTED_OUTSIDE_LLM. Для каждого состояния задайте входное событие, обязательное evidence, owner, clock, допустимые и запрещённые переходы, reason codes и next action.

Результат. Диаграмма состояний и таблица переходов.

Критерии проверки. Раздельно представлены queue entry, assignment, ownership confirmation, attempt, contact и meaningful interaction; recycle не используется как закрытие; SQL не возникает из технического события.

Задание 4. Разработать контактную политику

Исходные данные. Четыре потока: новый автомобиль, конкретный автомобиль с пробегом, отложенный заказ и B2B-запрос. Доступные каналы, рабочие часы, история contact outcomes и ограничения коммуникаций.

Требуемая работа. Для каждого потока задайте окно первой попытки, sequence каналов, интервалы, максимальную совокупную частоту, stop rules, правила preferred channel, fallback и реакцию на каждый outcome.

Результат. Версионируемая contact policy и набор контрольных событий Tracking Standard.

Критерии проверки. TTFA и TTC измеряются отдельно; количество попыток не является целью; учтены frequency caps, правовые основания, часовой пояс и естественная срочность объекта.

Задание 5. Определить meaningful interaction

Исходные данные. Десять обезличенных записей или расшифровок звонков, чатов и сообщений: пропущенный звонок, короткий дозвон, автоматическое подтверждение, уточнение наличия, обсуждение потребности и согласование следующего шага.

Требуемая работа. Классифицируйте каждое событие как attempt, contact или meaningful interaction. Для содержательных взаимодействий укажите evidence, которое изменило понимание эпизода или позволило определить следующий шаг.

Результат. Evidence matrix и инструкция для аудита взаимодействий.

Критерии проверки. Delivery сообщения и дозвон не квалифицированы автоматически; определение переносимо между каналами; искусственное дробление диалога не увеличивает показатель.

Задание 6. Спроектировать nurturing и reactivation

Исходные данные. Три причины отложенной готовности: ожидание поставки, необходимость продать текущий автомобиль и перенесённое бюджетное решение B2B. Для каждой известны допустимые каналы и permission state.

Требуемая работа. Создайте три nurture-сценария: eligibility, наблюдаемый барьер, полезное содержание, cadence, trigger, next action, критерии

progression, exit, frequency caps и правило reactivation. Отдельно определите, когда применяется PENDING, а когда RECYCLED.

Результат. Паспорта сценариев и журнал обязательных событий.

Критерии проверки. Nurturing не превращено в массовую рекламу; у каждого MQL сохраняются Demand Episode ID, owner и исходный контекст; предусмотрены opt-out и законное основание.

Задание 7. Сформировать SQL Standard

Исходные данные. Пять типов MQL: новый автомобиль, used car по VIN, test-drive, trade-in с финансированием и B2B-парк. Добавьте примеры спорных случаев: высокий score без контакта, дозвон без обсуждения, неподтверждённый слот и запрос кредитного расчёта.

Требуемая работа. Определите ядро SQL Standard и профили потоков. Укажите обязательные и условные критерии, evidence, decision states, reason codes, version, override rules и SQL Acceptance Rules.

Результат. Проект стандарта и шаблон SQL package.

Критерии проверки. Требуются meaningful interaction, актуальная релевантность и готовность к определённому следующему шагу; test-drive не приравнен к подтверждённому слоту; запрос расчёта не назван кредитным решением; сделка не включена в SQL.

Задание 8. Спроектировать routing для распределённой дилерской группы

Исходные данные. OEM и два классифайда передают MQL центральной системе; группа имеет четыре филиала, различное наличие автомобилей, специалистов trade-in, B2B и ограниченное число test-drive slots.

Требуемая работа. Постройте routing matrix по объекту, бренду, филиалу, компетенции, выбору человека и фактической мощности. Опишите acknowledgment, межфилиальную передачу, overflow, fallback, юридические ограничения и обработку конфликтов OEM SLA с локальной доступностью.

Результат. Матрица маршрутизации и три сценария исключений.

Критерии проверки. Источник не является единственным критерием owner; transfer сохраняет ID, history и aging; новая карточка не становится новым MQL; routing не считается обработкой.

Задание 9. Построить KPI Tree и Health Profile

Исходные данные. Месячный поток: 5 000 MQL, данные назначения, попыток, контактов, meaningful interaction, состояний, SQL, возвратов управление продажами, жалоб и очередей. В части записей отсутствует Interaction History.

Требуемая работа. Постройте KPI Tree от приёма до handoff. Определите числитель, знаменатель, единицу наблюдения, cohort, окно зрелости и версию для каждого показателя. Сформируйте Health Profile минимум по восьми осям и укажите data confidence.

Результат. Дерево показателей, многомерный профиль и список трёх первоочередных управленческих решений.

Критерии проверки. Хорошая скорость не компенсирует отсутствие ownership; SFR рассматривается вместе с SHAR и ошибками; Win Rate не присвоен LLM; неполные данные не интерпретируются как благополучный результат.

Задание 10. Выявить игровую оптимизацию

Исходные данные. После изменения KPI TTFA сократился, число звонков и SQL выросло, aging снизился, но управление продажами чаще возвращает лиды, а opt-out увеличился.

Требуемая работа. Сформулируйте не менее пяти альтернативных объяснений улучшения отчётности. Определите события и выборки для проверки фиктивных звонков, автоматического ownership, преждевременного SQL, recycle ради очистки backlog и искусственного дробления эпизодов.

Результат. План аудита и набор контрметрик.

Критерии проверки. Выводы не основаны на одном агрегате; сохранено различие attempt/contact/meaningful interaction; предусмотрен независимый пересмотр reason codes и evidence.

Задание 11. Разработать причинный тест изменения LLM

Исходные данные. Компания планирует внедрить preferred-channel contact policy или триггерное nurturing. Доступны 2 000 сопоставимых MQL в месяц и данные за предыдущие три месяца.

Требуемая работа. Сформулируйте гипотезу, causal estimand, eligibility, единицу рандомизации, test и control, primary outcome, secondary metrics, guardrails, окно зрелости, stopping rule и анализ отклонений от назначения.

Результат. Предрегистрационный протокол и шаблон отчёта об incremental SQL.

Критерии проверки. Контроль получает допустимый базовый режим; сезонность и spillover рассмотрены; простая корреляция не названа причинностью; отрицательный или неопределённый результат также сохраняется.

Задание 12. Выполнить прямое и обратное capacity-планирование

Исходные данные. Прогноз входа по четырём потокам, SQL Formation Rate и SHAR по зрелым когортам, трудоёмкость сценариев, WIP, графики команд LLM и ограничения управление продажами.

Требуемая работа. Рассчитайте ожидаемый SQL прямым методом и требуемый MQL обратным методом. Определите effective capacity, коэффициенты alignment на обоих интерфейсах, узкие специализированные очереди и LLM Gap. Сформируйте base, upside и downside scenarios.

Результат. План потока и мощности на период, перечень инвестиций и условия их запуска.

Критерии проверки. Средняя производительность не скрывает mix; предусмотрен capacity buffer; рост MQL не предлагается при перегруженном LLM; рост SQL не планируется без мощности управления продажами; снижение стандарта не используется для достижения плана.

Общие критерии оценки практических заданий

Работа считается методологически состоятельной, если она сохраняет границы контуров, использует наблюдаемые определения, связывает решение с owner и evidence, учитывает версии и временные окна, показывает исключения и запрещённые переходы, не нормализует фиктивную активность и отделяет причинный вывод от описательной аналитики.

При командном выполнении рекомендуется распределить роли привлечение лидов, владельца LLM, операционное управление маркетингом, управление продажами, филиала и Data/Legal governance. Итог защищается не с позиции интересов одного подразделения, а с позиции целостности цепочки MQL → LLM → SQL.

Учебный кейс. Дилерская группа «Автоград»: много SQL, мало управляемости

Кейс является учебным. Компания, показатели и обстоятельства смоделированы для диагностики управление жизненным циклом лида. Они не описывают конкретную действующую организацию, но воспроизводят типичные условия распределённого автомобильного ритейла.

1. Исходная ситуация

Дилерская группа «Автоград» работает в трёх городах и управляет шестью площадками. Компания продаёт новые автомобили пяти брендов, автомобили с пробегом, предлагает trade-in, кредит и лизинг, обслуживает автомобили, продаёт запасные части и развивает корпоративные продажи. Значительная часть спроса поступает с OEM-платформ, двух классифайдов, marketplace, сайтов группы и брендов, call tracking, чатов и мессенджеров.

2. Структура компании и распределение ответственности

Центральный контакт-центр работает ежедневно с 08:00 до 22:00. В нём 14 операторов и два руководителя смен. Формально центр «принимает лиды, квалифицирует их и записывает клиентов». В филиалах лиды распределяются между руководителями отделов продаж, администраторами и продавцами. Отдельные команды работают с used cars, trade-in, финансированием, сервисом и B2B.

3. Рынок, Brand Equity и состояние спроса

Группа сильна в домашнем регионе: 61% опрошенных покупателей знают название «Автоград», 38% включают хотя бы один её дилерский центр в consideration, а 24% называют группу предпочтительной. Доверие к сервису выше доверия к продажам. В отзывах часто отмечают широкий выбор и удобство площадок, но негативные темы связаны с несоответствием показанной и фактической цены, повторными звонками разных филиалов и неподтверждённым наличием.

4. Состояние цепочка создания маркетинговой ценности

До формирования MQL происходят существенные потери, влияющие на LLM, но не принадлежащие ему. создание бренда поддерживает узнаваемость и доверие, стимулирование спроса привлекает внимание, коммерческое присутствие показывает автомобили и условия, привлечение лидов принимает отклики. Их состояние представлено в таблице 13.40.

5. Объём и структура поступающих MQL

За последний полный месяц привлечение лидов передал в операционные системы 8 000 записей, маркированных как MQL. Техническая доставка составила 99,4%. Руководство считает это MQL Acceptance Rate, хотя durable queue entry и подтверждённое ownership отдельно не измеряются.

6. Потеря контекста и расхождения систем

Из семи ключевых систем ни одна не содержит полной истории. Сайт передаёт Offer Unit ID и shown price в integration layer, но поле теряется при создании локальной карточки в двух филиалах. Классифайд передаёт Stock ID, однако nightly sync заменяет исходную цену текущей ценой из DMS. В результате невозможно восстановить, какое предложение видел человек.

Таблица 179. Качество контекста в принятых MQL

Дефект	Доля потока	Наиболее затронутые MQL	Типичная операционная потеря
отсутствует единый Demand Episode ID	100%	все	дубли, конкурирующее ownership и потеря многопродуктовой истории
утрачен Offer Unit ID / Stock ID	27%	новые и used cars	повторные вопросы, неверный филиал, неподтверждённое наличие
shown price заменена current price	34%	классифайды и часть сайта	невозможно объяснить расхождение и оценить качество коммерческого присутствия

Дефект	Доля потока	Наиболее затронутые MQL	Типичная операционная потеря
consent evidence не передано	31%	OEM, marketplace и часть звонков	неясна допустимость nurturing и канала продолжения
внешний lead/response ID не сохранён локально	19%	OEM и marketplace	повторное создание записи и неполная обратная связь
история чата не видна назначенному филиалу	43% чат-MQL	сайт и мессенджеры	повторный сбор потребности и потеря договорённости
фактический владелец не подтверждён	100%	все автоматически назначенные	назначение принимается за обработку

7. Очереди, routing и фактическая работа

Единой модели очередей нет. Центральная система распределяет новые автомобили по бренду и выбранному городу. Used cars направляются в филиал, которому принадлежал Stock ID в момент создания карточки. Если автомобиль перемещён или продан, MQL возвращается в общую очередь, где может ожидать до трёх дней. B2B-лиды сначала попадают в розничный отдел, если в форме не заполнено поле «количество автомобилей».

8. Формальные попытки и содержательное взаимодействие

В отчёте TTFA равен 3 минутам 40 секундам. Аудит телефонии обнаружил, что 29% первых звонков длились менее пяти секунд, включая сброс до соединения. Руководитель контакт-центра объясняет: «Система требует позвонить, а потом оператор вернётся к лиду». Медианный интервал до второй попытки составляет 4 часа 25 минут.

Таблица 180. Заявленные и восстановленные показатели LLM

Показатель	Официальный отчёт	Результат аудита	Причина расхождения
MQL Acceptance Rate	99,4%	не рассчитывается	delivery принято за durable acceptance и queue entry
Confirmed Ownership Rate	98%	отсутствует определение	автоматическое назначение принято за acknowledgment
Time-to-First-Attempt, медиана	3 мин 40 с	3 мин 40 с, но 29% первых звонков <5 с	скорость не связана с качеством попытки
Contact Rate	76%	47%	delivery, автоответчик и короткий дозвон включены в contact
Meaningful Interaction Rate	не рассчитывается	28% принятых MQL в выборке	нет общего evidence criteria
SQL Formation Rate	52%	не сопоставим	любой дозвон или «встреча» считается SQL
SQL Handoff Acceptance Rate	93%	61%	CRM delivery принято за acceptance; возвраты филиалов учтены отдельно
Recycle Rate	18%	34% с учётом локальных статусов	recycle используется для очистки backlog

9. Отсутствие SQL Standard

В методике компании SQL называется «лид, подтверждённый контакт-центром». Обязательных критериев, версии и evidence matrix нет. Для нового автомобиля достаточно дозвона; для used car — подтверждения, что человек видел объявление; для test-drive — выбора желаемого дня; для кредита — согласия получить расчёт; для B2B — наличия ИНН организации.

10. Дубли OEM, классифайдов и филиалов

За месяц система нашла 620 записей с одинаковым телефоном и удалила 410 как дубли. Аудит показал три разных ситуации. В 46% удалённых записей это был тот же эпизод и повторный маршрут; в 31% — новый эпизод существующего владельца, включая сервис и замену автомобиля; в 23% — общий семейный или корпоративный номер, использованный разными людьми.

11. Сервис, повторный спрос и управление отношениями с клиентом после покупки

Сервисная запись поступает в ту же очередь, что и продажи. Операторы иногда предлагают заменить автомобиль до решения сервисного вопроса, потому что за созданный автомобильный SQL начисляется бонус. Собственники получают повторные предложения без учёта действующей сервисной претензии.

12. Мощность и инвестиционные ограничения

Расчёт руководителя контакт-центра предполагает, что один оператор способен обработать 55 MQL за смену, поскольку средняя первая попытка занимает две минуты. Повторные попытки, сообщения, уточнение контекста, B2B и исключения не включены. Фактическая аудированная мощность при соблюдении meaningful-interaction protocol оценена в 36 условно стандартных MQL за смену, а сложный B2B или межфилиальный эпизод требует в среднем втрое больше времени.

Таблица 181. Варианты инвестиций и заявленные эффекты

Таблица · часть 1 из 2

Пакет	Содержание	Стоимость	Обещание инициатора
A. Больше MQL	performance-бюджет и новые формы	12 млн руб.	+20% MQL и SQL
B. Новая CRM + AI score	лицензии, интегратор, модель приоритета	12 млн руб.	автоматическая квалификация и единое окно
C. Больше операторов	восемь ставок и расширение смен	11,5 млн руб.	сокращение очереди

Пакет	Содержание	Стоимость	Обещание инициатора
D. Архитектурное восстановление	Demand Episode, сохранение Offer Context, owner acknowledgment, SQL Standard, routing, Tracking Standard и пилоты	9,5 млн руб. + резерв 2,5 млн руб.	снижение потерь и доказательная оценка

Таблица · часть 2 из 2

Пакет	Неустранённый риск
A. Больше MQL	перегрузка LLM и управление продажами, рост дублей
B. Новая CRM + AI score	отсутствуют SQL Standard, Demand Episode ID и проверенная цель модели
C. Больше операторов	дефектные правила и фиктивная активность масштабируются
D. Архитектурное восстановление	эффект требует времени, дисциплины и согласования функций

13. Управленческая задача

Совет директоров создаёт проектную команду и просит в течение десяти рабочих дней представить целевую архитектуру LLM на следующие шесть месяцев. Решение должно улучшить качество развития MQL и сформировать операционно пригодный SQL, не подменяя привлечение лидов, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки.

Задания к кейсу

Задание 1. Восстановить архитектурную карту

Определите, какие описанные операции относятся к привлечению лидов, LLM, операционное управление маркетингом, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки. Покажите места фактического смешения и сформулируйте вход, преобразование и непосредственный выход LLM «Автограда».

Задание 2. Определить критические разрывы

Выделите не менее десяти разрывов. Разделите их на архитектурные, терминологические, процессные, информационные, правовые, измерительные и capacity-разрывы. Укажите те, которые нельзя компенсировать общей оценкой зрелости.

Задание 3. Пересчитать базовый Health Profile

Используя данные таблиц 13.41–13.43, сформируйте предварительный Health Profile. Для каждой оси укажите наблюдаемый показатель, data confidence, критический сигнал и недостающие данные. Не рассчитывайте произвольный интегральный индекс.

Задание 4. Спроектировать модель идентичности и эпизода

Предложите схему Identity Entity, Response ID, MQL ID, Demand Episode ID, Offer Unit ID и external IDs. Определите правила merge/split для OEM, классифайдов, call tracking, повторного владельца и семейного или корпоративного номера.

Задание 5. Разработать целевую state model

Сформируйте состояния и переходы от принятия MQL до SQL handoff. Особое внимание уделите OWNERSHIP_CONFIRMED, различию attempt/contact/meaningful interaction, PENDING, nurturing, recycle, reactivation, transfer и structured rejection.

Задание 6. Сформировать SQL Standard

Определите ядро и профили SQL для нового автомобиля, used car, test-drive, trade-in/финансирования и B2B. Укажите обязательное evidence, reason codes, версию, override rules и SQL Acceptance Rules. Объясните, какие текущие «SQL» перестанут считаться SQL и почему.

Задание 7. Перестроить contact и nurture policies

Разработайте дифференцированные политики минимум для четырёх потоков. Устраните фиктивный TTFA, задайте TTC, sequence, preferred channel, frequency caps и stop rules. Отделите подтверждение получения от nurturing и предусмотрите работу с permission state.

Задание 8. Создать routing и capacity model

Предложите правила назначения между OEM, центральной очередью и филиалами с учётом выбора клиента, объекта, компетенции и мощности. Опишите acknowledgment, fallback, transfer и continuity. Сопоставьте прогнозный поток SQL с ограничением управление продажами в 2 400 единиц.

Задание 9. Выбрать инвестиционный пакет

Оцените пакеты A–D. Допускается перераспределить средства внутри лимита 12 млн рублей, но нельзя считать обещанный эффект доказанным. Сформируйте инвестиционную последовательность: критический разрыв, интервенция, стоимость, expected mechanism, KPI, guardrail и критерий остановки.

Задание 10. Спроектировать эмпирическую программу

Выберите три гипотезы для проверки в первые 90 дней. Для каждой задайте baseline, test/control или обоснованный квазиэкспериментальный дизайн, primary outcome, окно зрелости, capacity constraint и правило масштабирования.

Вопросы для обсуждения кейса

1. Почему рост MQL и официального SFR не привёл к доказанному улучшению LLM?
2. Какие данные позволяют предположить, что сокращение TTFA достигнуто за счёт формальной активности?
3. Как разделить ответственность за потерю Offer Unit ID между коммерческое присутствие, привлечение лидов, операционное управление маркетингом и LLM?
4. Почему официальный SHAR 93% методологически несостоятелен и какое событие должно завершать handoff?
5. Какие последствия создаёт автоматическое формирование opportunity при дозвоне?
6. Как следует учитывать длинный цикл заказных автомобилей и B2B, чтобы aging не стимулировал преждевременное закрытие?
7. В каких случаях сервисное обращение должно быть routed outside LLM, а в каких — породить связанный новый MQL?
8. Как разрешить конфликт OEM SLA, фактической доступности филиала и права клиента выбрать точку?

9. Почему пакет B с новой CRM и AI scoring преждевременен при текущей архитектуре?
10. Какой показатель следует выбрать primary outcome первого пилота и почему рост сделок не может быть немедленной единственной оценкой?
11. Как определить ложноположительные и ложноотрицательные SQL в условиях неоднородных последующих исходов?
12. Какое решение должен принять совет директоров, если после внедрения SQL Standard официальный SFR снизится, но SHAR и качество evidence вырастут?

Ожидаемая логика решения

Состоятельное решение не начинается с покупки технологии или роста входа. Сначала команда восстанавливает границы и владельца LLM, прекращает фиктивное определение контакта и SQL, защищает permissions, вводит Demand Episode ID, сохраняет Offer Context, подтверждает ownership и согласует SQL Standard с управление продажами. После этого настраиваются портфель сценариев, routing, Tracking Standard, KPI Tree и Health Profile.

Чек-лист руководителя управление жизненным циклом лида

Чек-лист предназначен для первичной диагностики и регулярной управленческой проверки LLM. Он оценивает не наличие деклараций и программных модулей, а наблюдаемую способность организации принимать MQL, сохранять Demand Episode, обеспечивать ownership, развивать эпизод по правилам и передавать сформированный SQL в управление продажами.

Шкала 0–4

Таблица 182. Единая шкала оценки критериев LLM

Балл	Уровень реализации	Наблюдаемое состояние
0	отсутствует или противоположно стандарту	правило не определено; практика создаёт архитектурный, правовой либо информационный дефект

Балл	Уровень реализации	Наблюдаемое состояние
1	фрагментарно	отдельные люди или подразделения применяют практику неформально; owner, версия и evidence отсутствуют
2	определено	правило документировано и частично внедрено, но исполнение, покрытие или качество данных нестабильны
3	управляется	правило действует в установленной области, имеет owner, evidence, мониторинг, исключения и периодический контроль
4	доказательно развивается	правило управляется сквозным образом, версионируется, проходит аудит и улучшается на основании проверяемых данных или экспериментов

Балл 4 не означает обязательную автоматизацию. Зрелая ручная квалификация может получить высшую оценку, если она воспроизводима, обеспечена данными, контролируется и обоснованно улучшается. Автоматизированная функция получает низкий балл, если её правила непрозрачны или создают недостоверный результат.

Диагностические критерии

Таблица 183. Чек-лист руководителя LLM: 32 наблюдаемых критерия

Таблица · часть 1 из 2

№	Домен	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence для оценки
1	Границы и governance	LLM формально определён как самостоятельный контур после MVC с входом MQL и выходом SQL	утверждённая архитектурная карта и терминологический стандарт

№	Домен	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence для оценки
2	Границы и governance	привлечение лидов, LLM, операционное управление маркетингом, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки имеют раздельные объекты, результаты и интерфейсы	RACI/decision-rights matrix и процессные контракты
3	Границы и governance	назначен единый accountable owner LLM с полномочием изменять модель состояний, contact policy и SQL Standard	положение о роли, решения governance и журнал версий
4	Границы и governance	каналы, CRM, BDC или контакт-центр рассматриваются как формы исполнения, а не как определение LLM	каталог продуктов/ролей и отсутствие каналовой классификации функций
5	Вход, идентичность и контекст	MQL поступает по версионируемому MQL Input Contract с durable acceptance и reconciliation	схема, acknowledgment log и отчёт расхождений
6	Вход, идентичность и контекст	Identity Entity, Response ID, MQL ID и Demand Episode ID разделены и устойчиво связаны	data model, episode graph и выборочный record-linkage audit

№	Домен	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence для оценки
7	Вход, идентичность и контекст	дедупликация различает повторный маршрут, новый эпизод и разные лица с общим контактом	merge/split rules, confidence и reason codes
8	Вход, идентичность и контекст	объект, Offer Unit ID/VIN/Stock ID, показанная цена, условия, источник и permission evidence сохраняются как исходный snapshot	полнота полей, lineage и аудит восстановления контекста
9	Ownership, очереди и routing	queue entry фиксируется отдельно от технической доставки и назначения	события ACCEPTED/QUEUED/ASSIGNED и timestamps
10	Ownership, очереди и routing	назначение становится ответственностью только после owner acknowledgment	состояние OWNERSHIP_CONFIRMED, срок и журнал подтверждений
11	Ownership, очереди и routing	каждая очередь имеет owner, eligibility, принцип приоритета, aging limits, WIP и fallback	паспорт очереди и оперативный мониторинг
12	Ownership, очереди и routing	routing учитывает эпизод, объект, выбранную точку, компетенцию и мощность; transfer сохраняет ID, историю и aging	routing matrix, transfer log и аудит orphan MQL

№	Домен	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence для оценки
13	Контактная политика и взаимодействие	contact policy определяет допустимые каналы, окна, sequence, интервалы, outcomes, caps и stop rules по профилям потоков	версионируемая политика и журнал исполнения
14	Контактная политика и взаимодействие	Time-to-First-Attempt и Time-to-Contact фиксируются раздельно от момента принятия MQL	event timestamps, clock policy и распределения времени
15	Контактная политика и взаимодействие	attempt, contact и meaningful interaction имеют взаиморазличимые операциональные определения	evidence matrix, формы outcome и аудированная выборка
16	Контактная политика и взаимодействие	скорость и число попыток контролируются вместе с contact rate, MIR, opt-out, жалобами и признаками фиктивной активности	KPI Tree, guardrails и quality audit
17	Состояния и развитие	действует версионируемая state model с допустимыми и запрещёнными переходами, clocks и next action	state catalogue, transition rules и system enforcement
18	Состояния и развитие	каждый переход, пауза, отклонение и закрытие имеют определённый reason code и достаточное evidence	reason-code completeness и аудит согласованности

№	Домен	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence для оценки
19	Состояния и развитие	PENDING, NURTURING, RECYCLED, REACTIVATED и DISQUALIFIED применяются по разным правилам и не скрывают backlog	eligibility/exit rules, triggers и анализ aging
20	Состояния и развитие	nurturing направлено на конкретный барьер, имеет owner, permission, frequency caps, progression и exit; массовая реклама отделена	паспорта программ, consent evidence и holdout-ready tracking
21	SQL и квалификация	SQL имеет единое операциональное определение и версионируемый SQL Standard с ядром и профилями потоков	утверждённый стандарт, effective dates и change log
22	SQL и квалификация	квалификация требует meaningful interaction, актуальной релевантности, готовности к определённому следующему шагу, evidence и reason code	заполненные SQL packages и независимый аудит решений
23	SQL и квалификация	scoring используется как decision support, имеет определённую цель, версию, calibration, FPR/FNR, fairness и override control	model card, validation report и decision log

№	Домен	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence для оценки
24	SQL и квалификация	SQL передаётся по handoff contract, а завершение LLM требует acknowledgment управление продажами либо структурированного возврата	Acceptance Rules, delivery/acceptance log и reconciliation
25	Операционная система и данные	lead workspace показывает исходный и текущий контекст, состояние, owner, next action, permissions и омниканальную историю	role-based demonstration и completeness audit
26	Операционная система и данные	операционное управление маркетингом обеспечивает процессы, данные, интеграции, технологии и производственные SLA, не подменяя содержательные решения LLM	service catalogue, SLA, RACI и change approvals
27	Операционная система и данные	интеграции наблюдаемы; предусмотрены incident management, continuity, controlled replay и защита от повторного создания MQL	monitoring, incident log и проверка восстановления
№	**Домен**	**Наблюдаемый критерий**	**Минимальное evidence для оценки**
28	Операционная система и данные	RACI, decision rights, доступы и правовые основания согласо-	утверждённая матрица, access audit и legal review

№	Домен	Наблюдаемый критерий	Минимальное evidence для оценки
		ваны для OEM, платформ, группы, филиалов и юридических лиц	
29	Измерение, исследование и инвестиции	действует Tracking Standard с единицами, событиями, двумя временами, версиями, reason codes, cohort и data confidence	metric passports, lineage и quality report
30	Измерение, исследование и инвестиции	KPI Tree и Health Profile разделяют ownership, скорость, контакт, interaction, progression, SQL, handoff, качество решений и устойчивость	регулярный dashboard и протокол управленческих решений
31	Измерение, исследование и инвестиции	baseline, cohort/survival analysis и причинный дизайн используются сообразно вопросу; корреляция не объявляется incrementality	исследовательский реестр, протоколы и отчёты
32	Измерение, исследование и инвестиции	прямое и обратное планирование связывает MQL mix, throughput, WIP, LLM Gap, стоимость и мощность управления продажами	capacity model, сценарный план и инвестиционные решения

Таблица · часть 2 из 2

№	Балл 0–4
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	
16	
17	
18	
19	
20	
21	
22	

№	Балл 0–4
23	
24	
25	
26	
27	
28	
29	
30	
31	
32	

Расчёт итогового индекса

Для навигационной сводки используется невзвешенный индекс выполнения чек-листа:

$$LI_{LLM} = \frac{\sum_{i=1}^{n} s_i}{4n} \times 100\%.$$

(13.27)

Критические разрывы, не компенсируемые общей суммой

Критический разрыв фиксируется бинарно: есть, нет или недостаточно evidence. Он не вычитается из индекса произвольным штрафом. Индекс и критические разрывы показываются рядом; при наличии хотя бы одного разрыва целевой уровень зрелости не подтверждается до его устранения или документированного ограничения области.

Порядок проведения диагностики

1. Определить область оценки: компания, юридическое лицо, поток, филиалы и период.

2. Назначить ведущего диагностики и владельцев evidence по восьми доменам.
3. Собрать документы, системные события, расчёты и выборки фактических MQL до выставления баллов.
4. Оценить каждый критерий независимо минимум двумя ролями: владельцем LLM и представителем интерфейсной функции.
5. Разобрать расхождения оценок и зафиксировать источник evidence, а не усреднять несогласованные мнения.
6. Рассчитать доменные значения и LI_{LLM}, отдельно заполнить реестр критических разрывов.
7. Выбрать не более трёх первоочередных LLM Gaps с owner, сроком, intervention, guardrail и способом проверки.
8. Повторить оценку после достаточного окна внедрения, сохранив состав критериев и evidence прошлой версии.

Диагностика не должна превращаться в самооценку ради высокого балла. Если исполнитель одновременно владеет процессом и единственным источником данных, необходим независимый аудит выборки. Изменение формулировки критерия или области оценки фиксируется как новая версия; динамика до и после не сравнивается без пояснения.

Модель зрелости управления жизненным циклом лида

Модель зрелости описывает последовательное развитие способности организации преобразовывать принятый MQL в сформированный и подтверждённо переданный SQL. Она оценивает не техническую сложность CRM и не численность контакт-центра, а целостность архитектуры, воспроизводимость исполнения, качество решений и способность доказательно улучшать контур.

1. Логика уровней зрелости

Уровень 0 — неопределённый. Организация не выделяет LLM как самостоятельный контур. MQL, звонок, контакт, SQL, opportunity и сделка смешиваются; статусы отражают локальные представления; ответственного за результат нет. Отдельные сотрудники могут работать качественно, но система не способна это воспроизвести или доказать.

2. Профиль восьми доменов

Модель использует восемь доменов чек-листа. Таблица 184 показывает характер развития каждого домена. Описание является reference model, а не отраслевым benchmark: конкретная реализация зависит от категории и организации.

Таблица 184. Профиль зрелости LLM по восьми доменам

Таблица · часть 1 из 2

Домен	0. Неопределённый	1. Реактивный	2. Стандартизованный
Границы и governance	LLM не выделен	локальные роли без единого owner	границы, owner, RACI и decision rights утверждены
Вход и Demand Episode	карточка контакта равна лиду	базовая дедупликация по телефону	MQL, identity, response и episode разделены; контекст сохраняется
Ownership, очереди и routing	общие или невидимые списки	назначение по локальному правилу	queue owner, acknowledgment, priority и fallback определены
Контакт и взаимодействие	звонок равен обработке	контролируются скорость и число попыток	attempt, contact и meaningful interaction разделены; действует policy
Состояния и nurturing	статусы произвольны	пауза означает закрытие или общую рассылку	state model, reason codes, pending/nurture/recycle/reactivation определены
SQL и handoff	любой MQL/дозвон может стать SQL	неформальная квалификация по сотрудникам	единый versioned SQL Standard и Acceptance Rules

Домен	0. Неопределённый	1. Реактивный	2. Стандартизованный
Операционная система	разрозненные инструменты	ручные файлы и персональные знания	workspace, интеграции, knowledge base, SLA и continuity определены
Измерение и инвестиции	считаются звонки и продажи	локальные dashboards	единые metric passports и базовые cohort-срезы

Таблица · часть 2 из 2

Домен	3. Управляемый	4. Адаптивный
Границы и governance	governance работает по версиям и исключениям	архитектура контролируемо адаптируется без смешения контуров
Вход и Demand Episode	merge/split и data quality регулярно аудируются	resolution улучшается по измеренным ошибкам и новым маршрутам
Ownership, очереди и routing	WIP, aging и routing accuracy управляются по мощности	маршруты адаптируются с guardrails и доказанным эффектом
Контакт и взаимодействие	TTC, MIR, caps, предпочтения и качество аудируются	политики тестируются и адаптируются по когортам
Состояния и nurturing	progression и длинный цикл управляются по сценариям	инкрементальный эффект программ проверяется и реплицируется
SQL и handoff	FPR/FNR, overrides и SHAR контролируются	стандарты и decision support развиваются через shadow/controlled evaluation
Операционная система	observability, incidents и controlled replay управляются	технологии изменяются по измеренному вкладу в capability
Измерение и инвестиции	KPI Tree, Health Profile, LLM Gap и capacity planning действуют	incrementality и causal evidence определяют масштабирование

Организация может временно иметь смешанный профиль: например, стандартизованную квалификацию при реактивном routing. Такой профиль важнее ярлыка общего уровня, поскольку определяет следующий управленческий шаг. Однако критический разрыв в идентичности, праве или SQL не может быть обозначен как «частично компенсированный».

3. Обязательные gates уровней

Gate — входное условие уровня — представляет минимальный набор способностей, без которого остальные признаки уровня не образуют целостной системы. Gates проверяются по evidence, а не по заявлению владельца.

4. Связь модели зрелости с чек-листом

Checklist Index показывает долю реализованных признаков и помогает отслеживать динамику при неизменной версии оценки. Для подтверждения уровня используются одновременно четыре условия:

1. выполнены обязательные gates уровня и всех нижележащих уровней;
2. отсутствуют несовместимые с уровнем критические разрывы;
3. каждый домен достиг минимально необходимой способности, а не только высокий средний балл;
4. evidence подтверждает фактическое исполнение в заявленной области.

5. Характерные управленческие ловушки уровней

На уровне 0 технология часто воспринимается как способ сразу получить порядок. Покупка CRM автоматизирует смешанные определения и делает ошибку масштабируемой. Первая задача — восстановить границы, объект и владельца.

6. Траектории перехода между уровнями

Переход планируется как ограниченный портфель изменений. Одновременная замена идентичности, состояний, системы мотивации, CRM и SQL Standard может быть необходима при аварийной архитектуре, но делает причинную оценку отдельных эффектов невозможной. Поэтому базовые critical fixes отделяются от последующих оптимизационных экспериментов.

7. Пример оценки дилерской группы

Дилерская группа имеет современную CRM, автоматический routing, call recording и dashboards. Checklist Index равен 58%. При этом MQL не связан с Demand Episode, назначение не требует acknowledgment, дозвон считается SQL, а delivery в филиал — handoff acceptance. Группа не подтверждает уровень 2, несмотря на технологические признаки уровня 3.

8. Управленческое применение

Модель используется при ежегодном архитектурном review, квартальном выборе LLM Gaps, запуске нового потока или филиала, изменении OEM-интерфейса, внедрении CRM и scoring, а также при интеграции компаний. Она помогает определить, какую способность необходимо создать раньше технологии и какой эффект допустимо ожидать.

Критические архитектурные разрывы управление жизненным циклом лида

Критический архитектурный разрыв — это дефект, который разрушает границу, рабочую единицу, ответственность, правомерность или доказательность результата LLM. Его нельзя трактовать как обычное снижение эффективности: при таком разрыве организация не может достоверно утверждать, что управляет жизненным циклом MQL и формирует SQL по стандарту.

1. Причинная карта разрывов

Таблица 185. Причинные цепочки критических разрывов LLM

Таблица · часть 1 из 2

Разрыв верхнего уровня	Наблюдаемый симптом	Искажаемый показатель	Риск для человека и бизнеса
Не определена граница LLM	маркетинг, контакт-центр и продажи спорят, кто «владеет лидом»; MQL, SQL и opportunity используются как синонимы	MQL, SFR, Win Rate и стоимость нельзя сопоставить	размытая ответственность и локальная оптимизация

Разрыв верхнего уровня	Наблюдаемый симптом	Искажаемый показатель	Риск для человека и бизнеса
Не определён Demand Episode	один спрос размножается по каналам или новый спрос удаляется как дубль	объём MQL, contact rate, attribution, recycle	повторное давление, потеря истории, конфликт филиалов
Потерян Offer Context	оператор не видит объект, показанную цену и условия	TTC, MIR, qualification time, SHAR	повторные вопросы и ложное обещание
Назначение принято за ownership	карточки числятся на отсутствующих или перегруженных сотрудниках	Assignment Rate и TTFA выглядят благополучно при росте orphan aging	бесхозный MQL теряет актуальность
Активность принята за взаимодействие	короткий звонок, delivery сообщения или автоответчик считается contact/engagement	TTFA, contact rate и MIR искусственно растут	раздражение, отсутствие развития, ложное чувство скорости
Нет управляемого длительного цикла	неготовые MQL закрываются, массово рассылаются или помещаются в recycle	aging и backlog улучшаются, nurture rate неинтерпретируем	потеря отложенного спроса или навязчивое давление
Нет SQL Standard и handoff contract	дозвон или score создаёт SQL; управление продажами возвращает «плохие лиды»	SFR завышен, SHAR и FPR/FNR не определены	перегрузка продаж и ложная маркировка готовности
Нет Tracking Standard и capacity alignment	показатели строятся из разных событий; поток растёт быстрее мощности	TTFA, SFR, cost per SQL и Win Rate меняются без объяснимой причины	инвестиции масштабируют дефект и переносят очередь downstream

Таблица · часть 2 из 2

Разрыв верхнего уровня	Минимальное восстановительное действие
Не определена граница LLM	утвердить цепочку привлечение лидов → MQL → LLM → SQL → управление продажами и владельцев результатов

Разрыв верхнего уровня	Минимальное восстановительное действие
Не определён Demand Episode	разделить Identity Entity, Response ID, MQL ID и Demand Episode ID; ввести audit merge/split
Потерян Offer Context	сохранить immutable input snapshot и отдельно текущие подтверждённые данные
Назначение принято за ownership	отделить ASSIGNED от OWNERSHIP_CONFIRMED, установить acknowledgment, aging и fallback
Активность принята за взаимодействие	разделить attempt, contact и meaningful interaction; установить evidence и quality audit
Нет управляемого длительного цикла	определить PENDING, NURTURING, RECYCLED, triggers, permissions, caps и exit
Нет SQL Standard и handoff contract	утвердить versioned SQL Standard, evidence matrix, reason codes, Acceptance Rules и acknowledgment
Нет Tracking Standard и capacity alignment	восстановить события, когорты и версии; измерить WIP, throughput, effective capacity и LLM Gap

Причинные цепочки могут пересекаться. Потеря контекста увеличивает трудоёмкость, трудоёмкость создаёт очередь, очередь стимулирует фиктивные попытки, а фиктивные попытки порождают ложный SQL. Поэтому диагностика должна восстанавливать последовательность возникновения дефекта, а не ранжировать симптомы по их видимости в dashboard.

2. Разрыв границ и владельца результата

Если LLM включён в цепочка создания маркетинговой ценности, MQL перестаёт быть прямым выходом MVC, а ответственность привлечение лидов расширяется до неопределённой «работы с лидом». Если LLM поглощён управление продажами, любой принятый MQL выглядит как возможность продажи, а продавец одновременно становится владельцем очереди, контакта, квалификации и переговоров. В обоих случаях невозможно установить качество промежуточного преобразования.

3. Разрыв идентичности и контекста

Агрессивная дедупликация по телефону ошибочно предполагает, что один контакт соответствует одному человеку и одному спросу. В действительности номер может быть семейным или корпоративным, один человек создаёт новые эпизоды, а один эпизод проходит через несколько источников. Противоположный дефект — создание нового MQL при каждом повторном звонке или transfer — улучшает показатели свежести, но разрушает continuity.

4. Разрыв ownership, очередей и маршрутов

Автоматическая запись фамилии в карточке удобна для отчёта, но не подтверждает, что человек принял ответственность и способен выполнить следующий шаг. Бесхозность особенно скрыта в персональных списках сотрудников, находящихся вне смены, и в межфилиальных передачах, где отправитель уже закрыл задачу, а получатель ещё не принял её.

5. Разрыв контакта и содержательного развития

Когда скорость первой попытки становится единственной целью, сотрудник рационально минимизирует наблюдаемое время, а не время до фактического контакта. Короткие звонки, пустые сообщения и искусственно разделённые activities формально соответствуют KPI. Если затем любой ответ считается meaningful interaction, система создаёт SQL без понимания ситуации выбора.

6. Разрыв nurturing, recycle и правового основания

Длительный выбор не помещается в короткий цикл задач. Организация либо закрывает MQL как «некачественный», либо включает его в массовую рассылку. Recycle становится удобным складом, где нет владельца, события возврата и контроля aging.

7. Разрыв квалификации и передачи SQL

Без SQL Standard организация не формирует единый продукт LLM. Высокий lead score, дозвон, запрос test-drive, выбор дня или согласие получить расчёт могут быть evidence, но не заменяют подтверждённую готовность к определённому следующему шагу. Автоматическое создание opportunity маскирует границу управление продажами.

8. Разрыв измерения, причинности и мощности

Показатель без единого события и знаменателя создаёт управленческую иллюзию. Календарный SFR смешивает зрелые и свежие MQL; средний TTFA скрывает тяжёлый хвост; рост SQL после nurturing присваивается программе без контрольной группы; продажи используются как оценка LLM без учёта предложения и управление продажами.

9. Приоритет восстановления

Разрывы устраняются по порядку зависимостей. Сначала останавливаются практики, создающие правовой риск или прямой вред человеку. Затем восстанавливаются границы, owner и рабочая единица. После этого — states, contact policy, SQL Standard и handoff. Наблюдаемость, портфельная оптимизация, experiments и automation развиваются на восстановленном основании.

10. Критерий закрытия разрыва

Разрыв закрыт не после выпуска приказа или настройки поля, а после подтверждения четырёх условий: правило определено и версионировано; назначен owner; исполнение наблюдается в фактическом потоке; повторный аудит не обнаруживает систематического дефекта. Для capacity-разрыва дополнительно требуется устойчивое состояние очереди, для правового — заключение уполномоченной функции, для квалификационного — согласованность решений и handoff.

Терминологический словарь главы 13

Термин	Нормативное определение	Ключевое разграничение
Accepted MQL — принятый MQL	сформированный привлечение лидов MQL, по которому LLM подтвердил durable acceptance по входному контракту	техническая доставка ещё не означает приём в управляемую очередь
Acknowledgment — подтверждение приёма	зафиксированное принимающей стороной подтверждение фактического принятия объекта или ответственности	отличается от отправки, delivery и автоматического назначения

Термин	Нормативное определение	Ключевое разграничение
Aging — возраст MQL/состояния	время от установленной точки отсчёта до текущего момента или перехода	длинный aging не всегда является дефектом; он оценивается с учётом профиля и next action
Assignment — назначение	запись конкретного предполагаемого владельца или очереди для MQL	не равно OWNERSHIP_CONFIRMED и началу содержательной работы
Capacity alignment — согласование мощности	сопоставление прогнозного потока с эффективной мощностью LLM и управление продажами	номинальная численность не равна эффективной мощности
Contact — фактический контакт	доказанное двустороннее соединение с человеком или уполномоченным участником	delivery, автоответчик и поднятая трубка без обмена не обязательно образуют contact
Contact policy — контактная политика	версионируемые правила каналов, окон, последовательности, интервалов, outcomes, caps и прекращения попыток	не равна нормативу количества звонков
Contactability — контактопригодность	установленная привлечение лидов пригодность идентифицирующих и контактных данных для допустимой попытки	не гарантирует фактическую достижимость человека в LLM
Cost per Incremental SQL	дополнительные затраты на один SQL, причинно созданный воздействием относительно контрфактического режима	отличается от обычного cost per SQL
Decision state — состояние решения	нормативный исход применения правила: qualified, pending, disqualified и другие предусмотренные варианты	отличается от свободного комментария сотрудника
эпизод спроса как описательный контекст LeadID	ограниченная коммерческая ситуация выбора с собственной целью, объектом или диапазоном, временем, контекстом и историей	не равен профилю человека и отдельному Response ID

Термин	Нормативное определение	Ключевое разграничение
Demand Episode ID	устойчивый идентификатор эпизода спроса, связывающий относящиеся к нему MQL, отклики и взаимодействия	не заменяется номером телефона или CRM Contact ID
Disqualified — дисквалифицирован	состояние MQL, по которому применимый SQL Standard не выполнен и зафиксировано обоснование	не тождественно недозвону, паузе или отсутствию покупки сейчас
Evidence — доказательное основание	наблюдаемый факт, событие, содержание или ссылка, достаточные для перехода или решения	мнение сотрудника без фиксируемого основания не является полноценным evidence
False-negative rate, FNR	доля ложноотрицательных решений среди всех фактически положительных случаев в аудированной выборке	требует независимой разметки и окна наблюдения
False-positive rate, FPR	доля ложноположительных решений среди всех фактически отрицательных случаев в аудированной выборке	не равна доле SQL, не завершившихся сделкой
Frequency cap — ограничение частоты	максимальная допустимая совокупная частота коммуникаций за период с учётом каналов и сценариев	не должна применяться отдельно к каждому каналу, игнорируя общее давление
Handoff — передача	управляемая передача MQL или SQL между контурами с пакетом, маршрутом, delivery, acknowledgment и reconciliation	техническая отправка не завершает handoff
Health Profile — профиль здоровья LLM	многомерное представление состояния входа, ownership, времени, взаимодействия, решений, handoff, мощности и устойчивости	не заменяется одним произвольно взвешенным индексом

Термин	Нормативное определение	Ключевое разграничение
Identity Entity — сущность идентичности	управляемое представление человека, домохозяйства или организации и связанных идентификаторов	одна Identity Entity может иметь несколько Demand Episodes
Incremental SQL — инкрементальный SQL	дополнительный SQL, возникший благодаря исследуемому воздействию относительно контрфактического режима	не равен наблюдаемому приросту SQL до и после внедрения
привлечение лидов	четвёртый и последний функциональный архитектурный контур MVC, принимающий идентифицированный коммерчески релевантный отклик и формирующий MQL	заканчивается передачей MQL и не развивает его до SQL
управление жизненным циклом лида, LLM	следующий после MVC контур, принимающий MQL, управляющий его развитием и формирующий SQL для управления продажами	не является пятым уровнем MVC, CRM, каналом или частью продаж
Оценка лида	модель или правило оценки вероятности, приоритета либо риска для поддержки решения	высокий score не заменяет SQL Standard и evidence
Lifecycle progression — продвижение жизненного цикла	содержательный переход эпизода на основании нового evidence или согласованного следующего действия	повторная попытка и техническое переназначение сами по себе не являются progression
операционное управление маркетингом	уровень MOS, обеспечивающий LLM процессами, данными, технологиями, аналитикой, интеграциями и производственной мощностью	не входит в LLM и не квалифицирует конкретный MQL вместо владельца контура

Термин	Нормативное определение	Ключевое разграничение
цепочка создания маркетинговой ценности, MVC	система создания маркетинговой ценности из четырёх уровней: создание бренда, стимули-	LLM, управление продажами и управление отношениями с

Термин	Нормативное определение	Ключевое разграничение
	рование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов	клиентом после покупки не входят в MVC
Meaningful interaction — содержательное взаимодействие	взаимодействие, в котором подтверждён актуальный контекст и получено evidence о ситуации выбора либо согласован обоснованный следующий шаг	дозвон или автоматический ответ не достаточны
MQL — Marketing Qualified Lead	сформированный привлечение лидов идентифицированный, контактопригодный, коммерчески релевантный и проверенный лид, переданный по стандарту	MQL не является SQL, opportunity или сделкой
Nurturing — управляемое развитие MQL	развитие конкретного отложенного MQL относительно установленного барьера с owner, permission, сценарием, trigger, caps, progression и exit	не равно массовой рекламе и подтверждению получения обращения
Offer Context — контекст предложения	совокупность объекта, показанных цены и условий, точки, кампании, времени и доступных доказательств исходного рассмотрения	текущая цена не должна ретроспективно стирать показанную цену
Offer Unit ID	идентификатор конкретной единицы предложения: автомобиля, конфигурации, тарифа или иного коммерческого объекта	общий продуктовый ярлык может быть недостаточен для восстановления контекста
Opportunity — коммерческая возможность	объект управления управление продажами, создаваемый по правилам следующего контура после принятия SQL	технически созданная opportunity не доказывает SQL и не является сделкой

Термин	Нормативное определение	Ключевое разграничение
управление отношениями с клиентом после покупки	контур после сделки, управляющий ценностью владения, удержанием, повторным и реферальным спросом	сервис и работа с владельцем после сделки не включаются в LLM продажи
Ownership confirmed — ответственность подтверждена	состояние, в котором назначенный владелец явно принял MQL и обязательство по next action	не возникает автоматически после системной маршрутизации
Pending — ожидание	состояние ожидания определённого внешнего или внутреннего события с owner, сроком и условием пересмотра	не является бесхозной паузой или recycle по умолчанию
Permission state — состояние разрешённости	структурированная информация о правовом основании, целях, разрешённых действиях и каналах	единый флаг consent=yes не доказывает право на любую коммуникацию
Queue — очередь	управляемый портфель MQL, ожидающих определённого типа работы, с owner, eligibility, приоритетом, WIP, aging и fallback	общий список карточек без ответственности не является очередью
Reactivation — повторная активизация MQL	возврат отложенного эпизода в активное развитие после установленного trigger или нового evidence	не является созданием нового спроса или нового MQL по умолчанию
Reason code — код причины	стандартизированное объяснение перехода, решения, паузы, возврата или отклонения	свободный комментарий не обеспечивает сопоставимость и контроль
Recycle — управляемая пауза с возвратом	состояние эпизода, временно выведенного из активной работы по утверждённой причине и с условием повторного рассмотрения	не должно использоваться для сокрытия backlog или обнуления aging

Термин	Нормативное определение	Ключевое разграничение
Response ID	идентификатор отдельного коммерчески релевантного отклика или его источникового представления	несколько Response ID могут относиться к одному Demand Episode
Routing — маршрутизация	выбор допустимой очереди или владельца по эпизоду, объекту, точке, компетенции, праву и мощности	routing не является содержательной обработкой
управление продажами	следующий после LLM контур, принимающий SQL и преобразующий его посредством коммерческой работы в сделку	не включается в LLM и не формирует MQL
SLA — Service Level Agreement	согласованные обязательства по качеству, времени, доступности и ответственности на определённой границе	SLA технической доставки не равен SLA фактической работы
SQL — Sales Qualified Lead	MQL, по которому состоялось meaningful interaction, подтверждены актуальная коммерческая релевантность и готовность, выполнен SQL Standard и сформирован пакет передачи	SQL не является opportunity, заказом или сделкой
SQL Formation Rate, SFR	доля принятых MQL когорты, квалифицированных как SQL по одной версии стандарта в заданном окне	не равен Win Rate и чувствителен к mix и зрелости когорты
SQL Handoff Acceptance Rate, SHAR	доля переданных SQL, подтверждённо принятых управление продажами по Acceptance Rules	acknowledgment не является продажей
Критерии SQL	версионируемый набор обязательных и профильных критериев готовности MQL к управлению продажами	scoring, дозвон и назначение встречи не заменяют стандарт

Термин	Нормативное определение	Ключевое разграничение
Stagnation — застой	нахождение MQL без обоснованного next action или содержательного перехода сверх допустимого окна	отличается от длинного, но управляемого PENDING или nurturing
State — состояние жизненного цикла	взаиморазличимое положение MQL, возникающее из подтверждённого события и определяющее допустимые следующие переходы	не равно произвольному ярлыку сотрудника
Time-to-Assignment, TTA	время от принятия MQL до назначения допустимой очереди или владельца	не показывает подтверждённое ownership
Time-to-Contact, TTC	время от принятия MQL до первого доказанного фактического контакта	отличается от TTFA и технической реакции
Time-to-First-Attempt, TTFA	время от принятия MQL до первой допустимой человеческой попытки контакта	быстрая попытка не доказывает contact или interaction quality
Правила учёта показателей	стандарт сущностей, событий, timestamps, версий, reason codes, связей и правил расчёта LLM	не равен набору доступных полей одной системы
Win Rate	доля коммерческих возможностей или SQL, завершившихся сделкой в определённой модели управление продажами	не является непосредственным KPI результата LLM и зависит от последующего контура
Work in progress, WIP — незавершённая работа	число MQL или эпизодов внутри определённой границы процесса, ещё не достигших выходного состояния	автоматическое assignment не устраняет WIP, а переносит его в персональные списки

Правило терминологического применения

Локальные поля CRM, OEM-платформ и филиалов должны быть сопоставлены с нормативными событиями главы. Техническое название не доказывает состояние: CONTACTED требует фактического контакта, SQL — evidence и версию SQL Standard, а совпадение личности не означает совпадения Demand Episode.

Библиография главы 13

Принцип отбора и статус источников

Библиография главы 13 построена вокруг механизма преобразования принятого Marketing Qualified Lead в Sales Qualified Lead. В неё включены источники по развитию отношений и клиентскому пути, поведению отклика и формированию намерения, воспринимаемому риску и доверию, контактной доступности и ожиданию, управлению очередями, классификации и ошибкам решений, анализу длительности и переходов между состояниями, качеству данных и разрешению идентичности, омниканальности, экспериментам, причинному выводу, маркетинговой продуктивности и интерфейсу маркетинга с продажами.

Ни один из перечисленных источников сам по себе не устанавливает нормативную архитектуру книги

цепочка создания маркетинговой ценности → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки.

Место управление жизненным циклом лида после цепочки создания маркетинговой ценности, определение MQL как входа, SQL как непосредственного результата, модель состояний, SQL Standard, reason codes, управление жизненным циклом лида KPI Tree, Health Profile и Gap имеют статус авторского методологического синтеза. Научные источники поддерживают отдельные механизмы и методы проверки, но не должны цитироваться как доказательство всей авторской архитектуры.

Библиографические сведения, DOI, номера стандартов и статусы документов проверены по издательским, журнальным и официальным источникам по состоянию на **8 сентября 2026 года**. Для правовых норм окончательная применимость зависит от юрисдикции, роли организации, цели обработки, кана-

ла и фактического сценария. Перед внедрением требуется отдельная юридическая проверка актуальной редакции.

1. Русскоязычные издания

1. Алешина И. В. **Поведение потребителей**: учебник. — М.: Экономистъ, 2006. — 525 с.
2. Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У., Энджел Дж. Ф. **Поведение потребителей** / пер. с англ. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с.
3. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг менеджмент** / пер. с англ. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с.
4. Кохави Р., Тан Д., Сюй Я. **Доверительное A/B-тестирование: практическое руководство по контролируемым экспериментам** / пер. с англ. В. С. Яценкова. — М.: ДМК Пресс, 2021. — 298 с.
5. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. **Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг** / пер. с англ. В. Б. Колчанова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2020. — 928 с.
6. Лавлок К. **Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия** / пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Вильямс, 2005.
7. Малхотра Н. К. **Маркетинговые исследования: практическое руководство** / пер. с англ. — М.: Вильямс, 2016. — 1184 с.
8. Соломон М. Р. **Поведение потребителей: искусство и наука побеждать на рынке** / пер. с англ. — М.: ДиаСофтЮП, 2003. — 784 с.
9. Таха Х. А. **Введение в исследование операций** / пер. с англ. — 6-е изд. — М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2001. — 912 с.

2. Англоязычные монографии

1. Allison, Paul D. **Survival Analysis Using SAS: A Practical Guide**. 2nd ed. Cary, NC: SAS Institute, 2010.
2. Batini, Carlo; Scannapieco, Monica. **Data and Information Quality: Dimensions, Principles and Techniques**. Cham: Springer, 2016. DOI: 10.1007/978-3-319-24106-7.
3. Christen, Peter. **Data Matching: Concepts and Techniques for Record Linkage, Entity Resolution, and Duplicate Detection**. Berlin; Heidelberg: Springer, 2012. DOI: 10.1007/978-3-642-31164-2.

4. Cook, Thomas D.; Campbell, Donald T. **Quasi-Experimentation: Design & Analysis Issues for Field Settings**. Boston: Houghton Mifflin, 1979.

5. Cox, David R.; Oakes, David. **Analysis of Survival Data**. London: Chapman and Hall, 1984.

6. Davenport, Thomas H.; Harris, Jeanne G. **Competing on Analytics: The New Science of Winning**. Updated ed. Boston: Harvard Business Review Press, 2017.

7. Farris, Paul W.; Bendle, Neil T.; Pfeifer, Phillip E.; Reibstein, David J. **Marketing Metrics: The Manager's Guide to Measuring Marketing Performance**. 4th ed. Hoboken, NJ: Pearson FT Press, 2020.

8. Gross, Donald; Shortle, John F.; Thompson, James M.; Harris, Carl M. **Fundamentals of Queueing Theory**. 5th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2018. Математическая основа потоков, ожидания, загрузки и мощности; базовые модели требуют проверки стационарности и других предпосылок.

9. Gupta, Sunil; Lehmann, Donald R. **Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run**. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing, 2005.

10. Hand, David J. **Dark Data: Why What You Don't Know Matters**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2020.

11. Hanssens, Dominique M.; Parsons, Leonard J.; Schultz, Randall L. **Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis**. 2nd ed. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001.

12. Herzog, Thomas N.; Scheuren, Fritz J.; Winkler, William E. **Data Quality and Record Linkage Techniques**. New York: Springer, 2007. DOI: 10.1007/0-387-69505-2.

13. Imbens, Guido W.; Rubin, Donald B. **Causal Inference for Statistics, Social, and Biomedical Sciences: An Introduction**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. DOI: 10.1017/CBO9781139025751.

14. Kohavi, Ron; Tang, Diane; Xu, Ya. **Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing**. Cambridge: Cambridge University Press, 2020.

15. Lee, Yang W.; Pipino, Leo L.; Funk, James D.; Wang, Richard Y. **Journey to Data Quality**. Cambridge, MA: MIT Press, 2006.

16. Palmatier, Robert W. **Relationship Marketing**. Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2008.

3. Научные статьи

3.1. Клиентский путь, отношения, доверие и вовлечение

1. Lemon, Katherine N.; Verhoef, Peter C. “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.” **Journal of Marketing** 80, no. 6 (2016): 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

2. Morgan, Robert M.; Hunt, Shelby D. “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.” **Journal of Marketing** 58, no. 3 (1994): 20–38. DOI: 10.2307/1252308.

3. Palmatier, Robert W.; Dant, Rajiv P.; Grewal, Dhruv; Evans, Kenneth R. “Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis.” **Journal of Marketing** 70, no. 4 (2006): 136–153. DOI: 10.1509/jmkg.70.4.136.

4. Payne, Adrian; Frow, Pennie. “A Strategic Framework for Customer Relationship Management.” **Journal of Marketing** 69, no. 4 (2005): 167–176. DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167.

3.2. Намерение, риск, информация и раскрытие данных

8. Zeithaml, Valarie A. “Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence.” **Journal of Marketing** 52, no. 3 (1988): 2–22. DOI: 10.1177/002224298805200302.

9. Srinivasan, Narasimhan; Ratchford, Brian T. “An Empirical Test of a Model of External Search for Automobiles.” **Journal of Consumer Research** 18, no. 2 (1991): 233–242. DOI: 10.1086/209255. Особенно релевантна автомобильному контексту и длительному поиску до выбора.

10. Moe, Wendy W.; Fader, Peter S. “Dynamic Conversion Behavior at E-Commerce Sites.” **Management Science** 50, no. 3 (2004): 326–335. DOI: 10.1287/mnsc.1040.0153.

11. Dinev, Tamara; Hart, Paul. “An Extended Privacy Calculus Model for E-Commerce Transactions.” **Information Systems Research** 17, no. 1 (2006): 61–80. DOI: 10.1287/isre.1060.0080.

3.3. Доступность, ожидание и контактная политика

13. Taylor, Shirley. “Waiting for Service: The Relationship Between Delays and Evaluations of Service.” **Journal of Marketing** 58, no. 2 (1994): 56–69. DOI: 10.1177/002224299405800205.

14. Dabholkar, Pratibha A. “Consumer Evaluations of New Technology-Based Self-Service Options: An Investigation of Alternative Models of Service Quality.”

International Journal of Research in Marketing 13, no. 1 (1996): 29–51. DOI: 10.1016/0167-8116(95)00027-5.

15. Meuter, Matthew L.; Ostrom, Amy L.; Roundtree, Robert I.; Bitner, Mary Jo. “Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters.” **Journal of Marketing** 64, no. 3 (2000): 50–64. DOI: 10.1509/jmkg.64.3.50.18024.
16. Little, John D. C. “A Proof for the Queuing Formula: L = λW.” **Operations Research** 9, no. 3 (1961): 383–387. DOI: 10.1287/opre.9.3.383.

3.4. Состояния, длительность и квалификация

18. Kaplan, Edward L.; Meier, Paul. “Nonparametric Estimation from Incomplete Observations.” **Journal of the American Statistical Association** 53, no. 282 (1958): 457–481. DOI: 10.1080/01621459.1958.10501452.
19. Cox, David R. “Regression Models and Life-Tables.” **Journal of the Royal Statistical Society: Series B** 34, no. 2 (1972): 187–220. DOI: 10.1111/j.2517-6161.1972.tb00899.x.
20. Fawcett, Tom. “An Introduction to ROC Analysis.” **Pattern Recognition Letters** 27, no. 8 (2006): 861–874. DOI: 10.1016/j.patrec.2005.10.010.
21. Saito, Takaya; Rehmsmeier, Marc. “The Precision–Recall Plot Is More Informative than the ROC Plot When Evaluating Binary Classifiers on Imbalanced Datasets.” **PLOS ONE** 10, no. 3 (2015): e0118432. DOI: 10.1371/journal.pone.0118432.

3.5. Качество данных, идентичность и омниканальность

23. Wang, Richard Y.; Strong, Diane M. “Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers.” **Journal of Management Information Systems** 12, no. 4 (1996): 5–33. DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099.
24. Pipino, Leo L.; Lee, Yang W.; Wang, Richard Y. “Data Quality Assessment.” **Communications of the ACM** 45, no. 4 (2002): 211–218. DOI: 10.1145/505248.506010.
25. Fellegi, Ivan P.; Sunter, Alan B. “A Theory for Record Linkage.” **Journal of the American Statistical Association** 64, no. 328 (1969): 1183–1210. DOI: 10.1080/01621459.1969.10501049.
26. Neslin, Scott A.; Grewal, Dhruv; Leghorn, Robert; Shankar, Venkatesh; Teerling, Marije L.; Thomas, Jacquelyn S.; Verhoef, Peter C. “Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management.” **Journal of Service Research** 9, no. 2 (2006): 95–112. DOI: 10.1177/1094670506293559.

3.6. Интерфейс маркетинга и продаж, lead management и автоматизация

28. Homburg, Christian; Jensen, Ove; Krohmer, Harley. “Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy.” **Journal of Marketing** 72, no. 2 (2008): 133–154. DOI: 10.1509/jmkg.72.2.133.

29. Sabnis, Gaurav; Chatterjee, S.; Grewal, Rajdeep; Lilien, Gary L. “The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps’ Follow-Up of Marketing Leads.” **Journal of Marketing Research** 50, no. 1 (2013): 52–67. DOI: 10.1509/jmr.10.0047.

30. Järvinen, Joel; Taiminen, Heini. “Harnessing Marketing Automation for B2B Content Marketing.” **Industrial Marketing Management** 54 (2016): 164–175. DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.07.002.

3.7. Эксперименты, причинность и экономический результат

31. Kohavi, Ron; Longbotham, Roger; Sommerfield, Dan; Henne, Randal M. “Controlled Experiments on the Web: Survey and Practical Guide.” **Data Mining and Knowledge Discovery** 18, no. 1 (2009): 140–181. DOI: 10.1007/s10618-008-0114-1.

32. Gordon, Brett R.; Zettelmeyer, Florian; Bhargava, Neha; Chapsky, Dan. “A Comparison of Approaches to Advertising Measurement: Evidence from Big Field Experiments at Facebook.” **Marketing Science** 38, no. 2 (2019): 193–225. DOI: 10.1287/mksc.2018.1135. Демонстрирует расхождения экспериментальных и наблюдательных оценок вследствие селекции.

33. Srivastava, Rajendra K.; Shervani, Tasadduq A.; Fahey, Liam. “Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis.” **Journal of Marketing** 62, no. 1 (1998): 2–18. DOI: 10.1177/002224299806200102. Связывает рыночные активы с денежными потоками, не объявляя сделку непосредственным результатом LLM.

34. Rust, Roland T.; Ambler, Tim; Carpenter, Gregory S.; Kumar, V.; Srivastava, Rajendra K. “Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions.” **Journal of Marketing** 68, no. 4 (2004): 76–89. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721.

4. Стандарты, правовые и профессиональные источники

4.1. Российское право

1. **Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных»** — в редакции, действующей на дату применения. Для LLM особенно значимы принципы и условия обработки, требования к согласию, обработка в целях продвижения товаров и услуг, автоматизированные решения, безопасность, поручение обработки и трансграничная передача. Актуализируемый текст.
2. **Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе»** — в редакции, действующей на дату применения. Статья 18 важна для рекламных сообщений по сетям электросвязи: ответ на конкретное обращение и nurturing в рекламных целях требуют раздельной правовой квалификации. Актуализируемый текст.
3. **Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»** — в редакции, действующей на дату применения.
4. **Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи»** — в редакции, действующей на дату применения.
5. **Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей»** — в редакции, действующей на дату применения.

4.2. Международные и европейские правовые источники

7. **Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation, GDPR).** Официальный текст и консолидированные версии доступны в EUR-Lex.
8. **Directive 2002/58/EC on privacy and electronic communications (ePrivacy Directive)** — с учётом изменений и национальной имплементации. Официальная карточка EUR-Lex.

4.3. Международные стандарты данных, процессов, приватности и безопасности

9. **ISO 8000-61:2016. Data quality — Part 61: Data quality management: Process reference model.**
10. **ISO 8000-62:2018. Data quality — Part 62: Data quality management: Organizational process maturity assessment: Application of standards relating to process assessment.**

11. **ISO 8000-150:2022. Data quality — Part 150: Data quality management: Roles and responsibilities.**

12. **ISO/IEC 25012:2008. Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model.**

13. **ISO/IEC 25024:2015. Systems and software engineering — SQuaRE — Measurement of data quality.**

14. **ISO 18295-1:2017. Customer contact centres — Part 1: Requirements for customer contact centres.**

15. **ISO 10002:2018. Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations.**

16. **ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements.**

4.4. Технические и профессиональные рамки

21. **NIST. Privacy Framework: A Tool for Improving Privacy through Enterprise Risk Management**, version 1.0, 2020. Официальная страница NIST. Добровольная риск-ориентированная рамка для privacy governance; не заменяет применимое право. На дату проверки NIST также развивал версию 1.1 как новый проект, поэтому внедрение должно фиксировать используемую редакцию.

22. **NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0)**, NIST AI 100-1, 2023. Официальная страница NIST. Применим к автоматизированному scoring, приоритизации и рекомендациям следующего действия. На дату проверки версия 1.0 находилась в процессе пересмотра; организация обязана фиксировать фактически применяемую версию.

23. **W3C. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2**, W3C Recommendation, 12 December 2024. Официальный текст.

24. **International Chamber of Commerce. Advertising and Marketing Communications Code**, 11th edition, 2024. Официальная страница ICC. Кодекс закрепляет принципы законности, честности, правдивости и социальной ответственности коммуникаций; nurturing не должен маскировать навязчивую рекламу.

25. **ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics**, revision 2025. Официальная страница ESOMAR. Применяется к исследовательским и аналитическим процедурам; коммерческое развитие MQL нельзя выдавать за исследование.

Протокол использования правовых и профессиональных источников

1. территориальную применимость норм и фактические роли всех участников цепочки;
2. цели и основания обработки для ответа на запрос, nurturing, аналитики и рекламы;
3. разделение согласия на обработку данных и согласия на рекламные сообщения;
4. передачу между OEM, платформой, дилерской группой, филиалом и подрядчиком;
5. допустимость каналов, частоты и времени коммуникации;
6. сроки хранения, stop-rules, отзыв согласия и реализацию прав субъекта;
7. признаки и последствия автоматизированного scoring и приоритизации;
8. версии SQL Standard, consent notice, scoring model и contact policy;
9. требования безопасности, журналирования и управления инцидентами;
10. актуальность стандартов и профессиональных спецификаций.

Редакционное заключение к библиографии

ГЛАВА 14 /

Управление продажами

Андрей Лапиков, DBA
Иван Куц

Объектное правило продаж. SQL — квалификационное состояние коммерческой возможности, а не отдельный универсальный ID. Внутренняя CRM-сущность opportunity допустима как рабочая сущность продаж, но не является обязательным универсальным объектом MOS. Универсальным идентификатором результата сделки остаётся DealID.

Паспорт главы

Параметр	Содержание
Предшествующий контур	управление жизненным циклом лида

Параметр	Содержание
Предшествующий результат	сформированный и переданный по SQL Standard Sales Qualified Lead — SQL
Вход	принятый SQL с идентичностью, SQL ID, MQL ID, Demand Episode ID, объектом интереса, доказательствами выполнения SQL Standard, содержанием meaningful interaction, согласованным следующим коммерческим шагом, временным горизонтом, известными ограничениями, релевантной историей взаимодействий, данными о согласиях и правовом основании дальнейшей работы
Объект главы	управление продажами — управленческо-операционный контур преобразования SQL в сделку
Место в архитектуре	следующий контур после управления жизненным циклом лида; не входит в MOS, цепочка создания маркетинговой ценности или управление жизненным циклом лида
Рабочий объект	opportunity — коммерческая возможность, созданная или связанная с принятым SQL и соответствующим Demand Episode, имеющая Opportunity ID, подтверждённого владельца, состояние, evidence, план работы и следующий коммерческий шаг
Преобразование	принятие SQL, подтверждение ownership, создание и ведение opportunity, коммерческая диагностика, конфигурация решения, проверка доступности и исполнимости обещаний, подготовка и представление предложения, взаимодействие, переговоры, согласования, контрактование, применение Deal Standard и Deal Recognition Rules
Непосредственный результат	сформированная сделка — коммерческий результат, признанный по утверждённым юридическим, финансовым, продуктовым и операционным критериям
Следующий контур	управление отношениями с клиентом после покупки
Последующий результат	ценность владения, удержание, повторный и реферальный спрос
Параметр	**Содержание**
Методологический статус	авторская модель контура, поддержанная научными и отраслевыми источниками; причинные эффекты, нормативы,

Параметр	Содержание
	вероятности, SLA и правила мощности требуют эмпирической проверки, локальной калибровки и правовой адаптации

Место главы в архитектуре книги

Предыдущие главы последовательно раскрыли путь от рынка к коммерчески подготовленному спросу. MOS сформировал управленческую основу маркетинговой деятельности через маркетинговую стратегию, управление маркетингом и операционное управление маркетингом. цепочка создания маркетинговой ценности преобразовала рыночные предпосылки в маркетинговую ценность: создание бренда создал основание доверия и выбора; стимулирование спроса активизировал потребность и готовность исследовать решение; коммерческое присутствие сделал конкретное предложение доступным, актуальным, доказательным и пригодным для оценки; привлечение лидов принял идентифицированный коммерчески релевантный отклик и сформировал MQL. На MQL завершилась цепочка создания маркетинговой ценности.

управление жизненным циклом лида принял MQL, назначил ответственность, обеспечил содержательное взаимодействие, уточнил ситуацию выбора, управлял состояниями, ожиданием, nurturing и повторной активизацией, применил SQL Standard и сформировал SQL. На этом завершилась квалификация спроса для передачи в следующий коммерческий контур.

Однако сформированный SQL ещё не является ни opportunity, ни заказом, ни договором, ни сделкой. Он подтверждает, что по конкретному Demand Episode состоялось содержательное взаимодействие, коммерческая релевантность доказана и допустим следующий коммерческий шаг. Но предложение ещё может быть не сконфигурировано; конкретный автомобиль, VIN, SKU, слот или иной объект — не подтверждён; цена и условия — не согласованы; trade-in — не осмотрен; кредитный расчёт — не превращён в заявку и решение финансовой организации; участники buying group — не пришли к решению; юридические, финансовые и операционные критерии признания сделки — не выполнены.

Именно этот разрыв между готовностью к коммерческой работе и признанным коммерческим результатом заполняет управление продажами. Контур принимает SQL, создаёт или связывает с ним opportunity, закрепляет ответ-

ственность, организует управляемое коммерческое продвижение, формирует исполнимое решение и предложение, ведёт взаимодействие и переговоры, получает необходимые согласования, применяет Deal Standard и формирует сделку. После сделки результат, обязательства, обещания, условия и история подтверждённо передаются в управление отношениями с клиентом после покупки.

Границы, входы, преобразование и выход управления продажами

управление продажами начинается после подтверждённого приёма SQL от управления жизненным циклом лида. Техническая доставка записи, автоматическое назначение продавца или создание CRM-карточки не означают, что вход принят операционно. Приём требует проверки целостности SQL package, соответствия маршрута, связи с Demand Episode, отсутствия неисправленного критического дефекта и подтверждения ответственности за следующий коммерческий результат.

Входной SQL не должен заново проходить полную квалификацию LLM. управление продажами вправе проверить достаточность переданного пакета и вернуть дефектный SQL по формальному контракту, но не заменяет SQL Standard собственным неформальным фильтром и не повторяет весь предшествующий жизненный цикл. После принятия SQL рабочей единицей становится opportunity — отдельная коммерческая возможность, связанная с конкретным эпизодом спроса, решением и предполагаемым результатом.

Минимально достаточная конфигурация контура выглядит следующим образом:

сформированный SQL → доставка и acknowledgment → SQL Acceptance → создание или связывание opportunity → Opportunity ID и связь с Demand Episode → подтверждённый владелец → очередь, приоритет и план → next action → коммерческая диагностика → конфигурация решения → подтверждение доступности и исполнимости → персональное предложение → представление предложения → взаимодействие и переговоры → внутренние и внешние согласования → reservation, order, contract, payment и fulfilment-события → применение Deal Standard и Deal Recognition Rules → решение, reason code и evidence → сформированная сделка → Deal Handoff Package → подтверждённый приём в управление отношениями с клиентом после покупки.

Непосредственный выход управления продажами — не встреча, тест-драйв, расчёт, резерв, заказ, подписанное намерение или произвольный статус won. Выходом является сделка, по которой выполнены утверждённые критерии признания, определены предмет, стороны, цена и иные условия, зафиксированы обязательства и доказательства, а контекст подготовлен и передан для дальнейшего управления ценностью владения.

Граница управление продажами определяется не названием подразделения и не используемой системой. В преобразовании могут участвовать продавец, руководитель отдела продаж, продуктовый специалист, администратор, trade-in, кредитно-страховой блок, юридическая функция, финансы, склад, логистика, подготовка, касса, DMS, CRM, OEM-платформа, классифайд или маркетплейс. Один сотрудник или компонент может выполнять действия нескольких контуров, но функция каждого действия определяется его объектом, решением и непосредственным результатом.

Цель главы

Цель главы — сформировать целостную, операционализируемую и измеримую reference model управление продажами, объясняющую, каким образом организация принимает SQL, создаёт и ведёт связанную с Demand Episode opportunity, обеспечивает ownership и коммерческое продвижение, конфигурирует решение, управляет предложением, ценой, доступностью, переговорами и согласованиями, применяет Deal Standard и Deal Recognition Rules, формирует сделку и без потери контекста передаёт её в управление отношениями с клиентом после покупки.

Результаты обучения

После изучения главы читатель сможет:

1. определять место управление продажами в сквозной архитектуре и проводить его границы относительно управление жизненным циклом лида, операционное управление маркетингом, коммерческое присутствие и управление отношениями с клиентом после покупки;
2. различать сформированный SQL, принятый SQL, opportunity, коммерческое предложение, резерв, заказ, договор, оплату, выдачу и сделку;
3. разрабатывать SQL Acceptance Rules, Opportunity Standard, Deal Standard и Deal Recognition Rules;

4. связывать Identity ID, Demand Episode ID, MQL ID, SQL ID, Opportunity ID, Order ID и Deal ID без уничтожения самостоятельных эпизодов спроса;
5. проектировать доказательную модель состояний opportunity с Entry Criteria, Exit Criteria, evidence, clocks, reason codes, guards и запрещёнными переходами;
6. отделять коммерческую диагностику от квалификации LLM, а активность продавца — от commercial progression;
7. управлять конфигурацией решения, Offer Unit, VIN или SKU, наличием, резервом, сроками и исполнимостью обещаний;
8. различать РРЦ, публичную и показанную цену, персональное предложение, скидку, субсидию, бонус и transaction price;
9. проектировать процессы тест-драйва, trade-in, кредитования, лизинга, страхования и внутренних согласований как связанные, но самостоятельные состояния и события;
10. устанавливать ownership, decision rights, RACI, SLA, WIP-лимиты, правила очередей, routing, fallback и эскалации;
11. строить управление продажами KPI Tree, Health Profile, Tracking Standard и доказательную архитектуру pipeline forecast;
12. выполнять прямое и обратное планирование, оценивать управление продажами Gap и согласовывать мощность с LLM, запасами, смежными исполнителями и управление отношениями с клиентом после покупки.

Ключевой управленческий вопрос

Как преобразовать принятый SQL в сформированную по Deal Standard сделку, обеспечив подтверждённое ownership, доказательное продвижение opportunity, исполнимость предложения, дисциплину цены и обязательств, корректное признание результата и передачу полного контекста в управление отношениями с клиентом после покупки — без повторения LLM, фиктивной активности, преждевременного статуса won и разрушения экономики сделки?

Основные термины

- **управление продажами** — следующий после управления жизненным циклом лида управленческо-операционный контур, принимающий SQL, создающий и ведущий связанную с Demand Episode opportunity, обеспечивающий коммерческие действия, предложение, переговоры, согласования и выполнение Deal Standard, преобразующий SQL в сделку и передающий её контекст в управление отношениями с клиентом после покупки.
- **SQL Acceptance** — доказанное принятие сформированного SQL, его пакета и ответственности за следующий коммерческий результат; не тождественно технической доставке записи.
- **Opportunity** — управляемая коммерческая возможность, связанная с конкретным LeadID / эпизодом спроса и принятым SQL, имеющая самостоятельный идентификатор, владельца, состояние, план, evidence и допустимые переходы.
- **Opportunity Standard** — версионируемый стандарт создания, идентификации, ownership, состояний, обязательных данных, evidence, переходов и завершения opportunity.
- **Commercial progression** — подтверждённое evidence изменение состояния opportunity, которое содержательно приближает коммерческое решение; не равно количеству звонков, встреч или задач.
- **следующее действие** — согласованное или внутренне обязательное следующее действие с определёнными содержанием, сроком, владельцем и условием завершения.
- **Offer Unit** — конкретная единица коммерческого предложения: автомобиль, VIN, SKU, комплектация, услуга, пакет или иная идентифицируемая конфигурация решения.
- **Shown Price** — цена и условия, фактически представленные клиенту в определённой точке и в определённое время.
- **Transaction Price** — итоговая цена сделки с учётом утверждённых скидок, субсидий, бонусов, оборудования, финансовых и иных связанных условий.
- **Promise Control** — система проверки, фиксации и исполнения обещаний по объекту, наличию, цене, сроку, резерву, финансированию и связанным услугам.
- **Deal Standard** — версионируемый организационный стандарт обязательных юридических, финансовых, продуктовых, операционных и информационных критериев сделки.

- **Deal Recognition Rules** — правила, определяющие событие или совокупность событий, после которых коммерческий результат может быть признан сделкой.
- **Deal Handoff Package** — пакет идентификаторов, предмета, условий, обязательств, обещаний, evidence и истории, передаваемый вместе со сделкой в управление отношениями с клиентом после покупки.
- **управление продажами Health Profile** — многомерный профиль состояния управление продажами, сохраняющий видимость качества приёма, ownership, progression, цены, сделки, прогноза, мощности, права и доверия без сведения разнородных свойств к произвольному универсальному индексу.

Нормативная сквозная последовательность

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

Карта параграфов главы

14.1. управление продажами как следующий контур после управления жизненным циклом лида определяет объект, управленческую проблему, входы, преобразование, результат и функциональные границы контура.

14.2. Научные подходы к управлению продажами и границы авторского синтеза рассматривает personal selling, adaptive и consultative selling, организационную покупку, доверие, риск, переговоры, стимулы, очереди, pipeline и прогнозирование.

14.3. Принятие SQL и формирование opportunity раскрывает SQL package, SQL Acceptance Rules, Opportunity ID, связь с Demand Episode, ownership, маршрутизацию, очередь, приоритет и next action.

14.4. Архитектура состояний коммерческой возможности устанавливает состояния opportunity, Entry и Exit Criteria, evidence, clocks, reason codes, guards, допустимые и запрещённые переходы.

14.5. Коммерческая диагностика и конфигурация решения отделяет коммерческую работу от квалификации LLM и описывает цели, ограничения,

buying group, продукт, trade-in, финансирование, услуги и сценарий исполнения.

14.6. Предложение, цена, доступность и исполнимость обещаний формализует quote, offer, Offer Unit, shown price, transaction price, price waterfall, полномочия, наличие, резерв и promise control.

14.7. Взаимодействие, переговоры, согласования и commercial progression рассматривает встречи, демонстрации, тест-драйвы, возражения, переговоры, buying group, approvals, follow-up и stagnation.

14.8. Deal Standard, признание сделки и передача в управление отношениями с клиентом после покупки различает reservation, order, contract, invoice, payment, fulfilment, delivery и deal, определяет Deal Recognition Rules и Deal Handoff Package.

14.9. Продукты, активы и операционная система управление продажами описывает opportunity workspace, playbooks, proposal engine, price authority matrix, approval workflows, pipeline board, forecast service, интеграции, журналы, RACI, SLA и continuity.

14.10. Портфель потоков, маршрутов и сценариев раскрывает новые и подержанные автомобили, заказные, B2B и fleet-сделки, trade-in, финансовые продукты, сервис, e-commerce, платформы, филиалы и межфилиальные маршруты.

14.11. Система показателей, прогнозирование, измерение и планирование создаёт управление продажами KPI Tree, Health Profile и Tracking Standard, раскрывает pipeline analytics, forecast calibration, WIP, throughput, capacity, прямое и обратное планирование и управление продажами Gap.

14.12. Интегрированная reference model, ограничения и эмпирическая программа объединяет элементы контура, разделяет научные основания, авторский синтез и рабочие гипотезы, определяет зрелость, критические разрывы и переход сделки в управление отношениями с клиентом после покупки.

Проблемная постановка

В практической системе продаж SQL часто исчезает в момент технической передачи. Запись создаётся в CRM, продавец назначается автоматически, задача считается поставленной, а дальнейшая работа описывается набором активностей и субъективных стадий. В такой системе невозможно надёжно ответить, был ли SQL принят, существует ли отдельная opportunity, кто подтвердил ответственность, какое предложение видел клиент, был ли доступен обещанный объект, почему изменились цена и условия, какое событие действительно продвинуло решение и на каком основании результат признан сделкой.

Автомобильный ритейл делает эти разрывы особенно заметными. Один Demand Episode может связывать новый автомобиль, автомобиль с пробегом, trade-in, кредит или лизинг, страхование, дополнительное оборудование и будущий сервис. При этом конкретный VIN может измениться, резерв — отмениться, банк — отказать, показанная цена — перестать действовать, а клиент — перейти между брендами, моделями и филиалами. Если организация управляет только CRM-карточкой или общим статусом клиента, она либо дробит единую коммерческую ситуацию на несвязанные записи, либо ошибочно объединяет самостоятельные возможности и сделки.

Другая проблема возникает на границе результата. Встреча, тест-драйв, предварительный расчёт, резерв, заказ, договор, оплата, подготовка и выдача являются разными событиями. Ни одно из них не может молча использоваться как универсальный момент сделки. Без Deal Standard и Deal Recognition Rules подразделения начинают показывать разные продажи: CRM — по статусу won, DMS — по заказу или выдаче, финансы — по оплате, бухгалтерия — по собственным основаниям признания. В результате искажаются Win Rate, pipeline, прогноз, маржа, мотивация и передача клиента в управление отношениями с клиентом после покупки.

Поэтому управление продажами необходимо рассматривать не как отдел, CRM, скрипт или технику закрытия, а как самостоятельный контур преобразования. Его качество определяется не количеством действий продавца, а способностью воспроизводимо превращать принятый SQL в доказанную, исполнимую и экономически контролируемую сделку, сохраняя идентичность, Demand Episode, условия, обещания, историю решений и возможность корректного продолжения отношений после сделки или возврата релевантного, но неготового спроса в управление жизненным циклом лида.

14.1. управление продажами как следующий контур после управления жизненным циклом лида

Управленческий тезис. управление продажами является самостоятельным управленческо-операционным контуром, потому что сформированный SQL подтверждает готовность к коммерческой работе, но ещё не создаёт управляемую коммерческую возможность и не доказывает наличие сделки. Между подтверждённой передачей SQL и признанием сделки организация должна принять ответственность, создать или связать opportunity с Demand Episode, определить коммерческий план, сконфигурировать исполнимое решение, подготовить и представить предложение, провести переговоры и согласования, выполнить Deal Standard и передать результат в управление отношениями с клиентом после покупки. Если этот контур не определён, SQL растворяется в персональной работе продавцов, CRM-активности подменяют коммерческое продвижение, а заказ, договор, оплата и выдача начинают конкурировать за право называться продажей.

14.1.1. Управленческая проблема: SQL передан, но коммерческая работа ещё не организована

Граница между управление жизненным циклом лида и управление продажами относится к наиболее уязвимым участкам коммерческой системы. Отправляющий контур считает результат выполненным после формирования и передачи SQL. Принимающая сторона нередко считает началом работы техническое появление записи в CRM или автоматическое назначение продавца. Между этими событиями может отсутствовать подтверждённое принятие ответственности. Запись существует, но никто не доказал, что её пакет проверен, маршрут корректен, следующий шаг выполним, а конкретный владелец включил opportunity в рабочий план.

Так возникает первый класс потерь — **потери принятия**. SQL может находиться в общей очереди, быть назначен отсутствующему сотруднику, попасть в неподходящий филиал, не содержать критического контекста или конкурировать с уже существующей записью того же Demand Episode. Технически передача состоялась, но операционно коммерческая работа не началась.

Второй класс — **потери преобразования**. Продавец может выполнять звонки, отправлять сообщения, назначать встречи и менять CRM-stage, не приближая клиента к коммерческому решению. Активность наблюдаема, но не отвечает на вопросы, определён ли подходящий объект, подтверждено ли на-

личие, сформирована ли конфигурация решения, представлен ли расчёт, разрешён ли ценовой вопрос, пройдено ли согласование, принято ли обязательство и существует ли подтверждённый следующий шаг. Количество действий в таком случае растёт независимо от commercial progression.

Третий класс — **потери признания результата**. Разные функции могут использовать разные события как момент сделки. Для продавца это иногда устное согласие или CRM-stage won; для дилерского центра — подписанный договор; для DMS — созданный заказ; для финансов — поступившая оплата; для логистики — выдача автомобиля; для бухгалтерии — собственное событие признания. Если Deal Recognition Rules не установлены заранее, организация не располагает единой версией числа сделок, Win Rate, выручки, валовой прибыли, отмен и обязательств перед управление отношениями с клиентом после покупки.

управление продажами устраняет эти разрывы не путём увеличения числа звонков и не путём автоматизации CRM-статусов. Он создаёт управляемую систему преобразования, в которой каждый принятый SQL получает рабочий объект, подтверждённого владельца, план, допустимое состояние, evidence, временное правило, следующий шаг и контролируемый исход.

14.1.2. Определение, объект и рабочая единица управление продажами

управление продажами — следующий после управления жизненным циклом лида управленческо-операционный контур, который принимает SQL, создаёт и ведёт связанную с Demand Episode коммерческую возможность, обеспечивает ownership, планирование и выполнение коммерческих действий, формирование решения и предложения, переговоры, согласования и выполнение Deal Standard, преобразует SQL в сделку и передаёт её контекст в управление отношениями с клиентом после покупки.

Определение содержит пять обязательных признаков.

Во-первых, контур имеет формальный вход — **принятый SQL**. Имя, телефон, заявка, лид-кандидат или MQL не могут использоваться как эквивалент этого входа. Если подразделение продаж самостоятельно работает с более ранними объектами, оно в конкретный момент выполняет функции привлечение лидов или управление жизненным циклом лида, даже если организационно действие совершает продавец.

Во-вторых, непосредственным предметом управления является не человек как таковой, а **отдельная коммерческая возможность — opportunity**, связан-

ная с конкретным LeadID / эпизодом спроса. Один человек может одновременно рассматривать покупку нового автомобиля, продажу прежнего автомобиля через trade-in, кредитный сценарий и сервисную услугу. Эти объекты связаны общей идентичностью, но не обязаны иметь одинаковые состояния, владельцев, сроки и экономику. Поэтому Identity ID объединяет историю субъекта, Demand Episode ID ограничивает самостоятельную ситуацию спроса, SQL ID фиксирует результат квалификации, а Opportunity ID идентифицирует рабочий объект управление продажами.

В-третьих, контур выполняет преобразование, а не только хранит запись. Opportunity должна пройти содержательные изменения: от принятия и ownership к диагностике, конфигурации решения, проверке доступности, предложению, взаимодействию, переговорам, согласованиям и выполнению критериев сделки. Переходы подтверждаются evidence, а не только выбором значения в интерфейсе.

В-четвёртых, непосредственный результат контура — **сделка**, а не opportunity, активность, встреча или заказ. Сделка формируется только тогда, когда выполнены утверждённые Deal Standard и Deal Recognition Rules. Конкретный момент признания зависит от типа бизнеса и юридической конструкции, но он должен быть определён до расчёта показателей и одинаково интерпретироваться участниками процесса.

В-пятых, контур не заканчивается внутренней отметкой won. Он формирует Deal Handoff Package и получает подтверждение приёма результата в управление отношениями с клиентом после покупки. Без передачи предмета, условий, обязательств, обещаний и истории новый владелец или обслуживающая функция вынуждены заново восстанавливать контекст, а часть данных и доверия теряется сразу после сделки.

Рабочую единицу управление продажами можно представить как следующую конфигурацию:

принятый SQL + Demand Episode + Opportunity ID + подтверждённый владелец + коммерческое состояние + evidence + план и next action + конфигурация решения + условия и обязательства + decision record.

Отсутствие любого элемента не всегда немедленно прекращает работу, но создаёт наблюдаемый дефект. Например, opportunity без конкретного Offer Unit может быть допустима на ранней стадии выбора модели, однако она не должна переходить в состояние подтверждённой доступности. Opportunity без цены может находиться в диагностике, но не может считаться представ-

ленным предложением. Запись без подтверждённого владельца остаётся в очереди принятия, а не в активном pipeline конкретного продавца.

14.1.3. Место и функциональные границы контура

управление продажами расположен после управления жизненным циклом лида и до управление отношениями с клиентом после покупки. Это архитектурное положение не означает, что он совпадает с отделом продаж. В выполнении преобразования могут участвовать продавцы, руководители, продуктовые специалисты, trade-in, кредитно-страховой блок, юридическая функция, финансы, склад, логистика, подготовка и выдача. Напротив, один продавец может последовательно выполнять действия LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки. Принадлежность действия определяется не должностью исполнителя, а объектом, решением и непосредственным результатом.

Таблица 186. Функциональные границы управления продажами

Таблица · часть 1 из 2

Контур	Основной объект	Непосредственное преобразование	Прямой результат
коммерческое присутствие	Offer Unit и система коммерческого присутствия	делает предложение доступным, актуальным, доказательным и пригодным для оценки	коммерчески готовое присутствие
привлечение лидов	идентифицированный коммерчески релевантный отклик	принимает, проверяет и стандартизирует отклик по MQL Standard	сформированный MQL
управление жизненным циклом лида	принятый MQL, связанный с Demand Episode	устанавливает содержательное взаимодействие, управляет состояниями и применяет SQL Standard	сформированный и переданный SQL

Контур	Основной объект	Непосредственное преобразование	Прямой результат
операционное управление маркетингом	операционная способность маркетинговой системы	обеспечивает процессы, данные, технологии, интеграции, аналитику и производственные SLA	устойчивая способность выполнять маркетинговую деятельность
управление продажами	принятый SQL и связанная с Demand Episode opportunity	формирует решение и предложение, обеспечивает progression, переговоры, согласования и выполнение Deal Standard	сформированная сделка и пакет передачи
управление отношениями с клиентом после покупки	сделка, владелец, продукт и цикл владения	обеспечивает onboarding, использование, сервисное развитие, удержание и новый спрос	ценность владения, повторный и реферальный спрос

Таблица · часть 2 из 2

Контур	Что не относится к контуру
коммерческое присутствие	переговоры по конкретной opportunity и персональное согласование условий
привлечение лидов	содержательное развитие MQL, создание opportunity и сделка
управление жизненным циклом лида	коммерческая конфигурация решения, переговоры, договор и сделка
операционное управление маркетингом	ownership конкретной opportunity, переговоры и закрытие сделки
управление продажами	формирование MQL и SQL; управление ценностью владения после сделки
управление отношениями с клиентом после покупки	ведение текущей opportunity до первоначальной сделки

Граница с коммерческое присутствие особенно важна. коммерческое присутствие отвечает за то, чтобы рынок мог увидеть и оценить актуальное предложение: модель, автомобиль, услугу, цену, условия, ограничения и доказательства. управление продажами использует этот контекст, но формирует уже персональную коммерческую конфигурацию. Обновление карточки автомобиля на сайте относится к коммерческому присутствию; подтверждение конкретного VIN, срока, trade-in, кредитного сценария и итоговой цены для принятой opportunity относится к управлению продажами.

Граница с LLM проходит между подтверждением готовности к коммерческому шагу и ведением коммерческой возможности. LLM уточняет потребность и ситуацию настолько, насколько это необходимо для решения по SQL Standard. управление продажами не должен заставлять клиента повторять всю квалификацию. Его коммерческая диагностика направлена на конфигурацию решения, условия, альтернативы, риски исполнения и путь к обязательству сторон.

Граница с управление отношениями с клиентом после покупки возникает после признания сделки и передачи контекста. Подготовка к выдаче может входить в Deal Standard, если без неё сделка не соответствует утверждённым критериям, но систематическое управление использованием автомобиля, сервисными отношениями, удержанием и сроком замены уже относится к управление отношениями с клиентом после покупки. Новый коммерческий запрос существующего владельца может создать новый Demand Episode и новую opportunity, однако существование отношений владения не делает эту opportunity частью послепродажного обслуживания.

14.1.4. Входы, преобразование, продукты и выходы

SQL поступает в управление продажами не как короткая карточка контакта, а как пакет передачи. Минимальное содержание зависит от сценария, но должно обеспечивать прослеживаемость и возможность выполнить согласованный следующий шаг без повторного восстановления уже известного контекста.

Таблица 187. Входы, преобразование и выходы управление продажами

Элемент	Минимальное содержание	Управленческое доказательство
Входной объект	SQL ID, MQL ID, Demand Episode ID, Identity ID или достаточные identity keys, объект интереса, meaningful interaction, согласованный следующий шаг, временной горизонт и ограничения	SQL package, версия SQL Standard, qualification evidence и decision reason code
Коммерческий контекст	Offer Unit ID, VIN, SKU или конфигурация при наличии; показанная цена, условия, кампания, точка и время; предпочтительный канал; история договорённостей	связь с источником предложения, журнал взаимодействий и сохранённая версия контекста
Нормативные входы	SQL Acceptance Rules, Opportunity Standard, routing rules, price authority matrix, Deal Standard, Deal Recognition Rules, правила согласий и полномочий	действующая версия, владелец, область применения и дата вступления правила в силу
Ресурсные входы	продавцы и специалисты, доступность продукта, тест-драйвов, trade-in, кредитного блока, юридической проверки, подготовки и выдачи	capacity plan, расписания, WIP-лимиты, пороги загрузки и fallback
Преобразование	acceptance, opportunity creation, ownership, диагностика, конфигурация, availability confirmation, предложение, взаимодействие, переговоры, approvals, contract/payment/fulfilment events и deal recognition	state history, event journal, версии предложения, evidence, next action и reason codes
Элемент	**Минимальное содержание**	**Управленческое доказательство**
Промежуточные продукты	принятый SQL, opportunity record, ownership confirmation,	выполненные Entry/Exit Criteria соответствующих состояний

Элемент	Минимальное содержание	Управленческое доказательство
	план, конфигурация решения, предложение, резерв, заказ, договорные и платёжные записи	
Непосредственный результат	сделка, соответствующая Deal Standard и Deal Recognition Rules	Deal ID, decision record, юридические, финансовые, продуктовые и операционные evidence
Передача	Deal Handoff Package в управление отношениями с клиентом после покупки	delivery, acknowledgment, acceptance либо структурированный возврат дефекта

Продукты управления продажами не следует смешивать с его конечным результатом. Opportunity record, план работы, коммерческое предложение, результат тест-драйва, оценка trade-in, кредитная заявка, резерв, заказ и договор являются промежуточными продуктами или событиями. Они создают условия для сделки, но не заменяют её. Такая декомпозиция позволяет управлять конкретным ограничением: задержкой подготовки предложения, отсутствием автомобиля, очередью на оценку, ценовым согласованием, решением банка или подписанием документов.

Если SQL релевантен, но коммерческая работа выявила отсутствие текущей готовности, управление продажами не должен маскировать ситуацию фиктивной активностью или общим кодом «клиент отказался». Opportunity может быть поставлена на паузу, закрыта как lost по доказанной причине либо возвращена в LLM по формальному recycle contract. Возврат сохраняет Demand Episode ID, историю, показанную цену, предложенные альтернативы, достигнутые договорённости, причину и условие повторной активизации. Он не обнуляет aging и не освобождает управление продажами от ответственности за неотработанный SQL.

14.1.5. Ownership, полномочия и операционная ответственность

управление продажами требует нескольких различимых уровней ответственности. **управление продажами Owner** отвечает за способность контура в целом: стандарты, state model, мощность, качество, показатели и интерфейсы. **Opportunity Owner** отвечает за следующий коммерческий результат по конкретной opportunity. **Handoff Owner** контролирует передачу SQL из LLM и сделки в управление отношениями с клиентом после покупки. Владельцы продукта, запасов, цены, trade-in, финансирования, юридических решений и данных отвечают за достоверность и своевременность специализированных решений, но не подменяют владельца opportunity.

Назначение в информационной системе не является подтверждённым ownership. Ответственность считается принятой, когда получатель подтвердил объект, имеет необходимые полномочия и ресурсы, включил opportunity в управляемый план и зафиксировал допустимый next action. Если сотрудник отсутствует, перегружен, не обладает компетенцией или не может исполнить согласованный следующий шаг, система должна применить fallback, перераспределение или эскалацию.

Полномочия должны соответствовать ответственности. Продавец не может отвечать за progression, если не имеет доступа к достоверному наличию, не понимает границ скидки, не может инициировать оценку trade-in или получить кредитное решение в предсказуемый срок. Одновременно доступ к скидке или резерву не должен означать право самостоятельно обходить экономические, юридические и продуктовые ограничения. Поэтому ownership дополняется decision rights: кто инициирует, рекомендует, согласует, утверждает, исполняет и вправе остановить решение.

14.1.6. Первичные показатели, типичные ошибки и ограничения

На уровне 14.1 достаточно зафиксировать группы показателей, не подменяя ими будущую KPI-архитектуру параграфа 14.11. Первая группа характеризует вход: доставку SQL, acknowledgment, acceptance, причины возврата и время до создания opportunity. Вторая — ответственность и начало работы: подтверждённое ownership, наличие плана, next action coverage и время до первого содержательного коммерческого действия. Третья — progression: переходы состояний, aging, stagnation, подготовку и представление предложения, доступность, согласования и исполнение следующего шага. Четвёртая — результат: Deal Formation, Win Rate, cycle time, price realization, валовую прибыль, отмены и качество handoff. Пятая — мощность и устойчивость: WIP, backlog, throughput, загрузку специализированных ресурсов, нарушения SLA, дефекты данных, жалобы и исключения.

Ни один из этих показателей не достаточен отдельно. Высокий SQL Acceptance может быть получен формальным принятием без работы. Короткое время до звонка не означает содержательного взаимодействия. Большое число встреч не доказывает progression. Высокий Win Rate может быть следствием выборочного принятия удобных SQL или чрезмерной скидки. Быстрое закрытие opportunity может отражать преждевременный lost, а высокий pipeline — накопление просроченного WIP. Поэтому показатели результата должны рассматриваться вместе с evidence, структурой когорт, экономическими и клиентскими guardrails.

К типичным дефектам управление продажами относятся:

- автоматическое превращение каждого SQL в opportunity без проверки принятия;
- назначение продавца без подтверждения ownership;
- повторная квалификация клиента и потеря контекста LLM;
- стадия CRM без Entry и Exit Criteria;
- фиктивные звонки, встречи, тест-драйвы и задачи;
- обещание наличия, цены, скидки, кредита или срока без подтверждения;
- отсутствие версии представленного предложения;
- скрытое изменение показанной цены;
- общий lost reason «клиент отказался»;
- использование скидки для календарного выполнения плана без контроля маржи;

- преждевременный recycle неотработанной opportunity;
- признание заказа, договора, оплаты или выдачи сделкой без общего правила;
- закрытие won при отсутствии обязательного evidence;
- передача в управление отношениями с клиентом после покупки без условий, обещаний и истории.

Модель имеет ограничения. Конкретные состояния, SLA, критерии сделки и состав evidence зависят от продукта, юрисдикции, типа договора, цикла выбора и организационной конфигурации. Розничная продажа автомобиля из наличия, заказной автомобиль, B2B/fleet-контракт, дистанционная покупка, сервисный заказ и продажа запасных частей требуют разных state models и Deal Recognition Rules. Поэтому reference model задаёт обязательную логику управления, но не универсальные названия CRM-статусов и не единые нормативы времени для всех потоков.

14.1.7. Прикладной пример: от SQL по автомобилю к управляемой opportunity

Клиент после содержательного взаимодействия подтвердил интерес к кроссоверу определённой модели, рассматривает кредит и trade-in, готов посетить дилерский центр в течение недели и согласовал следующий шаг — получение расчёта по доступному автомобилю с последующим тест-драйвом. LLM применил SQL Standard, сформировал SQL и передал контекст в управление продажами.

Если CRM автоматически создаёт карточку и назначает продавца, opportunity ещё не принята. Необходимо подтвердить сохранность Demand Episode ID, проверить маршрут, связать или создать Opportunity ID, убедиться, что продавец принял ответственность, а затем проверить конкретный Offer Unit. Автомобиль, присутствующий в объявлении, может быть зарезервирован, находиться в другом филиале или иметь условия, отличающиеся от показанных клиенту. До проверки физической, юридической и коммерческой доступности продавец не вправе подтверждать наличие как факт.

После подтверждения объекта формируется конфигурация решения: автомобиль, возможный trade-in, кредитный сценарий, страхование, оборудование, срок и ограничения. Предварительный расчёт платежа не является решением банка, а дистанционная оценка trade-in — утверждённой ценой выкупа. Представленное клиенту предложение сохраняется как версия с датой, сроком действия, shown price и условиями. Тест-драйв считается состоявшимся

только после проведения и фиксации результата; его назначение само по себе не доказывает progression.

Дальнейший переход определяется наблюдаемым изменением: клиент выбрал конфигурацию, принял предложение, прошёл необходимые согласования, стороны оформили требуемые обязательства и выполнили условия Deal Recognition Rules. Только после этого формируется Deal ID. В управление отношениями с клиентом после покупки передаются не только имя и автомобиль, но и согласованные условия, обещания, срок выдачи, состав продуктов, ограничения, контактные предпочтения и история решения. Если же клиент сохраняет категорийный спрос, но откладывает покупку из-за отсутствия подходящего объекта, opportunity возвращается в LLM с формальной причиной и триггером повторной активизации, а не закрывается как безвозвратно потерянная.

Авторское положение 14.1

управление продажами является самостоятельным следующим после управления жизненным циклом лида управленческо-операционным контуром, если организация способна доказуемо принять сформированный SQL, создать или связать с ним opportunity и Demand Episode, подтвердить ownership, управлять состояниями, коммерческими действиями, конфигурацией решения, предложением, доступностью, переговорами и согласованиями, применить версионируемые Deal Standard и Deal Recognition Rules, сформировать сделку и подтвердить передачу её контекста в управление отношениями с клиентом после покупки. Техническая доставка SQL, автоматическое назначение продавца, создание CRM-карточки, звонок, встреча, тест-драйв, резерв, заказ, договор, оплата или статус won по отдельности не выполняют это преобразование и не могут автоматически считаться сделкой.

Переход к параграфу 14.2

Определение границ показывает, какие объекты и переходы должна поддерживать управление продажами, но ещё не объясняет, какие научные подходы позволяют обосновать коммерческую диагностику, адаптацию поведения продавца, работу с buying group, доверие, переговоры, систему контроля, стимулы, управление потоком и прогнозирование. Следующий параграф рассматривает эти основания и отделяет подтверждённые научные положения от авторского методологического синтеза и рабочих гипотез главы.

14.2. Научные подходы к управлению продажами; границы авторского синтеза

Управленческий тезис. управление продажами нельзя вывести из одной теории продаж, одного сценария разговора или одной CRM-воронки. Управляемое преобразование принятого SQL в сделку находится на пересечении нескольких исследовательских традиций: personal selling и adaptive selling объясняют поведение продавца; organizational buying и buying center — распределённое решение покупателя; исследования доверия, воспринимаемого риска и информационной асимметрии — требования к доказательствам и обещаниям; теория переговоров — согласование ценности и условий; principal–agent и salesforce control systems — полномочия, контроль и побочные эффекты стимулов; pipeline, вероятностное прогнозирование и теория очередей — управление потоком, временем и мощностью; customer journey и sales–marketing interface — непрерывность клиентского и межфункционального контекста; causal inference — правила проверки управленческих воздействий. Архитектура этой главы синтезирует данные основания, но не приписывает науке созданные авторами объекты, стандарты и границы контура.

14.2.1. Проблема научного основания: объяснить не профессию продавца, а систему преобразования

Значительная часть литературы о продажах исследует отдельные фрагменты процесса: компетенции продавца, адаптацию поведения, ориентацию на клиента, доверие, переговоры, мотивацию, контроль или результативность торгового персонала. Эти исследования необходимы, но ни одно из них само по себе не задаёт полный ответ на управленческий вопрос главы: как организация принимает SQL, создаёт связанную с Demand Episode opportunity, обеспечивает её продвижение, признаёт сделку по общему стандарту и передаёт контекст в управление отношениями с клиентом после покупки.

Причина состоит в различии уровней анализа. На индивидуальном уровне исследуются знания, мотивация, действия и результат продавца. На уровне взаимодействия — обмен информацией, доверие, восприятие риска и переговоры между сторонами. На уровне покупающей организации — роли, влияние и процедуры buying center. На организационном уровне продавца — контроль, стимулы, распределение полномочий и взаимодействие функций. На операционном уровне — очередь opportunities, ограниченные ресурсы, aging, throughput и прогноз. На уровне причинного анализа — эффект конкретного playbook, маршрута, скидки или SLA. управление продажами должен соеди-

нить эти уровни, не превращая связь между ними в недоказанное причинное утверждение.

Таблица 188. Научные основания управление продажами и пределы их применения

Исследовательское направление	Что оно обоснованно помогает объяснить	Применение в управление продажами	Чего оно само по себе не доказывает
Personal selling, adaptive selling	личная продажа является интерактивной деятельностью; результат зависит от знаний, мотивации и способности менять поведение в зависимости от ситуации	коммерческая диагностика, выбор способа объяснения, канала и следующего шага	универсальность одного скрипта, обязательной последовательности вопросов или конкретной CRM-стадии
Consultative и solution-oriented selling	полезность диагностики задачи клиента и связывания предложения с её решением	формирование problem–solution fit и конфигурации предложения	превосходство любого брендированного метода во всех продуктах, каналах и сегментах
Organizational buying, buying center	решение может быть распределено между несколькими участниками с различными ролями, критериями и влиянием	карта buying group, критерии решения, требуемые согласования и evidence	неизменный список ролей или линейную последовательность их подключения
Trust, perceived risk, information asymmetry	неопределённость, уязвимость и различие доступа к информации влияют на обмен и принятие решения	доказательства наличия, цены, качества, сроков и полномочий; контроль обещаний	что доверие измеряется одним опросным вопросом или автоматически вызывает сделку
Negotiation	стороны могут одновременно создавать варианты взаимной ценности и распределять экономический результат	управление пакетом условий, альтернативами, уступками и полномочиями	что любая скидка увеличивает вероятность сделки или что переговоры сводятся к цене

Исследовательское направление	Что оно обоснованно помогает объяснить	Применение в управление продажами	Чего оно само по себе не доказывает
Principal–agent, salesforce control	интересы агента и организации могут расходиться; контроль поведения и результата создаёт разные эффекты	decision rights, компенсация, аудит evidence и защита от gaming	существование универсально лучшей системы оплаты или контроля
Pipeline, probability forecasting	прогноз должен оцениваться как прогноз; вероятность требует проверки калибровки и различающей способности	forecast category, expected close date, cohort view и backtesting	что субъективный процент стадии является стабильной вероятностью выигрыша
Queueing и capacity management	WIP, throughput и cycle time взаимосвязаны при выполнении условий применимости; локальная мощность ограничивает поток	управление очередями продавцов и специализированных ресурсов, WIP-лимиты, SLA	причинность любой наблюдаемой корреляции и применимость стационарной модели к резким изменениям спроса
Customer journey, omnichannel	опыт формируется во множестве точек контакта и фаз, включая управляемые и неуправляемые компанией	сохранение контекста между каналами и различение клиентского пути и внутреннего процесса	совпадение карты пути клиента с pipeline или право приписать результат последнему контакту
Sales–marketing interface	качество взаимодействия зависит от обмена знаниями, структурных связей, ролей и ориентаций функций	Handoff Contract, совместные определения и feedback loop	необходимость организационного слияния маркетинга и продаж
Causal inference	эффект воздействия определяется сравнением потенциальных результатов при корректной идентификации	эксперименты и квазиэксперименты для SLA, routing, playbooks, стимулов и предложений	причинный эффект по простому сравнению продавцов, каналов или выигранных и проигранных сделок

Таблица задаёт принцип использования науки в главе: теория объясняет механизм и формирует ограничения, но не выдаёт готовую корпоративную онтологию. Понятия SQL Acceptance Rules, Opportunity Standard, Deal Standard, Deal Recognition Rules, Demand Episode, Deal Handoff Package и архитектурная граница LLM → управление продажами → управление владельцем являются элементами авторского синтеза. Их качество определяется внутренней непротиворечивостью, измеримостью и эмпирической проверкой, а не тем, насколько уверенно они представлены как «лучшие практики».

14.2.2. Personal selling, адаптивная и консультативная продажа

Исследования personal selling рассматривают продажу как межличностное и информационно насыщенное взаимодействие, а не как механическое воспроизведение текста. Модель Weitz, Sujan и Sujan связывает эффективность с знаниями, мотивацией и адаптивным поведением продавца; последующая работа Spiro и Weitz операционализирует adaptive selling как изменение поведения во время или между взаимодействиями с учётом воспринимаемой ситуации продажи. Научно подтверждённым здесь является не конкретный скрипт, а сам механизм ситуационной адаптации: продавцу необходимы репертуар поведения, способность распознавать различия ситуаций и основания для выбора подхода (Weitz, Sujan & Sujan, 1986; Spiro & Weitz, 1990).

Для управления продажами это означает, что стандарт процесса не должен превращаться в неизменяемую реплику. Стандартизируются объект, обязательные решения, evidence, допустимые переходы, полномочия и защита клиента; конкретный порядок вопросов, глубина объяснения, канал и темп взаимодействия могут адаптироваться. Один клиент хочет сначала увидеть полную стоимость владения, другой — подтвердить наличие конкретного VIN, третий — получить несколько финансовых сценариев, а корпоративный покупатель — проверить спецификацию и процедуру закупки. Разные маршруты допустимы, если они создают необходимые доказательства и не обходят guardrails.

Consultative selling и solution selling полезны как управленческие традиции: они смещают внимание с перечисления характеристик на диагностику задачи, критериев решения и конфигурацию ответа. Однако под этими названиями существуют неодинаковые школы, авторские методики и коммерческие программы обучения. Даже методы, имеющие полевые основания, нельзя автоматически превращать в универсальный закон. SPIN, Challenger, MEDDIC, BANT или иная мнемоника могут использоваться как локальный

playbook, но не являются научным доказательством Opportunity Standard и не должны заменять наблюдаемое состояние opportunity.

Практическое следствие состоит в разделении **поведения** и **продвижения**. Качественно заданный вопрос, демонстрация или follow-up могут повысить информированность сторон, но стадия изменяется только после изменения коммерческого состояния и появления требуемого evidence. Встреча без уточнённых критериев и следующего обязательства остаётся встречей; блестящая презентация без принятого клиентом направления решения не становится proposal acceptance. Это ограничение защищает pipeline от подмены результата активностью.

14.2.3. Organizational buying и динамический buying group

В организационной покупке решение редко принадлежит одному контакту. Классическая модель Webster и Wind помещает покупательское поведение в систему индивидуальных, межличностных, организационных и внешних факторов, а понятие buying center фиксирует участие нескольких лиц в процессе решения (Webster & Wind, 1972). Для управления продажами важен не застывший перечень должностей, а признание распределённости критериев, влияния, доступа к информации и полномочий.

Buying group в авторской модели — наблюдаемая на данный момент конфигурация участников конкретного Demand Episode, которые формируют требования, используют результат, влияют на оценку, контролируют доступ, согласуют экономику или принимают обязательство. Один участник может совмещать роли; роль может переходить к другому человеку; часть участников может оставаться неизвестной продавцу. Поэтому карта buying group является версионируемой гипотезой, подтверждаемой взаимодействиями и документами, а не полем CRM, которое достаточно заполнить однажды.

Данная логика применима не только к формальному B2B. В автомобильной рознице покупательская единица может включать водителя, супруга, члена семьи, влияющего на бюджет, владельца сдаваемого автомобиля и банк, принимающий кредитное решение. Банк не обязательно входит в buying group как носитель потребности, но его решение образует отдельный поток внешнего согласования. Во fleet-продаже дополнительно участвуют эксплуатация, закупки, финансы, безопасность, юридическая функция и конечные пользователи. Попытка вести такую opportunity как разговор с одним «лицом, принимающим решение» создаёт ложную уверенность и поздние возражения.

Операционным продуктом подхода становится не список контактов, а **decision map**: участник или функция, предполагаемая роль, критерий, влияние, статус доступа, требуемое evidence, нерешённый вопрос и следующий шаг. Карта помогает определить, является ли препятствие дефицитом ценности, отсутствием полномочий, процедурой согласования или потерей доступа. При этом неполнота карты не должна автоматически блокировать простую розничную продажу: требуемая глубина зависит от сложности решения и числа реально независимых согласований.

14.2.4. Доверие, воспринимаемый риск и информационная асимметрия

Коммерческое решение совершается в условиях неполной информации. Продавец лучше знает фактическую доступность, состав цены, ограничения акции, состояние объекта и исполнимость обещаний; покупатель лучше знает бюджет, альтернативы, внутренние критерии и вероятность продолжения процесса. Стороны не могут полностью наблюдать намерения и будущие действия друг друга. Поэтому доверие относится не к «мягкому» дополнению продажи, а к механизму снижения воспринимаемой уязвимости в обмене.

Исследования отношений между покупателем и продавцом связывают доверие с восприятием надёжности и доброжелательности стороны, а commitment–trust theory рассматривает доверие и приверженность как ключевые переменные устойчивых отношений (Morgan & Hunt, 1994; Doney & Cannon, 1997). Однако из этих работ не следует, что любой локальный показатель доверия причинно увеличивает Win Rate. Высокая оценка продавца может быть следствием уже сложившейся готовности к покупке; успешные клиенты чаще отвечают на опрос; доверие к человеку не устраняет продуктовый, финансовый или юридический риск.

управление продажами переводит общий механизм в управляемые объекты: availability evidence, версия предложения, срок действия цены, источник и момент показанной цены, полномочие на уступку, статус резерва, ограничения trade-in, различение предварительного кредитного расчёта и решения банка, журнал обещаний и ответственный за исполнение. Доверие поддерживается не декларацией, а согласованностью сообщений и доказательств. Если автомобиль показан как доступный, но уже зарезервирован; если «одобренный кредит» является только расчётом; если скидка существует лишь при нераскрытом условии, организация создаёт информационный риск и репутационный долг.

Отсюда следует нормативное ограничение: persuasive communication допустима только внутри границ проверяемости, законности и отсутствия существенного сокрытия. Нельзя оптимизировать вероятность сделки посредством ложной срочности, фиктивного дефицита, несуществующего одобрения или обещания, которое Opportunity Owner не уполномочен дать. Эти guardrails одновременно защищают клиента, экономику сделки и будущий контур управление отношениями с клиентом после покупки.

14.2.5. Переговоры как согласование конфигурации, а не серия скидок

Теория переговоров различает распределительный аспект — кто получает какую долю ограниченного экономического результата — и интегративный аспект — можно ли изменить структуру соглашения так, чтобы увеличить совокупную ценность. Для управления продажами это означает, что предметом переговоров служит не только цена. В пакет могут входить продуктовая конфигурация, срок, способ оплаты, trade-in, финансирование, страхование, оборудование, гарантия, доставка, сервис, риск и взаимные обязательства.

Коммерческая диагностика должна предшествовать осмысленной конфигурации, а предложение — переговорам о конкретных условиях. Это не требует строго линейной беседы: стороны могут возвращаться к критериям и альтернативам. Но система должна различать четыре результата: понятая задача; сформированное решение; представленное предложение; согласованные обязательства. Иначе вопрос покупателя о скидке преждевременно переводит opportunity в negotiation, а отправка прайс-листа ошибочно считается предложением.

Переговорная автономия требует **authority matrix**. Opportunity Owner должен знать допустимый диапазон и условия решения, а исключения — иметь маршрут согласования и срок. Неограниченная автономия повышает риск разрушения маржи и неравного обращения; чрезмерная централизация создаёт очередь согласований и потерю момента решения. Локальная конструкция матрицы полномочий является авторским управленческим решением, а её пороги — рабочими гипотезами, которые проверяются по price realization, contribution margin, cycle time, escalation rate, отменам и жалобам.

14.2.6. Principal–agent, контроль продаж и стимулы

управление продажами существует внутри системы частично несовпадающих интересов. Продавец может максимизировать личный бонус или вероятность выполнения месячного плана; руководитель — объём периода; компания — долгосрочную маржу и качество клиентского портфеля; финансовая функция — риск; клиент — собственную ценность и защищённость. Теория principal–agent обращает внимание на различие целей, информационную асимметрию и стоимость наблюдения за действиями агента (Eisenhardt, 1989).

В исследованиях salesforce control различаются системы, сильнее ориентированные на наблюдение и оценку поведения, и системы, сильнее ориентированные на результаты. Их последствия зависят от измеримости результата, неопределённости среды, знания причинной связи между действием и результатом и способности менеджера наблюдать процесс. Научная литература не даёт основания считать один полюс универсально лучшим (Anderson & Oliver, 1987; Cravens et al., 1993).

Для управления продажами рационален контекстный гибрид: результат оценивается через сформированные сделки, экономику, отмены и качество передачи; процесс — через достоверность стадий, обязательное evidence, next action, соблюдение полномочий и клиентских guardrails. Контроль не должен вознаграждать сам объём следов деятельности. Если оплачивается число звонков — появляются формальные звонки; если pipeline volume — накапливаются слабые opportunities; если Win Rate — возникает cherry-picking и преждевременный отказ от сложных случаев; если выручка без маржи — скидка переносит ценность от компании к клиенту; если закрытие в периоде — меняются даты и статусы.

Поэтому продуктом системы контроля являются не только KPI, но и **наблюдаемая цепочка решений**: кто принял SQL, кто владел opportunity, на каком evidence изменилось состояние, кто и в пределах каких полномочий изменил условия, почему признана сделка или исход. Decision rights, audit trail и reason codes снижают возможность gaming, но не устраняют её полностью. Чем сильнее показатель связан с вознаграждением, тем важнее встречные показатели качества и независимая проверка данных.

14.2.7. Pipeline и прогноз как модель неопределённого потока

Pipeline полезен только тогда, когда его стадии представляют различимые коммерческие состояния, а не субъективную уверенность продавца или перечень выполненных действий. Вход в состояние требует Entry Conditions, выход — Exit Conditions и evidence. Opportunity может двигаться нелинейно: возвращаться к конфигурации после изменения бюджета, ожидать внешнего решения, разделяться на альтернативы, переходить в Hold, закрываться как Lost или возвращаться в LLM. CRM-статус является записью о предполагаемом состоянии, а не самим состоянием спроса.

Forecast отвечает на другой вопрос: какой результат и к какому горизонту вероятен при имеющейся информации. Стадия, субъективная confidence, forecast category и predicted probability не должны считаться синонимами. Вероятностный прогноз оценивается по тому, соответствуют ли заявленные вероятности фактическим частотам и различает ли модель более и менее вероятные исходы. Традиция проверки вероятностных прогнозов восходит к работе Brier; в коммерческом применении это поддерживает backtesting и calibration, но не задаёт конкретную модель продаж (Brier, 1950).

Назначение каждой стадии фиксированного процента и суммирование amount × probability создаёт сценарную оценку, а не доказанный прогноз. Надёжность зависит от горизонта, продукта, канала, региона, типа клиента, mix opportunities, aging, наличия, ценовой политики и правил recognition. Необходимо учитывать отмены после формального выигрыша и правое цензурирование — opportunities, исход которых ещё не наблюдаем к моменту анализа. Авторская state-transition model и Opportunity Confidence рассматриваются далее как инструменты, которые должны обучаться и валидироваться на локальных когортах, а не импортироваться из отраслевого шаблона.

14.2.8. Очереди, WIP и ограниченная мощность

Коммерческая opportunity конкурирует за ограниченные ресурсы: внимание продавца, тест-драйв, оценщика trade-in, кредитного специалиста, юридическое согласование, право на скидку, резерв, подготовку автомобиля и слот выдачи. Поэтому задержка может возникнуть не из-за недостатка мотивации, а из-за очереди или несогласованной мощности смежного ресурса.

Теория очередей даёт базовую связь между средним незавершённым объёмом, интенсивностью завершения и средним временем нахождения единицы в системе. Закон Литтла применим при выполнении условий устойчивости и корректно определённых границ системы; он не превращает каж-

дую коммерческую среду в стационарную фабрику (Little, 1961). В периоды запуска модели, сезонного всплеска, дефицита запасов или изменения правил кредита средние значения могут скрывать режимный сдвиг.

Операционное применение состоит в том, чтобы измерять WIP и aging по однородным потокам, выявлять bottleneck, ограничивать чрезмерный WIP, управлять очередями и заранее задавать fallback. Маршрутизация только по числу свободных продавцов недостаточна: opportunity с trade-in и сложным финансированием требует другой комбинации мощностей, чем покупка автомобиля из наличия за собственные средства. При этом WIP-лимит, порог эскалации и норматив времени не являются универсальными константами. Это локальные параметры, определяемые через наблюдение за throughput, cycle time, качеством и потерями.

14.2.9. Customer journey и интерфейс маркетинга и продаж

Исследования customer journey показывают, что опыт складывается на предшествующих покупке, покупочных и последующих фазах, во множестве точек контакта, часть которых компания контролирует лишь ограниченно. Для главы это важно в двух отношениях. Во-первых, внутренняя стадия pipeline не равна задаче и восприятию клиента. Во-вторых, смена канала или организационного владельца не должна заставлять клиента заново создавать уже переданный контекст (Lemon & Verhoef, 2016).

управление продажами получает SQL после управления жизненным циклом лида, но не «нового клиента без истории». Вход должен сохранять Demand Episode, meaningful interaction, показанное предложение, согласованный следующий шаг, ограничения и доказательства квалификации. Обратно управление продажами передаёт в LLM не просто статус recycle, а причину, условие повторной активизации и накопленный коммерческий контекст. После сделки управление отношениями с клиентом после покупки получает обещания, состав решения, обязательства и предпочтения. Так обеспечивается continuity без организационного слияния контуров.

Исследования sales–marketing interface показывают, что взаимодействие функций многомерно: значение имеют обмен информацией, структурные связи, власть, ориентации и взаимное знание. Выявление более результативных конфигураций с сильными связями не означает, что всем организациям нужна одна структура или единый отдел (Homburg, Jensen & Krohmer, 2008). В авторской архитектуре interface реализуется через общий словарь, стандарты входа и выхода, acknowledgment, acceptance, reason codes,

feedback и совместный разбор дефектов. Функции сохраняют разные непосредственные результаты: LLM формирует SQL, управление продажами — сделку.

14.2.10. Causal inference: как отличать эффект управления от отбора

Коммерческие данные особенно подвержены ошибке отбора. Лучшим продавцам передают более сильные opportunities; скидку чаще дают там, где сделка уже под угрозой; быстрый ответ проще обеспечить в рабочее время; сложные клиенты дольше находятся в pipeline; менеджер вмешивается в наиболее важные или проблемные случаи. Поэтому наблюдаемая связь между действием и исходом не равна причинному эффекту.

В логике потенциальных исходов причинный вопрос требует сравнить результат одной и той же или сопоставимой opportunity при наличии и отсутствии воздействия; одновременно наблюдать оба состояния невозможно. Рандомизация, когда она допустима этически и операционно, делает сравнение убедительнее; при её отсутствии нужны заранее определённый estimand, сопоставимая контрольная группа, учёт confounders, временной порядок и анализ чувствительности (Rubin, 1974). Простое сравнение Win Rate между теми, кто применил playbook, и теми, кто не применил, обычно смешивает эффект playbook с качеством opportunity, продавца и контекста.

Экспериментальная программа управление продажами может проверять варианты lawful follow-up, способ назначения, формат предложения, порядок доказательств, напоминания, структуру обучения или правила эскалации. Нельзя рандомизировать незаконное, вводящее в заблуждение или заведомо дискриминационное обращение. Для скидок, кредитных решений и уязвимых групп требуются дополнительные экономические, правовые и этические guardrails. Критерий успеха должен включать не только ближайшую конверсию, но и маржу, отмены, жалобы, исполнение обещаний и последствия для управление отношениями с клиентом после покупки.

14.2.11. Эпистемический статус модели главы

Чтобы научная аргументация не превращалась в риторическое украшение, каждое положение главы должно относиться к одному из трёх уровней.

Таблица 189. Уровни обоснованности положений главы 14

Уровень	Содержание	Допустимая формулировка	Требование к проверке
Научно поддержанное положение	механизм или зависимость, подтверждённые релевантной теорией и эмпирическими исследованиями: ситуационная адаптация поведения, распределённость организационной покупки, роль доверия и риска, проблемы агентских стимулов, взаимосвязь WIP–throughput–time при условиях применимости, необходимость калибровки прогнозов и корректной идентификации причинного эффекта	«исследования показывают», «теория объясняет», с указанием области применимости	качество источника, соответствие уровня анализа, отсутствие необоснованной экстраполяции
Авторский методологический синтез	архитектурные границы и сквозная конструкция: SQL Acceptance, Opportunity Standard, связь Identity–Demand Episode–SQL–Opportunity–Deal, state model, evidence-based progression, Deal Standard, Deal Recognition Rules, handoff в управление отношениями с клиентом после покупки	«в авторской модели», «в архитектуре книги», «авторское положение»	логическая непротиворечивость, операционализируемость, прослеживаемость и возможность опровержения

Уровень	Содержание	Допустимая формулировка	Требование к проверке
Рабочая гипотеза и локальный норматив	конкретные SLA, WIP-лимиты, пороги здоровья, веса прогноза, правила routing, playbooks, диапазоны полномочий, структура стимулов и ожидаемый эффект вмешательства	«предполагается», «подлежит проверке», «для данного потока установлен норматив»	пилот, эксперимент или квазиэксперимент; мониторинг побочных эффектов; пересмотр по когортам и контекстам

Такое разделение определяет и метрики параграфа. Научное основание оценивается не количеством цитат, а корректностью переноса механизма. Авторский синтез — полнотой связей, долей opportunities с прослеживаемым входом, evidence и решением, межсистемной согласованностью, Stage Accuracy и качеством handoff. Рабочие гипотезы — заранее определёнными outcome, guardrail и сегментами, а также устойчивостью результата после внедрения.

К типичным методологическим ошибкам относятся: объявление популярного sales framework научным законом; перенос B2B-модели buying center на каждую простую B2C-покупку; отождествление доверия с удовлетворённостью; трактовка корреляции между активностью и победой как эффекта активности; присвоение стадиям универсальных вероятностей; использование закона Литтла без устойчивых границ потока; вывод об эффективности продавца без учёта качества переданных SQL; оптимизация конверсии без экономики и клиентских ограничений; представление авторских терминов как заимствованных из внешней литературы.

Ограничения модели принципиальны. Большая часть классических исследований создавалась в иных технологических, отраслевых и институциональных условиях. Единицы анализа, определения performance и горизонты различаются. Результаты не отменяют влияния законодательства, рыночной силы, дефицита продукта, макроэкономики и особенностей канала. Авторская модель претендует не на универсальную причинную теорию продаж, а на переносимую систему управленческих объектов и проверяемых правил, которую организация обязана адаптировать и валидировать на собственных данных.

Прикладной пример: почему один и тот же SQL требует нескольких научных линз

Принятый SQL содержит интерес семьи к конкретному кроссоверу, готовность посетить дилерский центр, предполагаемый trade-in и запрос на кредитный расчёт. Adaptive selling требует выбрать понятный клиенту способ обсуждения, но не разрешает пропустить обязательное evidence. Логика buying group побуждает выяснить критерии водителя и второго участника семейного решения. Подход доверия и риска требует отделить показанную цену от итоговой, предварительный платёж от решения банка и дистанционную оценку trade-in от подтверждённой. Теория переговоров переводит спор о скидке в сравнение пакетов условий. Principal–agent требует ограничить уступку полномочиями и не вознаграждать продавца только за объём. Queueing выявляет, что задержка возникла в оценке trade-in, а не в «недостатке follow-up». Forecasting запрещает автоматически считать тест-драйв 70-процентной вероятностью сделки. Causal inference не позволяет приписать выигрыш новому скрипту без сопоставимого сравнения.

Ни одна линза не описывает opportunity полностью. Вместе они позволяют сформировать требования к системе: единый объект и его связи; адаптивное, но контролируемое поведение; карта решения; проверяемые обещания; пакетное предложение; полномочия; поток и мощность; калиброванный прогноз; измеримый исход. Именно переход от набора объяснений к согласованной объектной и процессной модели является авторским вкладом главы.

Авторское положение 14.2

управление продажами следует проектировать как междисциплинарный, evidence-based контур преобразования принятого SQL в сделку. Научные исследования обосновывают отдельные механизмы — ситуационную адаптацию поведения продавца, распределённость покупательского решения, значение доверия и воспринимаемого риска, агентские конфликты, контекстность систем контроля, управление ограниченной мощностью, проверку вероятностных прогнозов и необходимость корректной причинной идентификации. Они не задают автоматически авторские объекты и нормы главы. Связь Demand Episode–SQL–Opportunity–Deal, стандарты принятия и признания, state model, handoff contracts и evidence-based progression являются авторским методологическим синтезом; конкретные SLA, пороги, вероятности, playbooks, правила маршрутизации, полномочия и стимулы являются рабочими гипотезами до их локальной эмпирической проверки.

Переход к параграфу 14.3

Научные основания показывают, почему продажи требуют одновременно поведенческого, организационного, экономического и операционного управления. Следующий шаг — превратить этот синтез в точную объектную модель. Параграф 14.3 определит Opportunity как центральный рабочий объект управление продажами, установит её связи с Identity, Demand Episode, MQL, SQL, Offer Unit, Agreement, Order, Deal и Owner, а также разведёт понятия opportunity, сделки, заказа, договора, продажи, оплаты и исполнения.

Проверенные источники, использованные в параграфе 14.2

1. Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. Journal of Marketing, 51(4), 76–88. https://doi.org/10.1177/002224298705100407
2. Brier, G. W. (1950). Verification of Forecasts Expressed in Terms of Probability. Monthly Weather Review, 78(1), 1–3. https://doi.org/10.1175/1520-0493(1950)078%3C0001:VOFEIT%3E2.0.CO;2
3. Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W., & Young, C. E. (1993). Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control Systems. Journal of Marketing, 57(4), 47–59. https://doi.org/10.1177/002224299305700404
4. Doney, P. M., & Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships. Journal of Marketing, 61(2), 35–51. https://doi.org/10.1177/002224299706100203
5. Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. Academy of Management Review, 14(1), 57–74. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279003
6. Homburg, C., Jensen, O., & Krohmer, H. (2008). Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy. Journal of Marketing, 72(2), 133–154. https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.133
7. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420
8. Little, J. D. C. (1961). A Proof for the Queuing Formula: L = λW. Operations Research, 9(3), 383–387. https://doi.org/10.1287/opre.9.3.383
9. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment–Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

10. Rubin, D. B. (1974). Estimating Causal Effects of Treatments in Randomized and Nonrandomized Studies. Journal of Educational Psychology, 66(5), 688–701. https://doi.org/10.1037/h0037350

11. Spiro, R. L., & Weitz, B. A. (1990). Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. Journal of Marketing Research, 27(1), 61–69. https://doi.org/10.1177/002224379002700106

12. Webster, F. E., Jr., & Wind, Y. (1972). A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior. Journal of Marketing, 36(2), 12–19. https://doi.org/10.2307/1250972

13. Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. Journal of Marketing, 50(4), 174–191. https://doi.org/10.1177/002224298605000404

14.3. Принятие SQL и формирование opportunity

Управленческий тезис. Передача SQL из управления жизненным циклом лида ещё не означает начала управление продажами. Коммерческая работа начинается только после того, как принимающий контур подтвердил получение объекта, проверил соответствие пакета правилам передачи, связал SQL с существующей либо новой opportunity и Demand Episode, определил маршрут, обеспечил подтверждённое ownership, поместил opportunity в управляемую очередь и зафиксировал исполнимый следующий коммерческий шаг. Эта последовательность должна исключать две симметричные ошибки: бесхозный SQL, который технически доставлен, но никем не принят, и повторную квалификацию, при которой управление продажами заново выполняет работу LLM вместо использования переданного результата.

14.3.1. Управленческая проблема: разрыв между доставкой SQL и началом коммерческой работы

Наиболее опасная потеря на входе управление продажами часто не выглядит как потеря. SQL присутствует в CRM, назначение выполнено автоматически, уведомление отправлено, а таймер первого контакта формально запущен. Однако получатель мог не увидеть запись, не иметь доступа к объекту, находиться вне рабочего графика, не обладать требуемой специализацией или считать пакет неполным. В результате отправляющая сторона видит выполненную передачу, принимающая — ещё не принятый объект, а клиент — повторные вопросы либо отсутствие обещанного действия.

Вторая проблема возникает, когда приём сводят к праву продавца заново решить, является ли SQL «хорошим». управление продажами повторно спрашивает сведения, уже подтверждённые LLM, вводит собственные неформальные критерии качества и возвращает неудобные случаи под общим кодом «нецелевой». Так граница между контурами исчезает: SQL Standard перестаёт быть общим договором, а фактическим стандартом становится личное предпочтение получателя. Особенно легко эта практика превращается в выборочное принятие opportunities с высокой очевидной вероятностью сделки и последующее искусственное улучшение Win Rate.

Третья проблема связана с объектной неоднозначностью. Один и тот же человек может оставить обращения на сайте, классифайде и по телефону; вернуться через неделю; рассматривать несколько автомобилей; действовать вместе с супругом или от имени организации; начать новый цикл покупки после закрытия предыдущего. Если дедупликация строится только по телефону, система либо создаёт несколько opportunities по одному решению, либо присоединяет новый спрос к старой закрытой карточке. В первом случае раздуваются pipeline и число проигрышей; во втором уничтожается самостоятельный Demand Episode и теряется происхождение новой opportunity.

Четвёртая проблема — назначение без ownership. Поле responsible manager показывает, куда система направила запись, но не доказывает, что человек принял ответственность, проверил возможность выполнить согласованный следующий шаг и включил opportunity в свой рабочий WIP. Назначенная, но не принятая opportunity становится организационно бесхозной: отправитель считает её переданной, система — распределённой, а получатель — ещё не своей.

Следовательно, вход управления продажами должен рассматриваться как самостоятельный управляемый микропроцесс. Его непосредственное преобразование состоит не в убеждении клиента и не в подготовке предложения, а в превращении сформированного и переданного SQL в достоверный, связанный, маршрутизированный и принадлежащий конкретному владельцу рабочий объект.

Архитектурно delivery и acknowledgment относятся к пограничному Handoff Contract между LLM и управление продажами. Нормативным входом управление продажами остаётся **принятый SQL**: именно acceptance завершает межконтурную передачу и переводит ответственность на принимающий контур. Последующие link/create, routing и ownership материализуют принятую ответственность в opportunity. Такое различение позволяет одновременно

сохранить установленную границу главы и наблюдать потери, возникающие непосредственно перед ней.

14.3.2. SQL package как входной продукт управление жизненным циклом лида

SQL package — версионируемый пакет данных, контекста и доказательств, который подтверждает применение SQL Standard, позволяет принимающему контуру идентифицировать Demand Episode и продолжить согласованный с клиентом процесс без восстановления уже полученной информации.

SQL package не должен превращаться в максимальную анкету. Его достаточность определяется не числом заполненных полей, а способностью получателя принять решение о маршруте, ownership и следующем коммерческом действии. Для простой покупки из наличия пакет может быть короче, чем для fleet-запроса, автомобиля под заказ или сценария с trade-in и кредитом. Однако любое сокращение должно сохранять прослеживаемость входа и доказательство того, почему объект признан SQL.

Таблица 190. Минимальная структура SQL package

Блок	Обязательное содержание	Назначение в управление продажами
Идентификаторы	SQL ID, MQL ID, Demand Episode ID, Identity ID либо допустимые identity keys; Account или Household ID при наличии	исключение потери происхождения, ошибочного объединения и повторного создания объекта
Решение LLM	версия SQL Standard, дата и время применения, результат, reason code, qualification evidence	доказательство того, что SQL сформирован по согласованному правилу, а не по личной оценке
Содержание спроса	объект интереса, задача или сценарий использования, существенные критерии, ограничения, временной горизонт	основа первоначального opportunity scope и маршрута

Блок	Обязательное содержание	Назначение в управление продажами
Коммерческий контекст	Offer Unit, модель, VIN, SKU или категория при наличии; источник, точка, показанная цена и условия; применимая кампания	сохранение контекста, который клиент уже видел и обсуждал
Взаимодействие	meaningful interaction, подтверждённый канал, известные участники решения, договорённости и нерешённые вопросы	предотвращение повторной квалификации и потери continuity
Следующий шаг	согласованное либо допустимое действие, сторона-инициатор, срок или временное окно, зависимость	возможность начать коммерческую работу без организационного ожидания
Правовые и коммуникационные ограничения	источник данных, применимые согласия, допустимые цели и каналы коммуникации, запреты или ограничения	защита от неправомерного использования данных и недопустимого контакта
Техническая прослеживаемость	отправитель, получающий контур, время отправки, версия схемы данных, event IDs, вложения и ссылки на evidence	аудит доставки, чтения, изменений и восстановления событий

Наличие поля не равно качеству пакета. Offer Unit ID без возможности открыть карточку, цена без времени и условий, запись «готов купить» без meaningful interaction или next action без срока создают формальную полноту, но не операционную пригодность. Поэтому SQL Acceptance Rules должны проверять не только заполненность, но и валидность, доступность evidence, логическую согласованность и применимость версии стандарта.

При этом принимающая сторона не вправе требовать данных, которые появляются только в управление продажами. Итоговая конфигурация, подтверждённая доступность, оценка trade-in, решение банка, согласованная цена, договор или платёж не могут быть обязательными элементами SQL package: их получение относится к последующему преобразованию

opportunity. Если такие требования включены во входной стандарт, LLM фактически вынужден выполнять работу продаж до передачи.

14.3.3. Delivery, acknowledgment и acceptance как разные события

Передача должна фиксировать три разных события.

Delivery означает, что SQL package доставлен в определённую точку приёма управление продажами и технически доступен. Оно подтверждает работу интеграции, но не человеческое или операционное принятие.

Acknowledgment означает, что принимающая сторона или контролируемый сервис зарегистрировали получение конкретного SQL и приняли его на проверку. Это устраняет неопределённость «дошло или не дошло», но ещё не доказывает соответствие пакета требованиям и наличие владельца opportunity.

Acceptance означает, что пакет проверен по SQL Acceptance Rules, SQL связан с допустимым Demand Episode, определён способ формирования opportunity, а принимающий контур взял ответственность за дальнейшее разрешение объекта: через активную работу, исправление собственного маршрута, очередь распределения или формально обоснованный возврат дефекта.

Эти события имеют разные clocks. Время доставки характеризует технический интерфейс; время acknowledgment — способность точки приёма обнаружить поступление; время acceptance — продолжительность содержательной проверки и принятия контуром ответственности; время ownership confirmation — скорость закрепления конкретного владельца; время первого коммерческого действия — уже начало работы по opportunity. Объединение clocks в один показатель response time скрывает источник задержки.

Таблица 191. События входного handoff

Событие	Кто или что подтверждает	Required evidence	Что событие не означает
SQL sent	LLM или интеграционный сервис	SQL ID, получатель, timestamp, версия пакета	что пакет доставлен и доступен

Событие	Кто или что подтверждает	Required evidence	Что событие не означает
SQL delivered	принимающая точка или система	delivery event, техническая целостность, доступ к записи	что содержание проверено
SQL acknowledged	приёмная роль или сервис	acknowledgment event, время, actor/service ID	что SQL принят и создана opportunity
SQL accepted	уполномоченная роль управления продажами	результат Acceptance Rules, decision code, связь с Demand Episode, способ link/create	что конкретный Opportunity Owner уже подтвердил работу
Opportunity assigned	routing service или руководитель	assignee, правило маршрута, timestamp	что assignee увидел и принял ответственность
Ownership confirmed	Opportunity Owner	confirmation event, capacity/authority check, next action	что выполнено первое содержательное действие
Commercial work started	Opportunity Owner или специализированный участник	evidence первого допустимого коммерческого действия	что opportunity продвинулась в следующее состояние

Системное acknowledgment допустимо, если оно честно обозначает только техническое получение. Автоматическое событие нельзя показывать как принятие продавцом. Аналогично автоматическое назначение может быть полезным механизмом маршрутизации, но поле assignee не заменяет ownership confirmation.

14.3.4. SQL Acceptance Rules и таксономия дефектов

SQL Acceptance Rules — версионируемый набор критериев, по которым управление продажами решает, пригоден ли переданный SQL package для создания или связывания opportunity и дальнейшего принятия ответственности. Правила должны быть симметричны SQL Standard: отправитель заранее знает требования, получатель не вводит новые критерии после передачи, а спор разрешается на основании evidence и версии правила.

Проверка включает четыре группы условий. Техническая проверка подтверждает доступность записи, читаемость вложений и корректность обязательных идентификаторов. Семантическая — соответствие значений определённому смыслу: например, дата визита не находится в прошлом без пояснения, а объект интереса соответствует указанному бизнес-потоку. Нормативная — факт применения действующей версии SQL Standard и наличие обязательного qualification evidence. Маршрутная — возможность определить надлежащую точку обработки с учётом продукта, географии, канала, языка, режима работы и специальных ограничений.

Дефекты должны кодироваться конкретно. К исправимым относятся отсутствующее обязательное поле, недоступное evidence, несовместимая версия схемы, неясный объект интереса или конфликт временного окна. Ошибочный маршрут означает, что SQL релевантен, но поступил не в ту точку; такой объект должен быть перенаправлен по управляемому правилу, а не закрыт как потерянный. Потенциальный duplicate требует identity resolution и проверки Demand Episode, а не автоматического удаления. Правовое ограничение может запрещать выбранный канал либо цель обработки, но не всегда уничтожает сам объект и допустимые способы продолжения.

Недостаток мощности принимающей стороны не является дефектом SQL. Если пакет соответствует стандарту, управление продажами должен принять его в управляемую очередь, применить fallback, перераспределение или эскалацию. Возврат качественного SQL под видом «нет свободных менеджеров» переносит внутреннюю проблему мощности на LLM и искажает показатели качества входа.

Формальный возврат допустим только с SQL ID, кодом дефекта, ссылкой на нарушенное правило, evidence, ответственным за исправление и сроком. После исправления сохраняется исходная цепочка событий; новый SQL ID создаётся только если изменился сам квалификационный результат или возник самостоятельный Demand Episode. Бесконечный обмен объектом между функциями предотвращается лимитом повторных возвратов и маршрутом эскалации владельцам интерфейса.

14.3.5. Opportunity как рабочий объект управление продажами

Коммерческая возможность — идентифицированная коммерческая возможность в рамках конкретного Demand Episode, принятая управление продажами как объект управления для формирования исполнимого решения, согласования взаимных обязательств и достижения одного из допустимых коммерческих исходов.

Opportunity не равна человеку, аккаунту, контакту, обращению, MQL или SQL. Identity отвечает на вопрос «с кем связаны данные»; Account или Household — «в каком организационном или совместном контексте действует субъект»; Demand Episode — «какая самостоятельная ситуация спроса развивается»; MQL и SQL — «какие решения приняли предшествующие контуры»; opportunity — «каким коммерческим объектом теперь управляет управление продажами».

Opportunity также не равна pipeline stage. Стадия является одним из её изменяемых атрибутов. Перевод значения в CRM не создаёт новую opportunity и не доказывает изменение существующей. Opportunity сохраняет идентичность при допустимых переходах, возвратах, паузах и изменениях конфигурации, пока существует единая ситуация решения и общий путь к обязательству.

Наконец, opportunity не является сделкой. Она содержит возможность достижения сделки, но может завершиться выигрышем, доказанным проигрышем, истечением, паузой или возвратом в LLM. Сделка появляется только после выполнения Deal Standard и Deal Recognition Rules. Резерв, заказ, договор, счёт, платёж и выдача могут быть evidence или событиями её жизненного цикла, однако их статус будет строго разведен в параграфе 14.8.

Минимальная объектная связь имеет вид:

Identity / Account / Household → Demand Episode → MQL → SQL → Opportunity → Deal → Owner Relationship.

Связь не всегда является взаимно однозначной. Несколько обращений и MQL могут относиться к одному Demand Episode; повторные или уточняющие SQL-события могут быть связаны с одной opportunity; один субъект может иметь несколько независимых Demand Episodes и opportunities. Поэтому число записей верхнего уровня нельзя использовать как замену числу коммерческих возможностей.

14.3.6. Правила link, create, merge и split

После acceptance система должна принять явное решение: связать SQL с существующей opportunity, создать новую, инициировать контролируемое объединение либо разделить ошибочно совмещённые ситуации. Автоматическое создание новой opportunity для каждого SQL удобно технически, но разрушает объектную точность.

Таблица 192. Решение о формировании opportunity

Наблюдаемая ситуация	Предпочтительное решение	Обязательное доказательство	Основной риск
Та же identity, тот же Demand Episode, тот же путь к обязательству	link к существующей opportunity	совпадение эпизода, временного и предметного контекста; отсутствие независимого решения	дублирование pipeline и двойной счёт результата
Та же identity, но новая самостоятельная потребность, бюджет, срок или обязательство	create новой opportunity и нового/связанного Demand Episode	доказательство независимости решения	поглощение нового спроса старой карточкой
Несколько каналов или касаний по одной покупке	сохранить события источников, link к одной opportunity	identity confidence, общий предмет и временной контекст	объявление последнего контакта новой opportunity и причиной сделки
Несколько альтернативных автомобилей в рамках одного выбора	одна opportunity с несколькими solution candidates	единый бюджет и взаимоисключающее решение	искусственное умножение возможностей по SKU/VIN
Два независимых автомобиля либо два самостоятельных бюджета и решения	split на отдельные opportunities	независимые обязательства, сроки или владельцы решения	потеря портфельной видимости и неверная экономика

Наблюдаемая ситуация	Предпочтительное решение	Обязательное доказательство	Основной риск
Совпавший телефон у членов семьи или общий корпоративный контакт	дополнительная identity resolution, без автоматического merge	участники, роли, Account/Household и история эпизодов	уничтожение разных субъектов и нарушение прав доступа
Новый SQL относится к уже закрытой сделке, но выражает новый спрос	новый Demand Episode и opportunity со связью с Owner Relationship	новая потребность и дата её возникновения	переоткрытие старой сделки и потеря повторного спроса

Правило единой opportunity определяется не количеством продуктов, а единством решения. Автомобиль, кредит, страхование, trade-in и оборудование могут быть компонентами одной конфигурации, если они ведут к одному взаимосвязанному обязательству. В то же время закупка двух автомобилей разными подразделениями, две независимые сервисные работы или покупка автомобиля и отдельная будущая замена второго автомобиля могут требовать нескольких opportunities.

Решение merge не должно уничтожать lineage. Исходные IDs, источники, shown price, согласия, события и attribution context сохраняются. В противном случае дедупликация делает историю чище визуально, но непригодной для аудита и измерения. Split также сохраняет ссылку на исходный пакет и причину разделения. Каждая новая opportunity получает самостоятельные scope, owner, clocks, state и outcome.

14.3.7. Opportunity Standard и минимальный рабочий профиль

Opportunity Standard определяет минимальный состав и качество данных, при которых opportunity может существовать как управляемый объект управление продажами. Стандарт не требует заранее знать итоговую конфигурацию или вероятность сделки; он обеспечивает возможность проследить происхождение, ответственность и следующее решение.

Минимальный профиль включает:

- Opportunity ID и timestamp создания;

- связанные SQL ID, Demand Episode ID и Identity ID; при необходимости Account или Household ID;
- opportunity type, business flow и первоначальный scope;
- известный объект интереса и solution candidates;
- источник и версия коммерческого контекста, включая Offer Unit и shown price при наличии;
- текущее состояние и основание входа в него;
- маршрут, очередь, назначенного исполнителя и статус ownership;
- приоритет и основание его вычисления или присвоения;
- next action, actor, due date, expected evidence и зависимости;
- действующие clocks, SLA и признаки нарушения;
- применимые consent, communication и access restrictions;
- историю событий, решений, merge/split и изменений ключевых полей;
- ссылки на evidence и версию Opportunity Standard.

Некоторые поля могут быть неизвестны при создании, но неизвестность должна быть явной. Unknown, not yet determined и not applicable имеют разный смысл. Пустое поле не позволяет отличить отсутствие факта от ошибки записи. Неизвестный VIN допустим для раннего выбора модели; неизвестный owner после истечения ownership SLA является дефектом; отсутствие shown price допустимо, если клиент её не видел, но недопустимо заменять его текущей ценой задним числом.

System of Record для opportunity должен быть определён однозначно. Другие системы могут хранить проекции: DMS — заказ и продуктовые события, финансовая система — счёт и оплату, телефония — коммуникации, inventory service — доступность. Но для Opportunity ID, связи с Demand Episode, состояния, ownership и decision history должен существовать авторитетный источник либо формально заданные правила распределённой авторитетности. Иначе разные подразделения одновременно ведут несовместимые версии одной возможности.

14.3.8. Routing, очередь и приоритет

Routing отвечает на вопрос, в какой поток, точку и компетенцию должна поступить opportunity. Критериями могут быть тип продукта, география, филиал, наличие и местонахождение Offer Unit, тип клиента, язык, канал, режим работы, действующие отношения, сложность финансирования, trade-in, fleet-компетенция, правовые ограничения и текущая мощность. Ни канал происхождения, ни организационная привычка сами по себе не должны определять владельца, если противоречат содержанию Demand Episode.

После определения маршрута opportunity входит в наблюдаемую очередь. Очередь должна иметь владельца, правило порядка, capacity limit, допустимое время ожидания, fallback и эскалацию. Общий список «нераспределённых лидов» без ответственного является не очередью, а местом накопления потерь. При перегрузке система не должна скрывать объект назначением сотруднику сверх его управляемого WIP.

Приоритет определяет относительный порядок использования ограниченной мощности, но не ценность человека. Он может учитывать подтверждённое временное обязательство, риск утраты согласованного шага, срок действия предложения, наличие уникального объекта, клиентский горизонт, сложность и длительность зависимостей, экономический потенциал, aging и обязательства сервиса. Нельзя использовать чувствительные признаки или непрозрачные proxy, создающие незаконную или неэтичную дискриминацию.

Приоритет не должен строиться только на заявленной «горячести», источнике или прогнозной сумме. Такие правила создают feedback loop: сильные на вид opportunities получают лучшую обработку и подтверждают собственный score, а менее очевидные систематически недополучают ресурс. Поэтому правила routing и priority должны версионироваться, проверяться по когортам и сопровождаться показателями справедливости распределения, качества и экономики.

14.3.9. Assignment, ownership и next action

Assignment — системное или управленческое указание предполагаемого исполнителя. **Ownership** — подтверждённая ответственность конкретной роли за следующий коммерческий результат opportunity в пределах предоставленных полномочий. Различие принципиально: алгоритм может назначить сотрудника, но не способен гарантировать его доступность, компетенцию и фактическое принятие работы.

Ownership считается подтверждённым, когда Opportunity Owner открыл доступный объект, проверил критический контекст, убедился в применимости маршрута, принял действующие clocks, имеет необходимые права либо запустил предусмотренную эскалацию и зафиксировал next action. Подтверждение не означает согласия со всеми предположениями LLM; оно означает принятие ответственности за дальнейшее разрешение неопределённости без возврата клиента к исходной точке.

Next Sales Action — конкретное следующее действие, необходимое для изменения знания, конфигурации, обязательства или состояния opportunity. Оно содержит действие, исполнителя, адресата или зависимость, срок, ожидаемый результат и требуемое evidence. Запись «перезвонить», бессрочная задача или внутреннее напоминание без коммерческой цели не выполняют стандарт.

Следующий шаг может принадлежать не только продавцу. Клиент направляет документы; оценщик подтверждает trade-in; банк принимает решение; руководитель согласует исключение; склад подтверждает доступность; юридическая функция проверяет договор. Opportunity Owner не обязан лично выполнять каждый шаг, но отвечает за целостность плана, зависимость, срок и эскалацию.

Если назначенный сотрудник отсутствует, перегружен, не подтвердил ownership или не обладает полномочиями, применяется fallback: повторное назначение, передача дежурной роли, специализированная очередь либо эскалация руководителю. Молчание не является принятием, а истечение SLA не должно автоматически превращаться в lost или recycle.

14.3.10. Роли, полномочия и интерфейсы приёма

Входной процесс требует различимых ролей. **LLM Handoff Owner** отвечает за корректность и доставку SQL package. **управление продажами Intake Owner** — за работоспособность точки приёма, acknowledgment, применение Acceptance Rules и отсутствие бесхозных объектов. **Routing Owner** — за правила распределения, capacity-aware fallback и разрешение конфликтов маршрута. **Opportunity Owner** — за подтверждение ownership и следующий коммерческий результат. **Data Steward** — за идентификаторы, lineage, качество справочников и спорные merge/split. **System Owner** — за техническую доступность, события, интеграции и журнал. Руководитель управление продажами владеет стандартом в целом и разрешает межфункциональные исключения.

Роль может совмещаться одним сотрудником в малой организации, но решения должны оставаться различимыми. Если продавец одновременно принимает SQL, решает вопрос дубликата и становится владельцем opportunity, журнал всё равно фиксирует три события и применённые правила. В распределённой дилерской группе централизация intake может повысить единообразие, но не должна лишать локальную точку видимости и права оперативно эскалировать ошибку маршрута.

Интерфейс с LLM строится как Handoff Contract: объект, отправитель и получатель, обязательные данные, версия стандарта, evidence, clocks, acceptance, defect codes, правила возврата и эскалации. Интерфейсы с identity service, inventory, pricing, DMS, телефонией и consent registry обеспечивают проверку, но не подменяют управленческое решение о принятии.

14.3.11. Показатели, типичные потери и ограничения

Показатели входа должны показывать не только скорость, но и целостность перехода. К базовым относятся SQL Delivery Rate, Acknowledgment Rate и Time, Acceptance Rate и Time, First-Time-Right, Defect Rate по типам, Return Rate, Reroute Rate, время до Opportunity Creation/Link, доля SQL с прослеживаемой связью с Demand Episode, Duplicate Opportunity Rate, Merge/Split Review Rate, Route Accuracy, Ownership Confirmation Rate и Time, Orphan SQL Rate, Queue Aging, следующее действие Coverage и доля повторной квалификации.

Их следует читать совместно. Acceptance Rate можно искусственно повысить автоматическим принятием; First-Time-Right — ослаблением требований; Ownership Time — формальным кликом; низкий Return Rate — запретом фиксировать дефекты; низкий Duplicate Rate — агрессивным merge, уничтожающим новый спрос. Поэтому guardrails включают Stage Accuracy, долю подтверждённого evidence, жалобы на повторные вопросы, lost без содержательной работы, повторно обнаруженные opportunities, ошибки identity resolution и последующие исправления Deal lineage.

Основные потери входного процесса:

- SQL доставлен, но acknowledgment отсутствует;
- системное уведомление ошибочно считается человеческим acceptance;
- качественный SQL возвращается из-за перегрузки продаж;
- управление продажами повторно применяет собственную квалификацию вместо SQL Acceptance Rules;
- продавец выбирает удобные SQL, улучшая личный Win Rate;

- новый объект создаётся для каждого канала или касания;
- несколько альтернатив одного решения создают несколько opportunities;
- новый Demand Episode присоединяется к старой закрытой записи;
- общий телефон семьи или организации вызывает ошибочный merge;
- assignment считается ownership;
- очередь не имеет владельца, лимита и fallback;
- приоритет определяется только источником, суммой или субъективной «горячестью»;
- next action не содержит срока, результата или evidence;
- исправление дефекта обнуляет исходный clock и историю;
- неотработанный SQL скрывается через lost, invalid или возврат в LLM.

Модель имеет ограничения. Для мгновенной e-commerce-транзакции часть событий может выполняться автоматически и практически одновременно, но логические различия между доставкой, принятием, объектом и сделкой сохраняются. В длинном B2B-цикле acceptance и ownership могут распределяться между presales, account owner и bid team. В автомобильной рознице объектом маршрута может быть филиал, бренд, конкретный VIN или кросс-функциональная команда. Организация вправе выбирать реализацию, но не должна устранять прослеживаемость, ответственность и доказательность перехода.

Конкретные SLA, WIP-лимиты, веса приоритета и thresholds являются локальными нормативами и рабочими гипотезами. Они зависят от режима работы, канала, географии, сложности продукта, доступности специалистов и риска потери спроса. Универсальные отраслевые цифры не могут подменять измерение собственного потока.

Прикладной пример: три обращения, одна identity и две opportunities

Клиент сначала отправляет форму по кроссоверу на сайте дилера, через день звонит по объявлению того же автомобиля на классифайде, а спустя две недели обращается по второму автомобилю для бизнеса супруги. LLM связывает первые два взаимодействия с одной identity и одним Demand Episode, фиксирует показанные цены и формирует SQL после содержательного разговора и согласования тест-драйва.

управление продажами получает package. Delivery фиксирует появление данных в точке приёма; acknowledgment — начало проверки. Автоматическое со-

здание второй opportunity по звонку блокируется: тот же эпизод, тот же предмет и единый путь к решению требуют link событий к одной opportunity. Две показанные цены не перезаписываются — обе версии сохраняются с источником и временем. Opportunity направляется в точку, где доступен автомобиль и тест-драйв; назначенный продавец подтверждает ownership и фиксирует next action: проверить доступность конкретного VIN до установленного времени и подтвердить клиенту согласованный слот.

Третье обращение требует отдельной проверки. Совпадение номера телефона не доказывает тот же Demand Episode: иной предполагаемый пользователь, бизнес-контекст, бюджет и самостоятельное обязательство указывают на новую opportunity. Она получает собственный ID, scope, маршрут, owner и clocks, сохраняя связь с Household и известной identity там, где это допустимо правилами данных. Таким образом, система не создаёт три opportunities из трёх обращений и одновременно не уничтожает вторую самостоятельную ситуацию спроса.

Авторское положение 14.3

SQL становится входом фактической коммерческой работы только через доказуемую последовательность delivery, acknowledgment, acceptance, решения link/create относительно Demand Episode, routing, queue entry, assignment, ownership confirmation и фиксацию исполнимого Next Sales Action. Opportunity должна представлять одну самостоятельную ситуацию коммерческого решения, сохранять связи с Identity, Demand Episode, MQL, SQL и исходным коммерческим контекстом, но не отождествляться с контактом, обращением, CRM-stage или сделкой. Недостаток мощности принимающей стороны не является дефектом SQL; assignment не является ownership; повторное касание не создаёт новую opportunity автоматически; дедупликация не должна уничтожать новый Demand Episode.

Переход к параграфу 14.4

После acceptance и формирования opportunity организация располагает рабочим объектом, подтверждённым владельцем и следующим шагом. Однако этого недостаточно для управления дальнейшим преобразованием: необходимо определить, в каких содержательных состояниях может находиться opportunity, какие evidence разрешают переход, какие clocks действуют, когда допустимы pause, return и closure и какие переходы запрещены. Параграф 14.4 сформирует архитектуру состояний коммерческой возможности и отделит реальное commercial progression от изменения CRM-статуса.

14.4. Архитектура состояний коммерческой возможности

Управленческий тезис. Opportunity становится управляемой не тогда, когда для неё создана CRM-воронка, а тогда, когда организация располагает версионируемой моделью взаиморазличимых состояний и переходов. Каждое состояние должно отвечать на содержательный вопрос о коммерческой возможности, иметь Entry Conditions, Exit Conditions, Required Evidence, владельца, clock, reason code и допустимый следующий переход. Действие продавца, изменение поля CRM, резерв, заказ, договор или платёж не должны автоматически считаться commercial progression либо сделкой. Система обязана поддерживать нелинейное движение, параллельные рабочие потоки, паузу, возврат к предыдущему решению, доказанный проигрыш, возврат в LLM и отдельное признание сделки по Deal Standard.

14.4.1. Управленческая проблема: одна воронка скрывает несколько разных реальностей

В повседневной практике стадия opportunity часто определяется последним выполненным действием: «позвонили», «встретились», «провели тест-драйв», «отправили предложение», «получили документы». Такая логика удобна для контроля активности, но не показывает, что изменилось в коммерческой ситуации. Клиент мог пройти тест-драйв и не выбрать конфигурацию; предложение могло быть отправлено, но не представлено и не понято; документы могли быть получены для предварительного расчёта, но не переданы в банк; договор мог быть подготовлен, но не подписан. Действие существует, а progression отсутствует.

Другая ошибка возникает при попытке описать любой сценарий одной линейной последовательностью. В автомобильной продаже наличие, trade-in, кредит, страхование, скидка, договор и подготовка могут развиваться параллельно. В B2B одновременно идут техническая оценка, работа с buying group, бюджетное согласование, юридическая проверка и закупочная процедура. Если каждый поток превращён в обязательную последовательную стадию, система либо блокирует допустимые сделки, либо позволяет пользователям пропускать статусы без доказательств.

Третья проблема — смешение коммерческого выбора и признания результата. Продавец может отметить opportunity как won после устного согласия или резерва, руководитель — после подписания договора, финансы — после оплаты, операционный блок — после выдачи. Одна и та же CRM-воронка начинает содержать несколько конкурирующих определений сделки. В резуль-

тате Win Rate, прогноз, выручка, валовая прибыль, отмены и передача в управление отношениями с клиентом после покупки рассчитываются на несовместимых основаниях.

Четвёртая проблема — недостоверное закрытие. Просроченные opportunities переводятся в lost, paused или recycle, чтобы очистить pipeline; отсутствие ответа кодируется как отказ; окончание срока предложения — как исчезновение спроса; возврат в LLM используется вместо признания недостаточной коммерческой работы. Такая система не управляет состояниями — она управляет внешним видом отчёта.

Поэтому state model должна описывать не административную занятость и не интерфейс CRM, а состояние возможности достижения взаимного коммерческого обязательства в рамках конкретного Demand Episode.

14.4.2. Состояние, событие, активность и переход

Opportunity State — состояние коммерческой возможности — наблюдаемая и управленчески значимая конфигурация подтверждённых фактов о progression, обязательствах, зависимостях и допустимом следующем решении по opportunity в определённый момент времени.

Определение требует развести четыре понятия.

Событие — зафиксированный факт, имеющий время, источник и участника: звонок состоялся, предложение создано, клиент выбрал вариант, банк принял решение, резерв установлен, договор подписан, платёж подтверждён. Событие может изменить состояние, но не обязано это делать.

Активность — действие участника или системы: звонок, сообщение, встреча, тест-драйв, расчёт, задача, согласование. Активность показывает использование ресурса. Она становится evidence перехода только тогда, когда её результат удовлетворяет критериям нового состояния.

Состояние — подтверждённое положение opportunity. Оно сохраняется между событиями и не зависит от того, открыт ли экран CRM и сколько задач выполнено.

Переход — разрешённое изменение состояния, вызванное определённым событием и подтверждённое Required Evidence. Переход содержит исходное и целевое состояние, actor, timestamp, reason code, версию правила и последствия для clocks, owner и next action.

Commercial progression имеет место, когда уменьшается существенная неопределённость, формируется исполнимое решение, подтверждается доступность, предложение становится предметом решения, устраняется ограничение, возникает обязательство либо выполняется критерий Deal Standard. Повторный звонок без нового результата, изменение комментария, перенос задачи и административное обновление не являются progression.

В архитектуре главы входом state model служит принятый SQL и сформированная по Opportunity Standard opportunity с подтверждённым owner и next action. Преобразование состоит в доказуемых переходах коммерческого состояния и синхронизации применимых рабочих потоков. Промежуточными продуктами становятся diagnosis record, solution version, availability evidence, proposal version, approval decisions, reservation, order, contract и payment events. Непосредственный положительный выход — DEAL_RECOGNIZED с Deal ID и последующим принятым handoff в управление отношениями с клиентом после покупки; допустимые альтернативные выходы — доказанный LOST или принятый RETURNED_TO_LLM. PAUSED и EXPIRED сами по себе не являются окончательными выходами и требуют следующего решения.

14.4.3. Не одна ось, а связанная модель состояний

Универсальная линейная воронка предполагает, что opportunity в каждый момент находится ровно на одной ступени и все сделки проходят одинаковый путь. Для многокомпонентной продажи это предположение слишком сильное. Кредит может быть одобрен до окончательного выбора VIN; trade-in — оценён до тест-драйва; коммерческое предложение — представлено до подтверждения конкретного срока поставки; юридическое согласование B2B — идти одновременно с внутренним approval цены.

В авторской модели состояние opportunity образуется тремя связанными слоями.

1. **Primary Commercial State** показывает основное коммерческое продвижение: opportunity создана, диагностика выполнена, решение сконфигурировано, предложение подготовлено и представлено, условия согласуются, коммерческое обязательство подтверждено.
2. **Workstream States** показывают состояние применимых параллельных потоков: availability, trade-in, finance/lease, insurance, internal approval, reservation, order, contract, payment и fulfilment readiness.
3. **Lifecycle Control State** показывает режим управления объектом: active, paused, expired, lost, returned to LLM, deal recognized или handoff accepted.

В CRM эти слои могут отображаться одним экраном и агрегироваться в executive stage, но хранить их следует раздельно. Иначе банк, отказавший в одном кредитном сценарии, автоматически переводит всю opportunity в lost, хотя покупка за собственные средства остаётся возможной; истёкший резерв ошибочно закрывает Demand Episode; задержка договора изображается как отсутствие решения клиента.

Таблица 193. Трёхслойная архитектура состояния opportunity

Слой	Управленческий вопрос	Типовые значения	Чего слой не заменяет
Primary Commercial State	насколько сформировано и принято коммерческое решение	OPPORTUNITY_CREATED, DIAGNOSIS_CONFIRMED, SOLUTION_CONFIGURED, PROPOSAL_PREPARED, PROPOSAL_PRESENTED, NEGOTIATION, COMMERCIAL_COMMITMENT_CONFIRMED	статус конкретного кредита, резерва, договора или платежа
Workstream State	что происходит в каждом применимом потоке исполнения и согласования	NOT_REQUIRED, NOT_STARTED, IN_PROGRESS, PENDING_EXTERNAL, APPROVED, REJECTED, EXPIRED, COMPLETED, а также предметные события AVAILABILITY_CONFIRMED, RESERVED, ORDERED, CONTRACTED, PAID	общее состояние спроса и факт сделки
Lifecycle Control State	в каком режиме opportunity управляется и завершён ли контур	ACTIVE, PAUSED, EXPIRED, LOST, RETURNED_TO_LLM, DEAL_RECOGNIZED, HANDOFF_PENDING, HANDED_OFF	содержательную стадию и причину перехода

Трёхслойность не означает усложнения ради детализации. Она предотвращает ложную причинность и сохраняет возможность управлять ограничени-

ем. Руководитель видит, что коммерческое решение продвинулось до предложения, но opportunity задержана ожиданием trade-in; либо что все внутренние approvals завершены, но клиент не подтвердил выбор; либо что сделка признана, но handoff в управление отношениями с клиентом после покупки не принят.

14.4.4. Нормативный каталог основных состояний

Набор состояний должен быть адаптирован к бизнес-потоку, однако их смысл нельзя менять между филиалами, командами и отчётами. Таблица 194 задаёт reference model, а не обязательные названия кнопок CRM.

Таблица 194. Основные состояния жизненного цикла opportunity

Таблица · часть 1 из 2

Состояние	Что подтверждено	Минимальное Required Evidence	Допустимый следующий класс перехода
SQL_ACCEPTED	управление продажами принял SQL по действующим Acceptance Rules	SQL ID, Demand Episode ID, acceptance event, версия правила	link/create opportunity, routing, управляемый возврат дефекта
OPPORTUNITY_CREATED	существует канонический Opportunity ID и определён первоначальный scope	связи Identity–Demand Episode–SQL–Opportunity, create/link decision	очередь, assignment, ownership
ASSIGNED	определён предполагаемый владелец	assignee, время и правило маршрута	ownership confirmation, reassignment, capacity escalation
OWNERSHIP_CONFIRMED	Opportunity Owner принял ответственность и clocks	confirmation event, owner, next action, due date	диагностика, исполнение согласованного шага
DIAGNOSIS_IN_PROGRESS	начата коммерческая диагностика для конфигурации решения	interaction/event, scope, открытые вопросы, next action	diagnosis confirmed, pending, допустимый возврат к interaction

Состояние	Что подтверждено	Минимальное Required Evidence	Допустимый следующий класс перехода
DIAGNOSIS_CONFIRMED	получено достаточное evidence о задаче, критериях, buying group, ограничениях и пути решения	decision map, criteria, constraints, unresolved risks	solution configuration, новый диагностический цикл при изменении условий
SOLUTION_CONFIGURED	сформирована исполнимая на текущих данных конфигурация решения	solution version, компоненты, assumptions, dependencies, owner	availability checks, proposal preparation, reconfiguration
AVAILABILITY_CONFIRMED	применимый Offer Unit или способ исполнения подтверждён на заданный срок	Offer Unit/VIN/SKU, источник подтверждения, timestamp, validity	предложение, резерв, повторная проверка
PROPOSAL_PREPARED	создана версионируемая коммерческая конфигурация для представления	Quote/Proposal ID, версия, цена, условия, срок, approvals	представление, пересчёт, внутреннее approval
PROPOSAL_PRESENTED	предложение фактически представлено допустимому участнику решения	participant, channel, timestamp, presented version, outcome	обсуждение, negotiation, revision, decision pending
NEGOTIATION	стороны обсуждают конкретные элементы предложения или взаимные обязательства	предмет разногласия, позиции, альтернативы, authority boundary, next action	agreement, revision, approval pending, loss/pause по evidence
APPROVAL_PENDING	дальнейший переход зависит от определённого внутреннего или внешнего решения	approval type, request ID, approver, submitted package, due/review date	approved, rejected, revised, escalated

Состояние	Что подтверждено	Минимальное Required Evidence	Допустимый следующий класс перехода
RESERVED	объект или ресурс временно закреплён по действующему правилу	Reservation ID, предмет, срок, условия, authority	order/contract/payment, extension, expiry/release
ORDERED	создан и принят допустимый заказ	Order ID, предмет, стороны, дата, статус	contract/payment/fulfilment, amendment/cancellation
CONTRACT_PENDING	подготовка или согласование договора не завершено	Contract ID/draft, version, open issues, owner, due date	contracted, revised, rejected/escalated
PAYMENT_PENDING	ожидается определённый платёжный результат	Invoice/Payment Request ID, сумма, срок, статус провайдера	paid, failed, revised, expired
COMMERCIAL_COMMITMENT_CONFIRMED / WON_PENDING_RECOGNITION	получено определённое правилами коммерческое обязательство, но Deal Standard ещё не подтверждён полностью	commitment event, стороны, предмет, условия, недостающие deal criteria	выполнение Deal Standard, cancellation, exception review
DEAL_RECOGNIZED	выполнены действующие Deal Standard и Deal Recognition Rules	Deal ID, rule version, required legal/financial/product evidence, decision record	handoff в управление отношениями с клиентом после покупки, correction/cancellation protocol
HANDOFF_PENDING	сформирован Deal Handoff Package и начата передача	package ID, recipient, delivery event, obligations and promises	acceptance, defect correction, escalation

Состояние	Что подтверждено	Минимальное Required Evidence	Допустимый следующий класс перехода
HANDED_OFF	управление отношениями с клиентом после покупки подтвердил приём сделки и контекста	acceptance event, owner, time, package version	работа управление отношениями с клиентом после покупки; новый Demand Episode при новом спросе
PAUSED	активная работа временно остановлена до известного условия или review date	pause reason, инициатор, trigger, review date, owner, permissible contact	reactivation, reconfiguration, return to LLM, loss
EXPIRED	срок действия конкретной возможности, предложения, резерва или иного ограничивающего условия истёк и прежний путь недействителен	expired object, validity end, owner review, residual demand decision	new version, reactivation, return to LLM, loss по отдельному evidence
LOST	текущая opportunity доказуемо не может привести к сделке в определённом scope и горизонте	loss reason, evidence, decision participant/source, competing outcome при наличии	контролируемый reopen при новом evidence либо новый Demand Episode
RETURNED_TO_LLM	коммерческая готовность снизилась, но релевантный Demand Episode сохраняется и имеет условия развития	recycle contract, preserved evidence, reason, trigger, receiving acceptance	nurturing/reactivation в LLM; новый SQL при повторном выполнении стандарта

Таблица · часть 2 из 2

Состояние	Чего состояние не означает
SQL_ACCEPTED	opportunity уже принадлежит конкретному продавцу

Состояние	Чего состояние не означает
OPPORTUNITY_CREATED	коммерческая диагностика выполнена
ASSIGNED	ответственность принята
OWNERSHIP_CONFIRMED	клиент подтвердил решение
DIAGNOSIS_IN_PROGRESS	повторно квалифицируется SQL
DIAGNOSIS_CONFIRMED	продукт уже доступен или предложение принято
SOLUTION_CONFIGURED	наличие, цена и внешние approvals окончательно подтверждены
AVAILABILITY_CONFIRMED	объект зарезервирован или продан
PROPOSAL_PREPARED	клиент видел или понял предложение
PROPOSAL_PRESENTED	предложение принято
NEGOTIATION	скидка обещана или стороны достигли соглашения
APPROVAL_PENDING	вся opportunity находится без владельца
RESERVED	сделка признана
ORDERED	договор заключён, оплата получена или сделка признана
CONTRACT_PENDING	обязательство юридически возникло
PAYMENT_PENDING	деньги поступили безусловно и сверены
COMMERCIAL_COMMITMENT_CONFIRMED / WON_PENDING_RECOGNITION	сделка уже признана в управленческом, юридическом и финансовом учёте
DEAL_RECOGNIZED	handoff принят и обещания исполнены
HANDOFF_PENDING	управление отношениями с клиентом после покупки принял ответственность
HANDED_OFF	что управление продажами продолжает вести исходную opportunity как активную

Состояние	Чего состояние не означает
PAUSED	opportunity можно исключить из контроля или обнулить aging
EXPIRED	клиент отказался или Demand Episode завершён
LOST	identity навсегда потеряна или новый спрос запрещён
RETURNED_TO_LLM	управление продажами вправе скрыть неотработанную opportunity

Не каждая opportunity проходит все состояния. Продажа за собственные средства не требует PAYMENT_PENDING в том же смысле, что сложное финансирование; e-commerce может объединить proposal, order и payment в короткую событийную последовательность; B2B-тендер может не использовать резерв; заказной автомобиль проходит ORDERED до физической доступности. Обязательна не одинаковая траектория, а одинаковая семантика используемых состояний и доказательность переходов.

14.4.5. Entry Conditions, Exit Conditions и Required Evidence

Название состояния отвечает на вопрос «что уже подтверждено». **Entry Conditions** определяют минимальные условия, при которых opportunity может войти в состояние. **Exit Conditions** определяют результат, после которого пребывание в нём более не соответствует фактам. **Required Evidence** указывает, каким событием, документом или проверяемой записью подтверждаются вход и выход.

Например, вход в PROPOSAL_PRESENTED требует существующей версии предложения, идентифицированного участника решения, факта представления именно этой версии и результата взаимодействия. Отправка файла на технически валидный адрес подтверждает delivery сообщения, но не всегда presentation: для сложного предложения может требоваться двустороннее обсуждение либо подтверждение получения. Выход возможен в negotiation, revision, decision pending, pause или иной разрешённый путь, но не непосредственно в DEAL_RECOGNIZED без выполнения промежуточных Deal Criteria.

Evidence должно соответствовать силе утверждения. Запись продавца «клиент согласен» слабее подписанного документа, подтверждённого платежа или системного решения банка; однако в некоторых сценариях допустимое электронное принятие может быть юридически и операционно доста-

точным. State model не предписывает единственный тип доказательства для всех бизнесов, а требует заранее установить и версионировать его класс, источник, срок действия и правила проверки.

Если evidence исправлено или отозвано, состояние пересматривается через отдельное correction event. История не переписывается задним числом. Система хранит прежнее утверждение, основание корректировки, actor и новое состояние. Это необходимо для разбора отмен, ошибок интеграции и недостоверной отчётности.

14.4.6. Transition Contract, guards и запрещённые переходы

Transition Contract — правило перехода между двумя состояниями, содержащее исходное и целевое состояние, triggering event, Entry/Exit Conditions, Required Evidence, уполномоченную роль, reason code, изменение clocks, обязательный next action и guards.

Guard — условие, которое должно быть истинным до выполнения перехода. Оно не обязательно является новым событием. Например, переход к представленному предложению может требовать действующей цены и доступности полномочий; резерв — подтверждённой возможности резервирования; Deal Recognition — непротиворечивости договора, оплаты и продукта в объёме, установленном стандартом.

Запрещённый переход — не просто нежелательный маршрут, а изменение, которое система не должна принимать без специального exception protocol. Запреты защищают значение данных и не позволяют ускорять отчётность административным действием.

Таблица 195. Критические запрещённые переходы

Запрещённый или ограниченный переход	Почему недопустим	Что требуется вместо него
SQL_ACCEPTED → DEAL_RECOGNIZED без Opportunity ID и Deal Evidence	теряется lineage и невозможно доказать преобразование	создать/link opportunity и применить Deal Recognition Rules, даже если события произошли почти одновременно

Запрещённый или ограниченный переход	Почему недопустим	Что требуется вместо него
ASSIGNED → DIAGNOSIS_CONFIRMED без ownership	назначение не доказывает принятие ответственности	ownership confirmation либо формальный proxy только для полностью автоматического потока
Activity → следующая стадия без outcome evidence	занятость подменяет progression	зафиксировать результат активности и проверить Exit Conditions
PROPOSAL_PREPARED → NEGOTIATION без presentation	внутренний документ не стал предметом решения клиента	presentation event с версией и участником
RESERVED, ORDERED, CONTRACT_PENDING или PAYMENT_PENDING → DEAL_RECOGNIZED только по названию события	промежуточный продукт ошибочно объявляется сделкой	проверить полный Deal Standard и действующую recognition rule
NO_RESPONSE → LOST	отсутствие ответа не доказывает отказ или исчезновение спроса	применить contact/follow-up policy, pause, expiry review либо иной доказанный исход
Истечение предложения или резерва → LOST автоматически	истёк объект или условие, а не обязательно Demand Episode	EXPIRED с review residual demand и допустимым новым предложением
Просроченный next action → PAUSED или RETURNED_TO_LLM	внутренний дефект маскируется как изменение клиента	escalation, owner correction и сохранение aging
Отказ банка/страховщика → LOST всей opportunity	отклонён отдельный workstream, альтернативный путь может сохраниться	workstream REJECTED, reconfiguration и оценка feasible route
LOST → ACTIVE без нового evidence	история и показатели переписываются произвольно	controlled reopen с reason code либо новый Demand Episode/opportunity

Запрещённый или ограниченный переход	Почему недопустим	Что требуется вместо него
DEAL_RECOGNIZED → HANDED_OFF без acceptance управление отношениями с клиентом после покупки	доставка пакета подменяет передачу ответственности	acknowledgment, defect handling и handoff acceptance

Разрешение исключения должно требовать определённой роли, причины и audit trail. Администраторский доступ не является правом менять коммерческую реальность. Массовое ручное перемещение карточек между стадиями допустимо только как исправление данных с сохранением прежних событий и последствиями для пересчёта метрик.

14.4.7. Нелинейность, обратные переходы и rework

Возврат к предыдущему состоянию не обязательно означает управленческую ошибку. Изменение бюджета может потребовать новой конфигурации; обнаруженный дефект наличия — возврата от предложения к solution configuration; новое лицо buying group — дополнительной диагностики; отказ банка — иного способа оплаты; истечение предложения — новой версии. Реальный коммерческий процесс итеративен.

Однако обратный переход должен отличаться от простого редактирования стадии. Он фиксирует **rework event**: что изменилось, какое прежнее evidence перестало быть достаточным, кто принял решение, какая версия создаётся, какие clocks продолжаются и какой next action установлен. Иначе организация не видит стоимость переделок и причины циклического движения.

Отдельно следует различать rollback и correction. Rollback отражает реальное изменение внешней или коммерческой ситуации после корректного прежнего перехода. Correction исправляет ошибочно записанное состояние. В первом случае progression действительно был достигнут и затем частично утрачен; во втором — его никогда не существовало. Смешение завышает Stage Conversion и скрывает дефекты данных.

Одна opportunity может иметь несколько solution candidates, но только один канонический lifecycle. Отказ от конкретного VIN не является проигрышем всей opportunity, если сохраняется готовность рассматривать другую конфи-

гурацию. Split создаётся лишь при появлении независимых решений, бюджетов или обязательств по правилам параграфа 14.3.

14.4.8. Parallel workstreams и синхронизация решений

Workstream является ограниченным потоком работ, который создаёт evidence для общего коммерческого решения. Для автомобильного дилера типичны product/availability, test drive, trade-in, finance/lease, insurance, price approval, equipment, contract, payment и fulfilment readiness. Для B2B добавляются technical validation, procurement, security, legal и budget approval.

Каждый применимый поток имеет собственные owner, status, Entry/Exit Conditions, evidence, clock и dependency. APPROVAL_PENDING без указания типа согласования недостаточен: непонятно, кто должен действовать и что блокирует opportunity. Статус PENDING_EXTERNAL не освобождает Opportunity Owner от контроля review date и fallback.

Primary Commercial State изменяется не при каждом движении workstream. Одобрение кредита создаёт важное evidence, но не доказывает принятия предложения; подтверждение наличия снижает риск исполнения, но не означает договорённости по цене; подписанный договор может быть недостаточен для Deal Recognition, если стандарт требует платежного события. С другой стороны, несколько workstreams могут завершиться одним составным событием в полностью цифровом сценарии.

Для синхронизации используется **readiness profile**: какие потоки обязательны для данного scenario type, какие состояния достигнуты, что блокирует следующий primary transition, какое evidence истекает и где требуется решение. Readiness profile является продуктом управление продажами, но не самостоятельной вероятностью победы.

14.4.9. Clocks, aging, stagnation, pause и expiry

Opportunity должна иметь несколько различимых временных измерений.

- **Opportunity Age** — полное время от создания или принятия по установленному Tracking Standard; оно не обнуляется при переназначении, паузе, возврате стадии или смене системы.
- **State Residence Time** — время в текущем primary или workstream state.
- **следующее действие Clock** — время до согласованного действия либо после его просрочки.

- **Dependency Clock** — время ожидания определённого внутреннего или внешнего решения.
- **Validity Clock** — срок действия предложения, цены, approval, резерва, документов или иного evidence.
- **Deal Handoff Clock** — время от Deal Recognition до принятия управление отношениями с клиентом после покупки.

Raw elapsed time и policy-adjusted time должны храниться раздельно. Пауза может исключать часть времени из конкретного SLA, если это предусмотрено версионируемым календарём, но не стирает календарный возраст и историю. Иначе длинные opportunities искусственно омолаживаются повторными паузами.

Stagnation — не универсальная стадия, а диагностический признак: opportunity находится без ожидаемого progression дольше допустимого интервала с учётом state, scenario и dependency. Stagnation требует review, а не автоматического проигрыша. Его причина может находиться у клиента, Opportunity Owner, другого внутреннего ресурса, внешнего партнёра или в недостоверном состоянии.

PAUSED допустим только при известной причине, владельце, trigger или review date и правилах контакта. EXPIRED фиксирует утрату действительности определённого пути или evidence. Ни одно состояние не может быть бессрочным складом. После review opportunity реактивируется, переконфигурируется, возвращается в LLM либо закрывается как lost по самостоятельному доказательству.

14.4.10. Reason codes и качество объяснения исходов

Reason code объясняет, почему совершен переход, но не повторяет название состояния. Код имеет определение, область применения, допустимые source/target states, обязательное evidence, owner, версию и дату действия. Свободный комментарий дополняет контекст, но не заменяет управляемый справочник.

Основные семейства кодов охватывают:

- progression: DIAGNOSIS_CONFIRMED, SOLUTION_ACCEPTED_FOR_QUOTE, PROPOSAL_PRESENTED, TERMS_ALIGNED;
- rework: BUDGET_CHANGED, OBJECT_UNAVAILABLE, BUYING_GROUP_CHANGED, APPROVAL_REVOKED, PROPOSAL_EXPIRED;

- dependency: AWAITING_CUSTOMER_DOCUMENT, AWAITING_BANK_DECISION, AWAITING_PRICE_APPROVAL, AWAITING_STOCK_CONFIRMATION;
- pause/expiry: CUSTOMER_REQUESTED_DATE, PLANNED_PURCHASE_WINDOW, RESERVATION_EXPIRED, QUOTE_VALIDITY_ENDED;
- loss: PURCHASED_COMPETITOR, EPISODE_WITHDRAWN, NO_FEASIBLE_SOLUTION, BUDGET_NOT_APPROVED, TERMS_NOT_ACCEPTED;
- return to LLM: READINESS_HORIZON_CHANGED, NO_CURRENT_COMMERCIAL_STEP, NURTURE_TRIGGER_REQUIRED;
- data correction: STAGE_ENTERED_IN_ERROR, DUPLICATE_OPPORTUNITY_LINKED, EVENT_SOURCE_RECONCILED.

Коды OTHER, CLIENT_REFUSED, THINKING, NO_CONTACT и MANAGER_DECISION недостаточны как основные аналитические причины. Они объединяют несовместимые ситуации и не позволяют определить корректирующее действие. Доля общих и свободных кодов должна контролироваться, а справочник — пересматриваться без переписывания исторических значений.

14.4.11. Роли, продукты, показатели и ограничения

State Model Owner отвечает за семантику состояний, Transition Contracts, версии и согласованность с Deal Standard. **Opportunity Owner** отвечает за достоверность текущего состояния, next action и эскалацию зависимостей. **Workstream Owners** подтверждают специализированные решения и evidence, но не изменяют primary state вне полномочий. **Sales Manager** разрешает допустимые исключения и проводит pipeline review. **Data Steward** контролирует lineage, correction events и справочники reason codes. **System Owner** обеспечивает enforcement guards, timestamps и audit trail. **Finance, Legal и управление отношениями с клиентом после покупки** принимают только те решения, которые относятся к их полномочиям; они не подменяют владельца opportunity.

К продуктам и активам параграфа относятся state catalogue, Transition Matrix, Evidence Catalogue, Reason Code Dictionary, Clock Calendar, Workstream Templates, readiness profile, exception protocol, audit journal и правила отображения в CRM. Их версия должна фиксироваться в каждом переходе, чтобы изменение стандарта не меняло смысл прошлых данных.

Показатели объединяются в несколько групп: Stage Entry и Exit Volume, Stage Conversion, State Residence Time, Opportunity Age, Progression Rate, Rework Rate, Backward Transition Rate, Stagnation Rate, следующее действие Coverage, SLA Compliance, Evidence Completeness, Guard Violation Rate, Manual Override

Rate, Stage Accuracy, Pause/Expiry Rate, Return-to-LLM Rate, Lost Reason Completeness, Deal Recognition Rate и Handoff Acceptance. В 14.11 они будут включены в общую KPI Tree и Tracking Standard.

Ни один показатель не следует читать отдельно. Высокая Stage Conversion может быть результатом пропуска сложных opportunities; короткое State Residence Time — массового premature loss; низкий Rework Rate — запрета фиксировать возвраты; высокий Evidence Completeness — формального заполнения; низкий Pause Rate — переноса отложенного спроса в lost; высокая Deal Recognition — ослабления Deal Standard. Необходимы когортный анализ, аудит evidence и экономические и клиентские guardrails.

Типичные ошибки state model:

- одна линейная воронка используется для всех потоков и продуктов;
- названия стадий описывают действия, а не подтверждённые состояния;
- менеджер свободно перемещает карточку без Transition Contract;
- звонок, встреча, тест-драйв или отправка файла автоматически меняют stage;
- несколько parallel workstreams сжимаются в общий статус ожидание;
- won используется как синоним Deal Recognition;
- резерв, заказ, договор, оплата и выдача считаются взаимозаменяемыми доказательствами сделки;
- отказ отдельного workstream закрывает всю opportunity;
- pause и recycle очищают просроченный WIP и обнуляют clocks;
- lost не имеет evidence либо содержит общий код «клиент отказался»;
- исправление ошибки переписывает историю без correction event;
- изменение CRM-конфигурации задним числом меняет смысл старых стадий.

Ограничения применимости связаны с различием юридических и операционных моделей. Конкретные Deal Criteria, обязательные workstreams и сила evidence зависят от продукта, способа оплаты, юрисдикции, договора и системы учёта. Мгновенная цифровая транзакция может пройти несколько логических состояний за секунды; длинная B2B-сделка — многократно возвращаться к диагностике и согласованиям. Reference model не требует искусственных задержек или одинакового числа стадий. Она требует, чтобы сокращённый путь оставался прослеживаемым, а объединённое событие доказывало все пропущенные логические условия.

Прикладной пример: тест-драйв состоялся, но opportunity не продвинулась

Opportunity по кроссоверу находится в DIAGNOSIS_IN_PROGRESS. Клиент приезжает на тест-драйв, продавец фиксирует поездку и автоматически переводит карточку в PROPOSAL_PRESENTED. Однако после поездки не подтверждены требуемая комплектация, допустимый бюджет, роль второго участника семейного решения и способ распоряжения прежним автомобилем. Версионируемого предложения клиент не видел.

В корректной state model тест-драйв является activity и event с собственным outcome. Он добавляет evidence о восприятии продукта, но не выполняет Entry Conditions PROPOSAL_PRESENTED. Primary state остаётся в диагностике либо переходит в DIAGNOSIS_CONFIRMED, если критерии действительно получены. Параллельно trade-in workstream переводится в IN_PROGRESS, а availability по двум solution candidates проверяется отдельно.

После оценки trade-in, выбора комплектации и подтверждения доступного VIN формируется solution version. Inventory service фиксирует AVAILABILITY_CONFIRMED с ограниченным сроком. Quote engine создаёт PROPOSAL_PREPARED; продавец представляет клиенту именно эту версию и фиксирует участника, время и результат. Только теперь выполняется переход в PROPOSAL_PRESENTED.

Клиент просит изменить срок кредита и цену оборудования. Opportunity входит в NEGOTIATION; finance и price approval идут параллельно. Отказ банка по одному сроку переводит finance workstream в REJECTED, но не всю opportunity в LOST: формируется альтернативный сценарий. После согласия клиента и резерва продавец отмечает WON_PENDING_RECOGNITION. Сделка возникает лишь после выполнения установленных Deal Criteria; затем формируется Deal ID и начинается handoff. Пример показывает, что accurate progression может выглядеть медленнее формальной воронки, но создаёт достоверный pipeline и управляемые точки вмешательства.

Авторское положение 14.4

Жизненный цикл opportunity является управляемым только в версионируемой многослойной state model, которая раздельно фиксирует Primary Commercial State, состояния применимых parallel workstreams и Lifecycle Control State; отличает activity, event, evidence, state и transition; задаёт для каждого перехода Entry Conditions, Exit Conditions, Required Evidence, owner, clock, reason code, guard и next action; сохраняет нелинейность, rework и correction history; не позволяет объявлять отсутствие ответа проигрышем, истечение отдельного условия завершением Demand Episode, отказ одного workstream потерей всей opportunity, а резерв, заказ, договор, платёж, выдачу или внутренний won — признанной сделкой без выполнения Deal Standard и Deal Recognition Rules.

Переход к параграфу 14.5

State model определяет, какие изменения opportunity считаются реальным commercial progression, но не раскрывает содержание первого основного преобразования после ownership. Чтобы перейти от принятого SQL к исполнимому решению, управление продажами должен провести коммерческую диагностику, не повторяя квалификацию LLM, распознать buying group и критерии выбора, уточнить сценарий использования, ограничения и риски и сформировать конфигурацию продукта и связанных услуг. Этому посвящён параграф 14.5.

14.5. Коммерческая диагностика и конфигурация решения

Управленческий тезис. Коммерческая диагностика начинается не с повторного выяснения, «интересуется ли клиент покупкой», а с принятия уже подтверждённого SQL и преобразования его контекста в требования к исполнимому коммерческому решению. Её результатом является не заполненная анкета и не субъективное ощущение продавца, а доказательный профиль задачи, участников решения, критериев, ограничений, альтернатив, сроков и рисков. На этой основе управление продажами формирует версионируемую конфигурацию продукта и применимых услуг, определяет зависимости и следующий шаг. При этом сконфигурированное решение ещё не является подтверждённым предложением: фактическая доступность, цена, полномочия и исполнимость обещаний проверяются отдельно.

14.5.1. Управленческая проблема: между готовностью к продаже и готовым решением сохраняется разрыв

SQL подтверждает, что по Demand Episode состоялось meaningful interaction, коммерческая релевантность установлена и существует готовность к допустимому следующему шагу управление продажами. Но SQL не обязан содержать полную спецификацию будущей сделки. Клиент может быть готов приехать на тест-драйв, сравнить две модели, получить расчёт с trade-in или обсудить корпоративную поставку, не зная точной комплектации, состава услуг, формы финансирования и всех участников решения.

Если продавец воспринимает SQL как готовый заказ, он слишком рано переходит к цене и закрытию. Предложение строится вокруг первого названного автомобиля или услуги, хотя критерии выбора, ограничения и роли не определены. Возражения, возникающие позднее, ошибочно трактуются как сопротивление клиента, хотя фактически являются следствием неполной диагностики.

Если продавец, напротив, не доверяет входному пакету, он начинает квалификацию заново: спрашивает имя, повторяет вопрос о сроке покупки, выясняет уже известный бюджет и снова проверяет серьёзность намерения. Клиент испытывает потерю continuity, а управление продажами расходует мощность на повторение работы LLM. Внутренне это может выглядеть как тщательность, но системно создаёт rework и снижает ценность Handoff Contract.

Третья ошибка — product-first logic. Организация пытается продать объект, который удобен складу, плану или мотивационной программе, а затем подгоняет под него задачу клиента. Само наличие коммерческого приоритета законно и управляемо, но оно должно быть раскрыто и ограничено требованиями пригодности. Нельзя считать solution fit доказанным только потому, что автомобиль есть в наличии, на него действует бонус импортёра или продавцу выгоднее определённый кредитный продукт.

Четвёртая проблема — смешение решения с его отдельными компонентами. Запрос на кредит не является заявкой и тем более решением банка; интерес к trade-in не равен утверждённой цене выкупа; желание установить оборудование не подтверждает совместимость и срок; согласие посмотреть автомобиль не означает выбор VIN. Если эти различия не сохранены, предварительные предположения становятся обещаниями и позднее разрушают предложение.

Таким образом, параграф 14.5 описывает два связанных преобразования: **SQL context → Commercial Requirements Profile → Solution Configuration**. Первое уменьшает неопределённость относительно решения клиента; второе переводит подтверждённые требования в структуру потенциально исполнимого ответа компании.

14.5.2. Граница между квалификацией LLM и коммерческой диагностикой

Коммерческая диагностика — управляемый процесс уточнения и доказательного структурирования задачи, сценария использования, buying group, критериев выбора, ограничений, процесса решения и рисков принятой opportunity в объёме, необходимом для конфигурации исполнимого решения и определения следующего коммерческого шага.

Она отличается от квалификации LLM предметом управленческого решения. LLM отвечает на вопрос: соответствует ли принятый MQL SQL Standard и готов ли Demand Episode перейти к коммерческой работе. управление продажами отвечает на вопрос: какое решение соответствует ситуации и какие условия должны быть выполнены, чтобы его можно было предложить и довести до взаимного обязательства.

Таблица 196. Различия квалификации LLM и коммерческой диагностики управление продажами

Измерение	Квалификация в LLM	Коммерческая диагностика в управление продажами
Непосредственный объект	принятый MQL в рамках Demand Episode	принятая opportunity, связанная с SQL и Demand Episode
Основной вопрос	готов ли эпизод к коммерческой работе по SQL Standard	какое решение исполнимо, релевантно и может стать предметом обязательства
Требуемая глубина	достаточная для решения SQL / не SQL / развитие / иной маршрут	достаточная для выбора solution candidates, конфигурации, предложения и плана согласования
Участники	идентифицированный человек или допустимый участник; известные роли	buying group, полномочия, критерии, влияние, доступ и процедура решения

Измерение	Квалификация в LLM	Коммерческая диагностика в управление продажами
Продуктовый контекст	категория, объект интереса, Offer Unit при наличии	требования к продукту, варианты, совместимость, замещение и состав решения
Экономический контекст	общий бюджет, способ приобретения или существенное ограничение, если требуется SQL Standard	структура цены и платежа, trade-in, финансирование, услуги, экономические trade-offs и authority dependencies
Временной контекст	горизонт готовности и допустимый следующий шаг	сроки выбора, поставки, согласований, действия условий и исполнения
Результат	SQL package и handoff	Commercial Requirements Profile, Buying Group Map, Solution Configuration и next action
Типичная ошибка	высокий score объявляется SQL	повторная квалификация либо преждевременное предложение без solution fit

Переданные сведения принимаются как исходное evidence, а не как неизменная истина. Если информация устарела, противоречива или изменилась после SQL, управление продажами уточняет конкретный элемент и фиксирует изменение. Это является актуализацией коммерческого контекста, а не основанием заново проверять право opportunity существовать. Повторный вопрос допустим, когда объяснена необходимость: изменился объект, истёк срок, появился новый участник, выявлен конфликт данных или для следующего решения требуется большая точность.

Коммерческая диагностика не должна быть максимальной. Чем проще и обратимее покупка, тем короче достаточный профиль. Чем выше стоимость ошибки, число участников, длительность обязательств и сложность исполнения, тем глубже требуется диагностика. Стандарт задаёт минимально достаточное evidence для scenario type, а не одинаковую анкету для любого клиента.

14.5.3. Commercial Requirements Profile

Commercial Requirements Profile — версионируемый продукт коммерческой диагностики, который объединяет подтверждённые требования, допущения, неизвестные параметры, участников, ограничения и риски конкретной opportunity и задаёт критерии формирования и проверки решения.

Профиль принадлежит opportunity, а не постоянному профилю человека. Потребность одного и того же клиента в городском автомобиле для семьи, коммерческом фургоне для бизнеса и сервисе существующего автомобиля относится к разным Demand Episodes и не должна смешиваться в универсальный набор предпочтений. Сведения из Identity, Household, Account и Owner Relationship могут использоваться в допустимом объёме, но каждое решение требует актуального контекста.

Таблица 197. Структура Commercial Requirements Profile

Компонент	Управленческий вопрос	Типовое evidence	Риск неполноты или смешения
Цель и ожидаемый результат	какую задачу должен решить клиент и что будет считаться приемлемым исходом	формулировка участника, подтверждённый сценарий, документы проекта	продажа характеристики вместо решения задачи
Сценарий использования	где, кем, как часто и в каких условиях будет использоваться продукт	описание поездок/операций, объём, маршрут, нагрузка, интеграционные требования	неподходящий объект при формальном совпадении категории
Предметная область	какая категория, модель, услуга или набор альтернатив рассматриваются	SQL context, Offer Unit, shortlist, reason code смены объекта	фиксация на первом названном SKU/VIN
Критерии выбора	какие параметры обязательны, желательны и допускают trade-off	ранжированные критерии, выбор между альтернативами, ограничения	все пожелания ошибочно считаются одинаково обязательными

Компонент	Управленческий вопрос	Типовое evidence	Риск неполноты или смешения
Buying group	кто инициирует, использует, платит, влияет, согласует и принимает обязательство	participant IDs, роли, полномочия, interaction evidence	работа с одним контактом при распределённом решении
Процесс решения	какие шаги, approvals, документы и даты необходимы стороне клиента	decision map, закупочная процедура, календарь, meeting outcome	позднее обнаружение участника или обязательного согласования
Экономические границы	какой бюджет, платёж, форма приобретения и совокупное обязательство допустимы	диапазон, источник бюджета, ограничения финансирования, TCO-критерии	подмена бюджета максимальной ценой или обещанием кредита
Временные границы	когда требуется решение, объект и исполнение; что ограничено сроком	purchase window, event date, validity, поставочный горизонт	предложение, которое нельзя исполнить вовремя
Ограничения	какие hard constraints исключают вариант и какие soft constraints допускают обмен	география, право, совместимость, политика, физические и операционные условия	трата времени на заведомо невозможную конфигурацию
Альтернативы и status quo	с чем сравнивается предложение и что произойдёт без сделки	конкурентный shortlist, сохранение текущего продукта, отсрочка	ложное предположение, что выбор только между вариантами продавца
Риски и неопределённости	какие факты могут изменить конфигурацию или остановить путь	risk register, confidence/source, owner, mitigation	предположение записывается как подтверждённый факт
Следующий критерий решения	какое доказательство или действие сильнее всего продвинет opportunity	agreed next step, expected evidence, due date	диагностическая беседа без управляемого продолжения

Критерии полезно разделять на три класса. **Hard constraint** исключает вариант при невыполнении: юридическая совместимость, максимальный габарит, обязательный срок, допустимая нагрузка. **Negotiable constraint** может изменяться при компенсации: цена выше исходного диапазона при лучшем сроке или trade-in. **Preference** влияет на выбор, но не блокирует его: цвет, второстепенная опция, привычный канал. Классификация не должна навязываться продавцом; она подтверждается выбором или объяснением участника решения.

Для каждого существенного элемента фиксируется epistemic status: confirmed, reported, inferred, unknown, contradictory, expired или not applicable. Уверенность продавца не заменяет источник. Например, «клиенту, вероятно, нужен кредит» является гипотезой; прямой запрос расчёта — подтверждённым интересом; поданная заявка — отдельным событием; решение кредитора — внешним evidence.

14.5.4. Buying group и архитектура решения

Buying group не следует сводить к одному полю «ЛПР». Даже в розничной продаже роли могут быть распределены между пользователем, плательщиком, владельцем сдаваемого автомобиля и членом семьи, влияющим на выбор. В B2B к ним добавляются инициатор, технический эксперт, закупки, финансы, юридическая функция, руководитель бюджета и конечные пользователи.

Buying Group Map фиксирует известных участников, их роль в конкретном Demand Episode, критерии, степень влияния, подтверждённые полномочия, доступность, позицию по решению, необходимое evidence и следующий шаг. Один человек может совмещать несколько ролей; формальная должность не всегда равна фактическому влиянию; состав группы может меняться. Поэтому карта версионируется и сохраняет неопределённость.

Цель работы с buying group — не «обойти» текущего контакта и не собрать максимум персональных данных. Она состоит в том, чтобы понять архитектуру легитимного решения и не создавать предложение, которое известный участник не может принять. Контакт с другими участниками осуществляется только допустимым способом и с учётом полномочий, конфиденциальности и предпочтений. В корпоративной закупке продавец не вправе выдавать предположение сотрудника за позицию организации; в семейной покупке — раскрывать финансовые сведения одному участнику без основания.

Decision map дополняет список участников последовательностью или сетью решений: выбор продукта, оценка trade-in, подтверждение бюджета, кредитное решение, approval цены, юридическая проверка, договор и платёж. Для каждого узла указываются owner, условие, evidence, зависимость и срок. Карта не обязана полностью определяться в начале, но отсутствие критического участника или approval должно быть отражено как риск, а не скрыто общей уверенностью продавца.

14.5.5. От требований к набору solution candidates

Solution Candidate — возможная конфигурация продукта и связанных компонентов, построенная на текущей версии Commercial Requirements Profile и подлежащая проверке доступности, цены, полномочий и исполнимости.

Сначала формируется не окончательное предложение, а управляемый набор кандидатов. Один вариант может лучше соответствовать обязательным критериям, другой — бюджету или сроку, третий — снижать риск исполнения. Число вариантов определяется сложностью решения; искусственное создание множества альтернатив перегружает клиента и организацию, а единственный вариант слишком рано сужает пространство решения.

Формирование кандидата включает сопоставление требований с Product/Service Master Data и коммерческое присутствие. Публичная Offer Unit предоставляет исходный объект, заявленную доступность, shown price, условия, доказательства и ограничения. управление продажами не переписывает Commercial Truth, а создаёт персональную конфигурацию, сохраняя ссылку на исходную версию. Если рассматривается иной объект, изменение фиксируется с reason code, а прежняя альтернатива остаётся в decision history.

Кандидат должен явно показывать:

- какие hard constraints выполнены;
- какие критерии выполнены полностью или частично;
- какие trade-offs предложены;
- какие параметры ещё неизвестны;
- какие данные требуют внешней проверки;
- какие компоненты обязательны, опциональны или исключены;
- какие зависимости могут изменить цену, срок или допустимость;
- до какого момента актуальны исходные данные.

Совпадение по характеристикам не гарантирует коммерческой пригодности. Автомобиль нужной модели может находиться в другом филиале, быть зарезервирован, требовать обязательного оборудования или не укладываться в срок. Поэтому Solution Candidate не должен сообщаться как подтверждённое обещание до проверок параграфа 14.6.

14.5.6. Архитектура Solution Configuration

Solution Configuration — версионируемая структура выбранного solution candidate, объединяющая основной продукт, применимые услуги, финансовые и обменные компоненты, условия исполнения, зависимости, риски и доказательства соответствия требованиям opportunity.

В автомобильной продаже её ядром является не всегда один VIN. Для автомобиля из наличия это может быть конкретная Offer Unit; для заказного — спецификация и допустимый производственный слот; для автомобиля с пробегом — уникальный объект с состоянием и историей; для fleet — пакет автомобилей, график поставки и сервисные условия. В других отраслях ядром может быть лицензия, оборудование, проект, подписка, сервисный пакет или их сочетание.

Таблица 198. Слои Solution Configuration

Слой	Содержание	Статус при конфигурации	Что нельзя утверждать преждевременно
Основной продукт	модель, VIN/SKU, спецификация, количество, состояние, назначение	selected candidate или допустимая альтернатива	фактическую доступность без актуальной проверки
Опции и оборудование	комплектация, совместимость, обязательные и выбранные элементы	requested / compatible / to be confirmed	стоимость, наличие и срок установки без evidence
Trade-in	объект обмена, собственник, первичные данные, способ оценки	interest / request / indicative estimate / inspection required	утверждённую цену выкупа до осмотра и полномочного решения

Слой	Содержание	Статус при конфигурации	Что нельзя утверждать преждевременно
Кредит или лизинг	сумма, срок, взнос, желаемый платёж, предварительный сценарий	interest / indicative calculation / application required	одобрение, ставку и окончательные условия кредитора
Страхование	тип покрытия, требования, исходные данные	indicative calculation / underwriting required	финальную премию и принятие риска страховщиком
Сервис и поддержка	гарантия, обслуживание, обучение, сопровождение	included / optional / required for scenario	будущий результат обслуживания и ценность владения
Логистика и исполнение	филиал, доставка, подготовка, установка, выдача или запуск	requested window / capacity check required	точный срок без подтверждения ресурсов
Экономика	структура цены, платежа, TCO и взаимозависимых условий	preliminary model	transaction price до проверки цены и полномочий
Правовые и документальные условия	стороны, полномочия, документы, особые ограничения	requirements identified	заключённость договора до надлежащего события
Риски и допущения	неизвестные параметры, зависимости, срок актуальности	explicit assumptions and owners	что отсутствие данных означает отсутствие риска

Компоненты не должны добавляться только ради роста среднего чека. Каждая услуга должна иметь связь с задачей или осознанным выбором, отдельную цену и условия, если это требуется, и возможность отказа там, где она не является объективно обязательной. Нераскрытое связывание скидки на автомобиль с кредитом, страхованием или оборудованием создаёт ложную конфигурацию и будет рассматриваться в 14.6 как дефект прозрачности цены и условий.

14.5.7. Отдельные workstreams: trade-in, финансирование, страхование и оборудование

Сложная конфигурация развивается через параллельные workstreams, определённые в 14.4. Коммерческая диагностика устанавливает применимость потока и минимальные входные данные; специализированный owner создаёт evidence; Opportunity Owner синхронизирует зависимости и объясняет клиенту статус без превращения предварительного результата в обещание.

В trade-in необходимо различать как минимум интерес к обмену, запрос оценки, сведения со слов владельца, дистанционную ориентировочную оценку, физический осмотр, техническую и юридическую проверку, утверждённую цену выкупа и её срок действия. Изменение оценки после осмотра допустимо, если исходный статус был раскрыт, причины доказуемы, а история версий сохранена. Использование завышенной предварительной оценки как приманки разрушает доверие и искажает экономику opportunity.

В финансировании различаются интерес, предварительный расчёт, согласие на необходимую обработку данных, заявление, передача кредитору, запрос дополнительных документов, решение кредитора, конкретные условия, принятие клиентом и фактическое финансирование. Калькулятор платежа не является заявкой; заявка не является одобрением; одобрение не является принятием условий или выдачей кредита. управление продажами конфигурирует сценарий, но не присваивает себе полномочия банка или лизинговой компании.

В страховании ориентировочная стоимость отличается от предложения страховщика и оформленного полиса. В оборудовании запрос отличается от подтверждённой совместимости, сметы, наличия, установки и приёмки. Каждый переход имеет собственный evidence и validity. Общая фраза «всё включим» не является конфигурацией.

Отказ одного workstream не завершает opportunity автоматически. Отказ банка может привести к другому сроку, большему взносу, иному кредитору, лизингу или оплате собственными средствами; несоответствие trade-in — к отдельной продаже прежнего автомобиля; отсутствие оборудования — к альтернативе. Продолжение допустимо только если новый вариант остаётся релевантным и не создаёт неприемлемого давления или риска.

14.5.8. Feasibility Profile: граница между подходящим и исполнимым

Solution fit отвечает на вопрос, соответствует ли конфигурация задаче и критериям. **Feasibility Profile** отвечает на другой вопрос: существуют ли основания считать, что компания и внешние участники способны реализовать её при заявленных ограничениях.

Проверяются как минимум следующие измерения:

- продуктовое — существует ли допустимый объект или способ его создания;
- техническое — совместимы ли компоненты и сценарий использования;
- экономическое — может ли быть сформирована допустимая структура цены и платежа;
- временное — достижим ли требуемый срок;
- операционное — существуют ли ресурсы для подготовки, установки, доставки и выдачи;
- правовое — допустимы ли стороны, документы, условия и использование данных;
- финансовое — есть ли реалистичный путь финансирования, если он необходим;
- decision feasibility — может ли buying group пройти известный процесс согласования;
- evidence feasibility — возможно ли получить доказательства, требуемые для предложения и Deal Standard.

В 14.5 эти измерения фиксируются как confirmed, requires verification, blocked, not applicable или unknown. Окончательная проверка наличия, цены, полномочий и обещаний относится к 14.6. Таким образом, SOLUTION_CONFIGURED означает, что решение структурировано и имеет управляемый путь проверки, а не что все его условия уже гарантированы.

Если hard constraint заведомо нарушен и допустимой альтернативы нет, opportunity не следует искусственно продвигать к предложению. Возможны переконфигурация, pause, доказанный lost либо возврат в LLM при сохранении релевантного, но не готового спроса. Решение сопровождается reason code и evidence; отсутствие текущего объекта не всегда означает отсутствие спроса.

14.5.9. Диагностические гипотезы, адаптация и защита клиента

Продавец неизбежно формирует гипотезы: какой критерий важнее, кто влияет на решение, почему клиент сомневается, какая конфигурация будет предпочтительнее. Адаптивная продажа предполагает изменение поведения в зависимости от ситуации, но не разрешает записывать интерпретацию как факт.

Диагностическая гипотеза должна содержать предполагаемый факт, основание, требуемое подтверждение и последствие для решения. Например: «второй участник, вероятно, блокирует выбор из-за размера платежа; требуется совместное сравнение двух сценариев». Гипотеза подтверждается, уточняется или отклоняется; прежняя версия сохраняется. Такой подход снижает риск стереотипизации и позволяет обучать playbooks на реальных паттернах, не превращая их в обязательный сценарий для каждого клиента.

Диагностика не должна становиться допросом, манипуляцией или сбором данных «на всякий случай». Запрашивается только информация, необходимая для конкретного решения и допустимая по цели обработки. Клиенту объясняется, зачем нужен вопрос и как ответ повлияет на конфигурацию. Отказ сообщить необязательную информацию не является основанием для давления или дисквалификации.

Особой защиты требуют финансовые сведения и уязвимость клиента. Желательный ежемесячный платёж нельзя использовать как единственный ориентир, скрывая срок, полную стоимость, дополнительные продукты или риски. Коммерческая диагностика должна помогать сравнить обязательства, а не максимизировать доступную долговую нагрузку.

14.5.10. Next Best Commercial Step и критерии завершения диагностики

Диагностика завершается не тогда, когда задан последний вопрос шаблона, а когда информации достаточно для следующего обоснованного решения. **Next Best Commercial Step** — конкретное действие с наибольшей ожидаемой способностью уменьшить критическую неопределённость, проверить feasibility либо сформировать допустимое обязательство при заданных клиентских и операционных guardrails.

Это не обязательно контакт продавца. Следующим шагом может быть тест-драйв для проверки продуктового критерия, осмотр trade-in, подтверждение доступности VIN, подготовка двух финансовых сценариев, подключение технического эксперта, встреча с buying group или получение документа для

legal review. Шаг содержит actor, адресата, срок, ожидаемое evidence, зависимость и fallback.

Состояние DIAGNOSIS_CONFIRMED допустимо, если определены цель, применимый сценарий, критические критерии и hard constraints, известны либо явно обозначены ключевые участники, установлен путь решения, критические неизвестные вынесены в risks, а следующий шаг позволяет перейти к конфигурации. Полная определённость не требуется.

Состояние SOLUTION_CONFIGURED допустимо, если существует версия solution candidate, показана связь компонентов с требованиями, обозначены допущения и trade-offs, определены обязательные workstreams, owners и проверки, отсутствуют скрытые заведомо невыполнимые условия и установлен следующий шаг к подтверждению доступности и подготовке предложения.

14.5.11. Роли, продукты, показатели и ограничения

Opportunity Owner отвечает за целостность диагностики, Commercial Requirements Profile, связь решения с Demand Episode и следующий шаг. **Product Specialist** подтверждает характеристики, применимость и границы конфигурации. **Trade-in Specialist**, **Finance/Lease Specialist**, **Insurance Specialist** и **Equipment Specialist** владеют evidence своих workstreams. **Inventory/Capacity Owner** проверяет возможность исполнения, **Pricing/Approval Owner** — экономические полномочия, **Legal/Compliance** — правовые ограничения. Участники buying group предоставляют собственные критерии и решения; продавец не вправе приписывать им единое мнение.

Продуктами и активами процесса являются Commercial Requirements Profile, Buying Group Map, Decision Map, Criteria and Constraint Register, Diagnostic Hypothesis Log, набор Solution Candidates, Solution Configuration, Feasibility Profile, Workstream Briefs, Risk Register и следующее действие Plan. Шаблоны и playbooks поддерживают работу, но не заменяют суждение и evidence.

Показатели должны отражать качество преобразования, а не объём вопросов. К ним относятся Time-to-Diagnosis Start, Diagnosis Cycle Time, доля повторно запрошенных уже переданных данных, Context Reuse Rate, Requirements Completeness по scenario standard, Buying Group Coverage для применимых сложных решений, доля hard constraints с evidence, Solution Configuration Cycle Time, Solution Rework Rate, число изменений из-за поздно выявленного ограничения, Feasibility Gap Rate, следующее действие Coverage, доля configurations с версиями и доля opportunities, возвращённых из proposal из-за дефекта диагностики.

Высокая полнота профиля может быть получена формальным заполнением; короткая диагностика — пропуском ограничений; низкий rework — запретом менять первоначальное решение; высокая Buying Group Coverage — избыточным сбором контактов. Поэтому метрики дополняются outcome evidence, жалобами на повторные вопросы, отказами после расхождения условий, временем клиента, маржой, отменами и соблюдением правовых и этических guardrails.

Типичные потери:

- квалификация SQL повторяется с нуля;
- продавец не читает SQL package и заставляет клиента восстанавливать контекст;
- первый названный продукт считается окончательным выбором;
- задача клиента заменяется перечнем характеристик;
- все пожелания считаются hard constraints либо, наоборот, игнорируются;
- один контакт автоматически объявляется единственным decision maker;
- предположение продавца записывается как подтверждённый факт;
- shown price и публичные условия теряются при персональной конфигурации;
- расчёт кредита выдаётся за одобрение, а дистанционная оценка trade-in — за цену выкупа;
- дополнительные продукты включаются без связи с задачей и прозрачного выбора;
- неподтверждённая конфигурация сообщается как гарантированная;
- тест-драйв, встреча или расчёт автоматически считаются progression;
- диагностика не заканчивается next action;
- отсутствие текущей конфигурации маскируется как отказ клиента.

Ограничения модели определяются сложностью и обратимостью покупки. В стандартной e-commerce-сделке требования могут выводиться из выбранной корзины и подтверждаться несколькими действиями; в автомобильной рознице требуется сочетание взаимодействия и системных проверок; в fleet/B2B профиль может формироваться несколькими функциями и версиями технического задания. Reference model не требует одинакового количества вопросов, участников и документов. Она требует прослеживаемой связи между подтверждённой ситуацией спроса, конфигурацией решения и следующим действием.

Конкретные диагностические сценарии, пороги полноты, состав обязательных полей и правила Next Best Commercial Step являются рабочими гипотезами. Их необходимо проверять по типам opportunity, не объявляя рост конверсии причинным эффектом без корректного дизайна сравнения.

Прикладной пример: от SQL по кроссоверу к исполнимой конфигурации

SQL package содержит интерес к кроссоверу, готовность посетить дилерский центр в течение недели, рассматриваемые кредит и trade-in и согласованный следующий шаг — расчёт по доступному автомобилю с последующим тест-драйвом. Opportunity Owner не спрашивает заново, планирует ли клиент покупку и когда. Он подтверждает сохранность контекста и уточняет только данные, необходимые для решения.

В диагностике выясняется, что автомобилем будут пользоваться два человека; обязательны определённый размер багажника и срок получения до семейной поездки; цвет является предпочтением, а не ограничением; размер ежемесячного платежа важнее минимальной цены; прежний автомобиль принадлежит второму участнику. В Buying Group Map фиксируются водитель, совладелец решения и собственник trade-in. Неизвестными остаются фактическая цена выкупа и допустимые условия кредитора.

Система формирует два solution candidates. Первый — автомобиль из наличия подходящей комплектации с установкой оборудования; второй — близкая комплектация в другом филиале с меньшим объёмом оборудования и потенциально более короткой подготовкой. Для обоих сохраняются исходные Offer Unit и shown price. Trade-in получает статус INSPECTION_REQUIRED, finance — INDICATIVE_CALCULATION, оборудование — COMPATIBILITY_CONFIRMED / CAPACITY_CHECK_REQUIRED.

Ни один вариант пока не называется гарантированным предложением. Feasibility Profile показывает необходимость проверить отсутствие резерва, срок межфилиального перемещения, слот установки, полномочную цену trade-in и условия финансирования. Next Best Commercial Step состоит из подтверждения двух VIN и согласования осмотра прежнего автомобиля перед тест-драйвом. После получения evidence решение может перейти в SOLUTION_CONFIGURED, а затем — к проверке доступности, цены и подготовке версии предложения в 14.6.

Авторское положение 14.5

Коммерческая диагностика в управление продажами является отдельным от квалификации LLM преобразованием: она принимает SQL context как исходное evidence, актуализирует только необходимые элементы и формирует принадлежащий opportunity Commercial Requirements Profile — задачу, сценарий использования, buying group, критерии, hard и negotiable constraints, процесс решения, альтернативы, сроки, риски и неизвестные параметры. На его основе создаётся версионируемая Solution Configuration, в которой основной продукт, trade-in, финансирование или лизинг, страхование, оборудование, сервис и исполнение связаны с требованиями, разделены по статусам и не выдаются за подтверждённые условия до проверки доступности, цены, полномочий и исполнимости. Контакт, встреча, тест-драйв, расчёт или предварительная оценка не являются progression без нового evidence и допустимого следующего перехода.

Переход к параграфу 14.6

Коммерческая диагностика и Solution Configuration определяют, что потенциально следует предложить клиенту, но ещё не подтверждают, что компания вправе и способна исполнить конфигурацию на конкретных условиях. Следующий параграф разведёт quote и offer, Offer Unit и персональную конфигурацию, учётное наличие и подтверждённую доступность, shown price и transaction price, предварительные расчёты и обязательства, а также установит правила версионирования предложения, ценовых полномочий, резерва и promise control.

14.6. Предложение, цена, доступность и исполнимость обещаний

Управленческий тезис. Персональное коммерческое предложение может считаться продуктом управление продажами только тогда, когда оно связано с конкретной opportunity и версией Solution Configuration, содержит идентифицируемый объект, прозрачную архитектуру цены и условий, опирается на актуальное evidence доступности, создано и утверждено в пределах полномочий, имеет срок действия и не обещает того, что организация или её партнёры не подтвердили. Расчёт, рекламная цена, наличие в учётной системе, устное разрешение руководителя или автоматический статус CRM по отдельности не создают исполнимого предложения.

14.6.1. Управленческая проблема: предложение существует, но его нельзя проверить и исполнить

После коммерческой диагностики у управления продажами появляется Solution Configuration: продукт, применимые услуги, финансовые и обменные компоненты, зависимости и риски. Но эта конфигурация ещё содержит предположения. Автомобиль может числиться на складе, но быть зарезервированным; оборудование — присутствовать в каталоге, но не иметь слота установки; цена — отображаться на сайте, но зависеть от условий, которые клиент не выполняет; кредитный платёж — быть рассчитанным по ставке, ещё не подтверждённой кредитором.

Если продавец сразу сообщает конфигурацию как окончательное предложение, диагностическая неопределённость превращается в обещание. Позднее выясняется, что VIN находится в другом филиале, скидка требует согласования, оценка trade-in изменилась, банк предложил другие условия или срок подготовки не соответствует ожиданию. Клиент воспринимает ситуацию не как нормальное уточнение сложной сделки, а как изменение уже предложенных условий.

Вторая проблема — множественность цен. В одной opportunity одновременно могут существовать рекомендованная розничная цена, публичная цена дилера, shown price из конкретного канала, базовая текущая цена, сценарная цена при trade-in или кредите, персональная скидка, субсидия производителя, ежемесячный платёж, стоимость дополнительных продуктов и будущая transaction price. Когда все величины хранятся в одном поле price, невозможно восстановить, что именно видел клиент, на каких условиях, кто изменил сумму и почему возникло расхождение.

Третья проблема — неразличение скидки, субсидии и бонуса. Скидка уменьшает цену для клиента; субсидия компенсирует часть экономики при выполнении определённых условий; бонус производителя или партнёра может быть доходом продавца после выполнения плана и не обязан уменьшать клиентскую цену. Смешение этих величин создаёт «общий котёл», в котором нельзя оценить ни прозрачность предложения, ни price realization, ни реальную маржу.

Четвёртая проблема — конфликт каналов и точек. Один VIN может публиковаться на сайте дилера, сайте бренда, классифайде и маркетплейсе, а также предлагаться несколькими филиалами. Если каждое представление имеет собственную цену, условия и статус наличия без общего lineage, продавец вынужден объяснять расхождения после обращения. Часто проблему пыта-

ются решить удалением старой цены или заменой её текущей, уничтожая evidence вместо устранения причины.

Таким образом, преобразование 14.6 имеет вид: **Solution Configuration + Commercial Truth + Price Rules + Availability Evidence + Decision Rights → Verified Proposal Version**. Оно не создаёт сделку, но формирует доказательный объект, который может быть корректно представлен клиенту и стать предметом переговоров.

14.6.2. Quote, коммерческое предложение и юридическая оферта

Для управления необходимо развести документы, которые в повседневной речи называются «предложением».

Quote — расчёт — версионируемый результат вычисления цены и условий для определённой конфигурации на основании заданных входов, правил и допущений. Quote может быть внутренним, предварительным или внешним. Его создание не доказывает, что клиент видел расчёт, условия утверждены, объект доступен или компания приняла юридическое обязательство.

Commercial Proposal — коммерческое предложение — предназначенная конкретному участнику решения версия конфигурации, цены, условий, ограничений, срока действия и следующего шага, подготовленная для представления и обсуждения. Оно может включать один quote или сравнение нескольких сценариев. Факт подготовки отличается от факта представления, который рассматривается в 14.7.

Offer в юридическом смысле — оферта — предложение, имеющее правовой статус в соответствии с применимым законодательством, формой, содержанием и намерением стороны. Название файла «оферта», кнопка на сайте или подпись продавца не должны автоматически присваивать документу такой статус. Юридическая классификация задаётся Legal/Compliance и версией договорного шаблона; в остальных случаях корректнее использовать нейтральное «коммерческое предложение».

Таблица 199. Различия расчёта, коммерческого предложения и оферты

Объект	Что подтверждает	Минимальные атрибуты	Чего не подтверждает автоматически
Quote	цена и параметры рассчитаны по определённой версии входов	Quote ID, Configuration ID, rule version, components, assumptions, created time	доступность, утверждение, presentation, принятие клиентом
Indicative Quote	ориентир при неполных или неподтверждённых входах	диапазон или сумма, допущения, exclusions, срок актуальности	окончательную цену, одобрение кредита, цену выкупа trade-in
Approved Quote	расчёт прошёл требуемые внутренние approvals	Approval IDs, approvers, limits, validity	что клиенту представлена именно эта версия
Commercial Proposal	подготовлен целостный пакет для конкретной opportunity и получателя	Proposal ID, version, recipient, object, price, conditions, validity, evidence snapshot	юридическую оферту, принятие или сделку
Legal Offer	выполнены установленные правовые критерии оферты	утверждённый шаблон, существенные условия, authority и применимые evidence	исполнение, оплату и признание сделки вне Deal Recognition Rules

Такое разграничение защищает одновременно клиента и организацию. Предварительный расчёт можно использовать для навигации, если его статус и допущения видимы. Стремление назвать любую цифру окончательной создаёт ложную определённость; стремление снабдить каждый документ общим отказом от ответственности, напротив, лишает предложение управленческого смысла. Статус должен соответствовать фактической силе evidence.

14.6.3. Связь Offer Unit, Solution Configuration и Proposal Version

Offer Unit является рабочей единицей коммерческое присутствие. Она описывает публично или операционно доступный для оценки объект: модель, VIN, SKU, услугу или конфигурацию под заказ — вместе с доступностью, ценой, условиями, evidence и следующим действием. Управление продажами не создаёт параллельную версию коммерческой истины, а использует Offer Unit как исходный контекст персонального решения.

Solution Configuration отвечает на вопрос, из каких компонентов должна состоять потенциально подходящая комбинация. **Quote** рассчитывает цену и условия этой комбинации. **Proposal Version** фиксирует, какая именно конфигурация, на каких основаниях и для какого участника подготовлена. Одна opportunity может иметь несколько solution candidates и proposal versions, но каждая версия должна сохранять связь с каноническим Opportunity ID и исходными Offer Unit.

Для автомобиля из наличия предложение привязывается к VIN или Stock ID. Для заказного автомобиля — к версии конфигурации, производственному или поставочному сценарию. Для used car VIN является обязательным идентификатором уникального объекта, но не заменяет доказательства состояния и юридической доступности. Для сервиса объектом может быть job package с перечнем операций; для B2B — спецификация, объём, период и service level.

Если конкретный Offer Unit заменяется альтернативой, система не должна перезаписывать прежний объект. Создаётся новая Solution/Proposal Version с reason code замены, а прежняя сохраняется как evidence истории решения. Это позволяет отличить адаптацию к изменившимся требованиям от подмены первоначального обещания.

14.6.4. Архитектура ценовых величин

Цена является не одним числом, а системой величин с разным управленческим смыслом. Их необходимо хранить раздельно, даже если часть значений в конкретном бизнесе совпадает.

Таблица 200. Ценовые величины управление продажами

Величина	Управленческий смысл	Обязательный контекст	Нельзя подменять
Рекомендованная розничная цена, РРЦ	ориентир производителя или правообладателя	источник, дата, рынок, комплектация, применимость	фактической ценой конкретного продавца
Public Price	опубликованная продавцом цена предложения	Offer Unit, канал, условия, validity	безусловной ценой, если она сценарная
Shown Price	цена, которую конкретный человек фактически видел в определённой точке и момент	source, placement, timestamp, captured conditions	текущей ценой после обновления канала
Current Verified Base Price	актуальная проверенная цена без специальных выгод либо с явно заданной базой	источник истины, состав, timestamp, validity	РРЦ или прошлой shown price
Scenario Price	цена при выполнении определённого набора условий	кредит, trade-in, программа OEM, совместимость выгод, eligibility	безусловной итоговой ценой
Proposed Price	цена конкретной Proposal Version	Configuration ID, Price Waterfall, conditions, validity	утверждённой ценой, если требуется approval
Approved Price	цена в пределах подтверждённых полномочий	approver/authority rule, time, constraints	принятой клиентом или transaction price
Agreed Price	цена, согласованная сторонами на текущем этапе	participant, version, evidence, remaining conditions	признанной ценой сделки до выполнения Deal Standard
Transaction Price	итоговая цена признанной сделки по установленным правилам	Deal ID, object, components, taxes/fees, recognition event	payment amount, выручкой или маржой без правил учёта

Величина	Управленческий смысл	Обязательный контекст	Нельзя подменять
Payment Amount	сумма конкретного платёжного события	Payment ID, payer, recipient, purpose, status	полной transaction price при частичной оплате

Shown Price должна сохраняться как исторический факт. Если цена на сайте была ошибочной или условия отображались неполно, последующее исправление не удаляет событие показа. Разрешение конфликта требует определить применимое правило, уведомить клиента, зафиксировать решение и устранить источник дефекта. Перезапись показанной цены текущей превращает проблему качества в проблему недоказуемости.

Transaction Price возникает только после выполнения Deal Recognition Rules. До этого организация управляет proposed, approved и agreed price. Такая граница особенно важна, когда договор, счёт и оплата происходят в разное время, а часть компонентов может измениться или быть отменена.

14.6.5. Price Waterfall и разделение клиентской цены и экономики продавца

Price Waterfall — версионируемая декомпозиция перехода от выбранной базовой цены к цене конкретного предложения и далее к transaction price с указанием каждого увеличения, уменьшения, условия, источника финансирования и полномочия.

Price Waterfall нужен не только финансам. Он позволяет Opportunity Owner объяснить клиенту, почему цифры различаются; pricing-функции — проверить полномочия; руководителю — увидеть источник скидки; аналитике — отделить price realization от mix; контролю — обнаружить скрытые обязательные продукты.

Таблица 201. Типовая структура Price Waterfall

Слой	Примеры элементов	Влияние на клиентскую цену	Обязательное evidence
Price Basis	РРЦ, базовая цена дилера, контрактный прайс	задаёт точку отсчёта	Price List ID, версия, дата, объект

Слой	Примеры элементов	Влияние на клиентскую цену	Обязательное evidence
Object Adjustments	комплектация, состояние, пробег, регион, срочность, количество	повышает или снижает цену объекта	правило и идентификатор объекта
Direct Discount	безусловная скидка продавца	уменьшает цену	сумма, authority, validity
Conditional Benefit	выгода при trade-in, кредите, лизинге, loyalty или программе OEM	уменьшает цену только при выполнении условий	eligibility, условия, источник поддержки
Subsidy	компенсация от производителя, импортёра или партнёра, связанная с конкретной программой	может уменьшать цену или стоимость финансового сценария	program ID, funding rule, confirmation
Additional Products	оборудование, страхование, сервис, гарантийные или иные пакеты	увеличивает общую стоимость, если выбраны или обязательны	состав, цена, обязательность, согласие
Taxes, Fees, Delivery	обязательные применимые начисления и расходы	формирует полную сумму приобретения	тариф, основание, получатель
Trade-in Settlement	утверждённая цена выкупа, остаток обязательства, способ зачёта	изменяет сумму к доплате, но не обязательно цену нового продукта	Appraisal ID, ownership/legal evidence, validity
Finance Economics	взнос, сумма финансирования, ставка, срок, комиссии, страхование, остаточный платёж	формирует платёжный поток, а не заменяет цену продукта	решение/условия кредитора и версия расчёта

Слой	Примеры элементов	Влияние на клиентскую цену	Обязательное evidence
Back-end Economics	бонус за выполнение плана, комиссия, ретро-бонус, будущая компенсация	обычно не изменяет клиентскую цену автоматически	отдельный accrual rule и вероятность/условия получения

Клиентская цена и доходность продавца связаны, но не идентичны. Маржа основного продукта, доход от оборудования, комиссия за финансовый продукт и будущий бонус производителя должны быть видимы как отдельные экономические компоненты. Перенос их в один показатель может показать высокую «доходность» сделки, хотя основная цена разрушена скидкой, а бонус ещё не заработан или зависит от выполнения будущего плана.

Trade-in benefit не является ценой выкупа прежнего автомобиля. Credit benefit не является бесплатным снижением без стоимости и условий финансирования. OEM bonus не является скидкой клиенту, пока программа прямо не связывает его с ценой и организация не приняла соответствующее решение. Каждая величина имеет своего плательщика, получателя, условие возникновения, вероятность и момент признания.

14.6.6. Discount Authority и система ценовых полномочий

Price Authority Matrix — версионируемая система полномочий, определяющая, кто вправе рассчитать, рекомендовать, согласовать, утвердить, сообщить и зафиксировать цену или отклонение для каждого типа предложения.

Наличие доступа к полю discount не означает право дать обязательство клиенту. Opportunity Owner может собрать конфигурацию и инициировать запрос; Sales Manager — разрешить отклонение в заданном диапазоне; Pricing или Finance — проверить экономику; OEM/импортёр — подтвердить применимость программы; Legal/Compliance — ограничить форму и содержание условия. В малом бизнесе роли могут совмещаться, но решения должны оставаться различимыми.

Матрица учитывает размер и тип скидки, минимальную маржу, продукт, aging запасов, источник финансирования выгоды, совокупность уже применённых уступок, канал, сегмент, срок, исключения и конфликт интересов. Условная выгода требует полномочия не только на сумму, но и на свя-

занное условие. Нельзя одобрить цену при кредите, не проверив действительность финансовой программы.

Approval имеет срок и область действия. Если изменились VIN, комплектация, trade-in, способ оплаты, срок поставки или состав услуг, прежнее разрешение может стать неприменимым. Система должна либо пересчитать proposal и повторно проверить rule, либо доказать, что изменение не затрагивает approval boundary.

Чрезмерная централизация создаёт очередь и потерю момента решения; чрезмерная автономия — неконтролируемые скидки, неравное обращение и разрушение маржи. Конкретные пороги Price Authority Matrix являются локальными нормативами и рабочими гипотезами, проверяемыми по Approval Cycle Time, Price Realization, contribution margin, исключениям, жалобам и отменам.

14.6.7. Наличие, доступность и резерв

Учётное наличие отвечает на вопрос, числится ли объект или ресурс в системе. Оно не подтверждает, что объект можно предложить конкретному клиенту на конкретных условиях. **Confirmed Commercial Availability — доказанное на определённый момент состояние, при котором идентифицированный объект или способ исполнения доступен для данной opportunity по продуктовым, юридическим, географическим, временным, экономическим и операционным условиям.**

Таблица 202. Проверка доступности для персонального предложения

Измерение	Контрольный вопрос	Типовое evidence	Пример дефекта
Идентификационное	тот ли объект проверяется	VIN, SKU, Configuration ID, serial/stock ID	цена относится к другой комплектации
Физическое/продуктовое	объект существует либо подтверждён способ его создания	inventory event, inspection, production slot	запись есть, автомобиля на площадке нет
Юридическое	продавец вправе распоряжаться объектом и заключить требуемую сделку	ownership/encumbrance status, authorised source	used car имеет неразрешённое ограничение

Измерение	Контрольный вопрос	Типовое evidence	Пример дефекта
Коммерческое	объект не продан, не находится в конфликтующем резерве и разрешён к предложению	commercial status, reservation service	один VIN обещан двум opportunities
Географическое	местонахождение и маршрут передачи соответствуют сценарию	location, transfer rule, logistics evidence	автомобиль в другом регионе без подтверждённой доставки
Временное	объект и условия доступны в требуемое окно	availability timestamp, validity, ETA range	срок поставки представлен как гарантированная дата
Экономическое	цена и условия применимы к объекту и клиентскому сценарию	Price Rule, eligibility, funding confirmation	публичная скидка недоступна без нераскрытого кредита
Операционное	подготовка, установка, демонстрация, доставка или запуск обеспечены мощностью	capacity slot, work order feasibility, owner	автомобиль есть, но выдача к обещанной дате невозможна

Availability evidence имеет timestamp и срок актуальности. Чем уникальнее и подвижнее объект, тем короче допустимый интервал между проверкой и обещанием. Один и тот же VIN, размещённый в нескольких каналах, остаётся одним объектом: каналы не создают независимое наличие.

Reservation — ограниченное по объекту, opportunity, сроку и условиям право исключить или ограничить конкурирующее распоряжение объектом. Резерв требует Reservation ID, объекта, инициатора, основания, времени начала и окончания, условий продления, release rule и authoritative system. Запись «машина за клиентом» в комментарии не является резервом.

Подтверждённая доступность не равна резерву: объект может быть доступен нескольким клиентам до возникновения исключительного права. Резерв не равен заказу, договору, оплате или сделке. Он может истечь, быть

отменён либо не привести к обязательству. Подробная связь reservation, order и Deal Recognition рассматривается в 14.8.

14.6.8. Версионирование предложения и evidence snapshot

Каждое существенное изменение объекта, цены, условий, состава услуг, срока, допущений или получателя создаёт новую Proposal Version. Редактирование уже представленного документа без новой версии уничтожает возможность доказать, на что реагировал клиент и какие условия стороны обсуждали.

Минимальная запись содержит Proposal ID, Version ID, Opportunity ID, Solution Configuration ID, связанные Offer Unit/VIN/SKU, recipient/participant, creator, approvers, created time, intended presentation channel, Price Waterfall, условия, exclusions, validity, availability snapshot, supporting evidence, legal status, superseded version и next action. После представления добавляются presented time, фактически использованный канал и outcome.

Evidence snapshot сохраняет не копию всех корпоративных данных, а ссылки и критические значения, действовавшие при создании версии: статус объекта, цена, программа, approval, срок, capacity и источник. Если мастер-данные изменились позднее, организация способна восстановить, почему прежнее предложение считалось допустимым.

Статусы версии различают DRAFT, VALIDATION_PENDING, APPROVAL_PENDING, APPROVED, READY_TO_PRESENT, PRESENTED, SUPERSEDED, EXPIRED, WITHDRAWN и ACCEPTED_IN_PRINCIPLE. Последний статус не равен сделке: он отражает реакцию на конкретную версию и требует дальнейших условий по state model.

14.6.9. Promise Control

Commercial Promise — обращённое к конкретному участнику утверждение компании о будущем состоянии объекта, цены, действия или результата, на которое получатель может разумно опираться при принятии решения. Обещанием может быть не только формальная строка договора, но и подтверждение наличия, сохранения цены, срока доставки, одобрения скидки, готовности оборудования или возврата платежа.

Promise Control — система регистрации, проверки полномочий, исполнения и закрытия коммерческих обещаний, данных в рамках opportunity. Минимальная запись включает Promise ID, Opportunity ID, содержание, адресата, автора, authority source, supporting evidence, зависимости, due date или

validity, owner исполнения, статус, fulfilment evidence, breach reason и корректирующее действие.

Обещание допустимо, если утверждение однозначно, actor уполномочен его дать, evidence актуально, внешние зависимости раскрыты, срок определён, а ответственный способен контролировать исполнение. Если результат зависит от банка, производителя, логистики или клиента, это должно быть выражено как условие, а не скрыто за категоричным обещанием.

Promise Control не означает запрет уверенной коммуникации. Он запрещает только несоответствие силы утверждения силе evidence. «Предварительно доступно при подтверждении склада» и «автомобиль зарезервирован за вами до 18:00» — разные утверждения и требуют разных доказательств.

Нарушенное обещание не должно исчезать после изменения proposal. Фиксируются факт, причина, затронутая сторона, уведомление, предложенное исправление и последствия для opportunity. После признания сделки открытые обещания входят в Deal Handoff Package, чтобы управление отношениями с клиентом после покупки получил не только продукт и клиента, но и обязательства, сформировавшие решение.

14.6.10. Конфликты цен, каналов и точек

Price/Availability Conflict возникает, когда для одного Offer Unit, VIN, SKU или эквивалентной конфигурации одновременно существуют несовместимые утверждения о цене, условиях или доступности. Конфликт может быть вызван задержкой feed, разными сроками акций, локальной ценовой политикой, ошибкой источника, истёкшим резервом, валютным пересчётом или нераскрытым условием.

Процедура разрешения должна определить canonical object, собрать все shown contexts, проверить timestamp и версии, установить Source of Truth, определить применимое к конкретной opportunity правило, получить необходимое exception approval, уведомить клиента и исправить распространение данных. Решение «сайт ошибся» без evidence и корректировки источника не является управлением конфликтом.

Различие цен между филиалами или каналами само по себе не всегда является дефектом, если оно допускается политикой, объяснимо, раскрыто и связано с объективными условиями. Дефект возникает, когда различие скрыто, не воспроизводится по правилам, применяется выборочно без полномочий

или публичное утверждение используется лишь для привлечения обращения без реальной возможности купить на заявленных условиях.

14.6.11. Роли, продукты, показатели и ограничения

Opportunity Owner связывает предложение с требованиями и отвечает за использование актуальной версии. **Proposal Owner** обеспечивает полноту и сборку документа. **Pricing Owner** владеет price rules, Price Waterfall и отклонениями. **Inventory/Availability Owner** подтверждает статус объекта. **Capacity Owners** отвечают за подготовку, оборудование, доставку и иные ограниченные ресурсы. **Trade-in, Finance/Lease и Insurance Owners** подтверждают специализированные условия. **Legal/Compliance** определяет правовой статус документов и допустимость формулировок. **Sales Manager** принимает решения в пределах делегированной матрицы. Ни одна роль не вправе обещать результат другого workstream без его evidence.

Продуктами и активами являются Quote Record, Proposal Version, Price Waterfall, Price Authority Matrix, Availability Snapshot, Reservation Service, Programme Eligibility Rules, Evidence Catalogue, Promise Register, Conflict Resolution Protocol и audit trail. Их объединяет Opportunity ID, но authoritative sources могут находиться в pricing, inventory, DMS, finance и других системах.

Показатели охватывают Quote Cycle Time, Proposal Validation/Approval Time, Proposal Version Completeness, Price Accuracy, Price Consistency, Condition Disclosure Completeness, Price Revision Rate, Unauthorized Discount Rate, Approval Exception Rate, Price Realization, contribution margin, Availability Confirmation Time, Inventory Conflict Rate, Reservation Conflict/Expiry Rate, Promise Coverage, Promise Breach Rate, Proposal Expiry и rework из-за устаревшего evidence.

Показатели требуют совместного чтения. Высокий Price Realization может возникнуть при выборе только удобных клиентов; короткий Approval Time — при ослаблении контроля; низкий Promise Breach — при отказе регистрировать устные обещания; низкий Price Revision Rate — при перезаписи версий; высокая маржа — при непрозрачном добавлении продуктов. Guardrails включают отмены, жалобы, расхождения shown и proposed price, полноту условий, fairness review, юридические нарушения и качество последующего handoff.

К типичным потерям относятся:

- quote, proposal и юридическая оферта используются как синонимы;

- предложение не связано с Opportunity ID, Demand Episode и Solution Configuration;
- shown price перезаписывается текущей;
- сценарная цена сообщается как безусловная;
- ежемесячный платёж подменяет цену продукта и полную экономику финансирования;
- trade-in benefit смешивается с ценой выкупа;
- back-end bonus производителя включается в клиентскую скидку без правила;
- несколько компонентов доходности объединяются в непрозрачный «общий котёл»;
- скидка обещается до approval либо после истечения полномочия;
- учётное наличие считается подтверждённой доступностью;
- один VIN резервируется несколькими точками;
- предложение редактируется без новой версии;
- истёкшее evidence продолжает использоваться;
- устное обещание не попадает в Promise Register;
- внешний зависимый результат сообщается как гарантированный;
- конфликт канала закрывается удалением истории, а не исправлением источника.

Модель имеет ограничения. Состав цены, юридический статус документа, правила раскрытия финансовых условий, налогов, сборов, рекламы и дистанционной продажи зависят от юрисдикции и типа продукта; их определяют профильные владельцы и действующие нормы. В e-commerce quote и order могут формироваться одним автоматическим событием; в B2B предложение может состоять из технической и коммерческой частей и проходить несколько approvals; в used car доступность и цена сильнее зависят от уникального состояния объекта. Reference model требует не одинаковой формы документа, а идентифицируемости, прозрачности, полномочности, актуальности и прослеживаемости.

Конкретные сроки актуальности, уровни скидок, пороги approval, состав Price Waterfall и правила резерва являются локальными нормативами и рабочими гипотезами. Их нельзя переносить между продуктами, филиалами и периодами как универсальные benchmark.

Прикладной пример: один VIN, три цены и неподтверждённый срок

Клиент пришёл с shown price конкретного кроссовера на классифайде. В карточке указана минимальная сценарная цена при одновременном trade-in и кредите. В дилерской системе тот же VIN имеет текущую базовую цену выше, а продавец устно предлагает промежуточную сумму, предполагая будущий бонус производителя и установку оборудования.

Корректный процесс сохраняет исходный shown context и не заменяет его текущими данными. Availability Owner подтверждает VIN, отсутствие конфликтующего резерва, местонахождение и возможность подготовки. Pricing Owner формирует Price Waterfall: базовая цена, допустимая прямая скидка, отдельные условные выгоды, стоимость оборудования, утверждённая оценка trade-in и параметры финансирования. Будущий бонус за выполнение дилерского плана остаётся в back-end economics и не используется как уже полученная компенсация без соответствующего решения.

Выясняется, что цена классифайда достижима только при двух условиях, одно из которых клиент не выполняет. Opportunity Owner не объявляет публикацию «ошибкой», а показывает сохранённые условия, базовый вариант и доступные сценарии. Для предпочитаемого варианта требуется дополнительный approval. Одновременно слот установки оборудования ещё не подтверждён, поэтому срок выдачи фиксируется как зависимый диапазон, а не обещанная дата.

После approval создаётся Proposal Version 3 с конкретным VIN, прозрачным Price Waterfall, сроком действия, availability snapshot, статусами trade-in и кредита, условиями и next action. Только эта версия получает READY_TO_PRESENT. Её представление, обсуждение различий, переговоры и последующие согласования относятся к 14.7. Если в конкретной дилерской системе сделка признаётся по подтверждённой оплате, ни одобрение скидки, ни резерв, ни подписанный до оплаты документ сами по себе не создают Deal ID.

Авторское положение 14.6

Персональное предложение является управляемым продуктом управление продажами только как версионируемый объект, связанный с Opportunity ID, Demand Episode, Solution Configuration и исходными Offer Unit; содержащий идентифицируемый предмет, Price Waterfall, условия, срок действия, Availability Snapshot, approvals, evidence и next action. РРЦ, Public Price, Shown Price, Current Verified Base Price, Scenario Price, Proposed Price, Approved Price, Agreed Price, Transaction Price и Payment Amount должны храниться раздельно; скидка, trade-in benefit, субсидия и back-end bonus не являются взаимозаменяемыми величинами. Учётное наличие не равно подтверждённой доступности, доступность не равна резерву, расчёт не равен предложению, коммерческое предложение не является юридической офертой автоматически, а обещание не может быть сильнее evidence и полномочий его автора.

Переход к параграфу 14.7

Проверенная Proposal Version создаёт исполнимый предмет коммерческого взаимодействия, но не доказывает, что участники buying group её получили, поняли, сравнили и приняли. Следующий параграф рассмотрит представление предложения, встречи, визиты, тест-драйвы и демонстрации, работу с возражениями и альтернативами, переговоры, внутренние и внешние approvals, управление stalled opportunity, допустимый follow-up и критерии реального commercial progression.

14.7. Взаимодействие, переговоры, согласования и commercial progression

Управленческий тезис. Коммерческое взаимодействие создаёт progression только тогда, когда его результат изменяет доказанное состояние opportunity: уточняет критерий, подтверждает или опровергает solution fit, делает предложение предметом решения, устраняет ограничение, формирует согласованное условие или создаёт обязательство. Назначенная встреча, визит, тест-драйв, демонстрация, отправленное предложение, запрос скидки, кредитная заявка или число follow-up-действий сами по себе не подтверждают продвижение. управление продажами должен управлять не интенсивностью давления на клиента, а последовательным снижением неопределённости, согласованием интересов, получением полномочных решений и фиксацией следующего шага.

14.7.1. Управленческая проблема: активность видна лучше, чем результат

В коммерческих системах легко измерить то, что оставляет технический след: звонок, письмо, задачу, встречу в календаре, визит, тест-драйв, отправку PDF или изменение стадии. Гораздо сложнее установить, что изменилось в решении клиента и исполнимости предложения. Поэтому организации нередко вознаграждают активность как замену progression.

Менеджер может выполнить десять звонков, не получив ни одного нового факта; назначить встречу, на которую никто не пришёл; провести тест-драйв без фиксации критериев; отправить предложение человеку, который не участвует в решении; запросить скидку до обсуждения конфигурации; перевести opportunity в NEGOTIATION после вопроса «какая последняя цена?». Pipeline визуально движется, но предмет решения, риски и взаимные обязательства остаются прежними.

Вторая проблема — фрагментация взаимодействия. Продавец, кредитный специалист, оценщик trade-in, страховой менеджер и руководитель связываются с клиентом независимо, задают повторные вопросы и дают несовместимые обещания. Для каждого подразделения контакт выглядит полезным, а для клиента — как несколько несогласованных компаний. Отсутствие общей Interaction History превращает кросс-функциональное участие в многократное давление.

Третья проблема — неверное понимание возражений. Их трактуют как барьер, который нужно «отработать», а не как evidence о несоответствии цены, ценности, риска, доверия, полномочий или процесса решения. Скрипт стремится закрыть реплику, но не исправляет конфигурацию. В результате продавец либо преждевременно даёт скидку, либо усиливает аргументацию по вопросу, который не является реальной причиной задержки.

Четвёртая проблема — согласование без управления зависимостью. Запрос направлен руководителю, банку или юридической функции, но не имеет полного пакета, owner, срока и fallback. Opportunity получает общий статус «ждём», хотя разные решения имеют разную природу и вероятность. Просрочка внешнего участника ошибочно приписывается продавцу или клиенту, а отказ отдельного workstream закрывает всю возможность.

Таким образом, задача 14.7 — преобразовать проверенную Proposal Version в доказанный коммерческий результат посредством координированных взаи-

модействий, переговоров и approvals, не подменяя решение активностью и не перенося на клиента внутреннюю несогласованность.

14.7.2. Interaction Contract и результат взаимодействия

Commercial Interaction — двустороннее либо доказуемо адресованное взаимодействие с участником решения, внутренним владельцем или внешней стороной, направленное на получение, проверку, объяснение или согласование evidence, необходимого для следующего состояния opportunity.

Входом процесса служат opportunity с подтверждённым ownership, текущая state configuration, Commercial Requirements Profile, Buying Group Map, Solution Configuration и Proposal Version со статусом READY_TO_PRESENT либо иной конкретный предмет решения. Преобразование включает представление, проверку понимания, сбор реакции, уточнение несоответствия, изменение конфигурации, переговоры, approvals и фиксацию обязательств. Выходом является новое evidence и допустимый state transition, обоснованный pause/lost/return либо конкретный next action. Положительным завершением раздела служит COMMERCIAL_COMMITMENT_CONFIRMED / WON_PENDING_RECOGNITION; сделка возникает позднее по правилам 14.8.

Interaction Contract задаёт цель, предмет, участников, канал или место, допустимое временное окно, владельца, ожидаемое evidence, ограничения, способ фиксации результата и next action. Для короткого звонка контракт может быть реализован несколькими полями; для B2B-встречи — agenda, составом участников и decision request. Его смысл состоит не в бюрократизации разговора, а в отделении коммерческой цели от общей активности.

После взаимодействия фиксируются не только факт и длительность, но и outcome: кто участвовал, какой объект или версия обсуждались, какое новое evidence получено, какие критерии изменились, какие вопросы остались открыты, возникло ли обещание, какое состояние затронуто и кто выполняет следующий шаг. Запись «встреча прошла хорошо» не является outcome.

14.7.3. Встреча, визит, демонстрация и тест-драйв как разные события

Назначение взаимодействия не равно его проведению, а проведение не равно commercial progression. Для каждого типа события требуется собственная доказательная лестница.

Таблица 203. Уровни evidence для коммерческого взаимодействия

Уровень	Что подтверждено	Минимальное evidence	Чего уровень не доказывает
Scheduled	событие внесено в план	Event ID, цель, время, место/канал, участники	что участники подтвердили участие
Confirmed	допустимый участник подтвердил намерение участвовать	confirmation event, participant, timestamp	что встреча или визит состоялись
Arrived/Connected	участник прибыл либо установлено соединение	check-in, connection log, actor	что состоялось содержательное обсуждение
Conducted	запланированное действие фактически выполнено	start/end, participants, object, activity evidence	что получен коммерческий результат
Outcome Recorded	зафиксировано новое evidence или решение	summary, changed attributes, decision/objection, next action	что opportunity автоматически перешла вперёд
Progression Confirmed	выполнены Exit Conditions текущего и Entry Conditions нового состояния	transition event, required evidence, reason code	что сделка сформирована

Визит подтверждает физическое присутствие в точке, но не обязательно встречу с уполномоченным менеджером или рассмотрение конкретной opportunity. **Демонстрация** подтверждает показ определённых функций или объекта, но не их соответствие критериям клиента. **Тест-драйв** подтверждает фактическое использование автомобиля в установленном сценарии, если известны участник, объект, маршрут или условия и результат; запись на тест-драйв и передача ключей не равны завершённой проверке продукта.

Outcome тест-драйва может подтвердить критерий, выявить новый риск, исключить вариант или потребовать повторной конфигурации. Любой из этих результатов ценен, хотя только часть из них означает движение «вперёд». Если автомобиль не соответствует hard constraint, корректный переход назад

к Solution Configuration лучше фиктивного продвижения к proposal acceptance.

Та же логика действует в цифровом канале. Delivery сообщения не доказывает чтение; отметка read не доказывает понимание; клик по документу не доказывает рассмотрение условий; ответ «получил» не означает принятие. Сила утверждения должна соответствовать наблюдаемому evidence.

14.7.4. Представление предложения и проверка реакции

Proposal Version со статусом READY_TO_PRESENT становится предметом решения только после presentation event. **Proposal Presentation — доказуемое представление конкретной версии коммерческого предложения допустимому участнику buying group с раскрытием предмета, цены, условий, срока, существенных зависимостей и следующего шага.**

Для простой покупки presentation может состояться в интерфейсе e-commerce; для розничной автомобильной продажи — в разговоре с показом расчёта; для B2B — на встрече с несколькими участниками и отдельными технической и коммерческой частями. Необходимый уровень двустороннего взаимодействия зависит от сложности и риска, но нельзя считать представленной версию, которая осталась внутренним draft или была отправлена на недоступный адрес.

Presentation evidence включает Proposal ID и Version ID, participant, channel, timestamp, раскрытые условия, delivery/connection result и наблюдаемую реакцию. Проверка понимания не означает экзамен клиента и не претендует на чтение мыслей. Достаточно evidence, что участник мог сопоставить ключевые величины: объект, полную цену, условные выгоды, срок, платёжный сценарий, ограничения и следующий шаг.

Если после отправки обнаружена новая версия, прежняя получает SUPERSEDED, а клиенту явно сообщается изменение. Нельзя вести переговоры одновременно по нескольким версиям без указания предмета. Слова «мы вроде договорились» должны быть привязаны к конкретной конфигурации и набору условий.

14.7.5. Возражение как evidence о нерешённом несоответствии

Commercial Objection — выраженное участником решения несоответствие между текущей Proposal Version и его критериями, ограничениями, восприятием риска, пониманием ценности, процессом или полномочиями. Возражение не доказывает отказ и не должно автоматически вызывать скидку.

Таблица 204. Таксономия коммерческих возражений

Класс	Пример содержания	Требуемая проверка	Типовой управленческий ответ
Fit	продукт или конфигурация не решают задачу	какой criterion/hard constraint не выполнен	reconfiguration или доказательство соответствия
Ценность	польза не оправдывает совокупное обязательство	какие результаты и альтернативы сравниваются	уточнение value logic, не автоматическая скидка
Price/Payment	цена, взнос или платёж выходят за допустимую границу	сравнивается ли объект, полная цена или финансовый поток	изменение конфигурации, условий или полномочный price decision
Trust/Evidence	утверждение недостаточно доказано	какое обещание, источник или риск вызывает сомнение	предоставить проверяемое evidence либо ослабить утверждение
Availability/Timing	объект или срок не соответствуют ситуации	какой срок обязателен и какой статус подтверждён	альтернативный объект, маршрут или честный диапазон исполнения
Риск	последствия ошибки воспринимаются как чрезмерные	продуктовый, финансовый, правовой или операционный риск	изменить распределение риска, гарантию или условие
Process/Authority	участник не может принять решение либо требуется процедура	кто и какое approval должен дать	обновить Buying Group/Decision Map и пакет решения
Alternative/Status quo	конкурент или бездействие предпочтительнее	по каким критериям и на каком evidence	сопоставить варианты или признать отсутствие fit
Ethical/Experience	способ взаимодействия вызывает давление или недоверие	жалоба, частота контактов, раскрытие условий	остановить давление, исправить нарушение, эскалировать

Работа с возражением включает clarification, классификацию, проверку evidence, выбор действия и фиксацию результата. Скрипт может подсказать вопросы, но не должен принуждать продавца спорить с каждым высказыванием. Если предложение действительно не соответствует задаче или условие недоступно, правильным результатом является изменение решения либо честное признание отсутствия feasible route.

Reason code возражения отличается от lost reason. Фраза «дорого» может привести к другой комплектации, изменению срока финансирования, исключению необязательного продукта, полномочной скидке, pause либо проигрышу. Только итоговое evidence позволяет определить состояние.

14.7.6. Переговоры и журнал взаимных уступок

Negotiation — управляемое согласование различающихся условий, распределения ценности, риска, срока и обязательств по конкретной Proposal Version. Переговоры начинаются не при любом вопросе о цене, а когда стороны распознали предмет разногласия и существует полномочный путь изменения условий.

Negotiation Record содержит issue, Proposal Version, позиции и критерии сторон, допустимые альтернативы, authority boundaries, предложенные и принятые изменения, встречное обязательство, validity, approver, resulting version и next action. Уступка без записи создаёт скрытое обещание; запись без привязки к версии не позволяет воспроизвести соглашение.

Переговоры могут быть распределительными — например, о цене уникального объекта — и интегративными, когда изменение комплектации, срока, объёма, способа оплаты, сервиса или распределения риска создаёт более приемлемую конфигурацию. Это не означает, что каждая уступка должна быть обменена на встречную. Но организация должна понимать, какую проблему она решает и как изменение влияет на клиентскую ценность, маржу, исполнение и справедливость.

Price Authority Matrix из 14.6 ограничивает допустимое пространство. Продавец не вправе сообщать исключение до approval и не должен создавать ложную срочность для ускорения решения. Достоверный срок действия цены, резерва или программы можно объяснять как реальное ограничение; выдуманный дефицит и давление через недоказанные последствия недопустимы.

При существенном изменении создаётся новая Solution/Proposal Version. Переговоры не переписывают исходный quote, а формируют lineage: что предложено, почему изменено, кем утверждено и какая версия актуальна.

14.7.7. Внутренние и внешние approvals

Approval — полномочное решение определённой стороны по ограниченному вопросу, основанное на переданном пакете и действующее в заданной области и сроке. Approval не является общим одобрением сделки и не заменяет решения клиента.

Таблица 205. Архитектура approval workflows

Таблица · часть 1 из 2

Тип approval	Владелец решения	Минимальный пакет	Возможные результаты
Цена/скидка	Sales Manager, Pricing, Finance или иной делегат	Proposal Version, Price Waterfall, margin impact, requested exception	approved, rejected, revised, expired
Наличие/резерв	Inventory/Reservation Owner	VIN/SKU, opportunity, срок, конфликтующие права	confirmed, reserved, unavailable, conditional
Trade-in	уполномоченная функция оценки/выкупа	object, inspection, legal/technical evidence	approved value, conditional, rejected, expired
Кредит/лизинг	кредитор или лизинговая компания	заявление и требуемые данные/документы	approved, declined, conditional, more information, expired
Страхование	страховщик/андеррайтер	объект, риск, страхователь, параметры	quote, approved, declined, conditional
Legal/Procurement	юридическая или закупочная функция соответствующей стороны	договорная версия, deviations, полномочия, evidence	approved, comments, rejected, escalated

Тип approval	Владелец решения	Минимальный пакет	Возможные результаты
Capacity/Fulfilment	владелец операционного ресурса	объект работ, срок, location, dependencies	slot confirmed, alternative offered, unavailable

Таблица · часть 2 из 2

Тип approval	Чего решение не означает
Цена/скидка	что клиент принял цену
Наличие/резерв	что заказ или сделка созданы
Trade-in	что клиент принял зачёт
Кредит/лизинг	что условия приняты и финансирование состоялось
Страхование	что полис оформлен
Legal/Procurement	что договор подписан
Capacity/Fulfilment	что результат уже исполнен

Каждый request имеет Request ID, owner, subject, submitted package version, timestamp, due/review date, статус и fallback. Изменение исходного пакета может аннулировать approval. Устное «руководитель не против» не заменяет решение, если стандарт требует системного evidence.

Внешнее решение нельзя присваивать сотруднику компании. Банк определяет кредитные условия, страховщик — принятие риска, клиентская закупочная функция — собственную процедуру. Opportunity Owner отвечает не за содержание чужого решения, а за корректность пакета, своевременную передачу, мониторинг dependency и допустимую альтернативу.

Статусы REQUESTED, SUBMITTED, PENDING, MORE_INFORMATION_REQUIRED, APPROVED, CONDITIONALLY_APPROVED, REJECTED, EXPIRED, WITHDRAWN должны иметь единый смысл. Общий статус на согласовании скрывает источник ожидания и не позволяет управлять SLA.

14.7.8. Buying group и согласование распределённого решения

Proposal может быть приемлемым для пользователя и неприемлемым для плательщика; технически подходящим и не проходить закупочную процедуру; выгодным по цене и создавать нежелательный риск для юридической функции. Поэтому progression определяется не реакцией наиболее доступного контакта, а изменением состояния необходимого решения.

Buying Group Map из 14.5 обновляется после каждого значимого взаимодействия. Фиксируются позиция участника, критерии, вопросы, полномочия, требуемые материалы, решение и next action. Одно лицо может совмещать роли, а в простой розничной покупке карта может состоять из одного человека. Модель не требует искусственно искать дополнительных «ЛПР».

Работа с несколькими участниками не означает обход или давление. Подключение новой роли согласуется с допустимым процессом и сохраняет конфиденциальность. Нельзя раскрывать персональные финансовые условия другому участнику без основания или выдавать мнение сотрудника за решение организации.

Commercial alignment достигнут, когда необходимые участники либо полномочные представители подтвердили применимые критерии и условия в объёме, установленном scenario standard. Полная эмоциональная поддержка каждого участника не требуется; требуется доказанный путь к обязательству без скрытого блокирующего решения.

14.7.9. Критерии commercial progression

Commercial progression не является бинарной оценкой «клиент стал горячее». Это доказанное изменение одной или нескольких переменных, значимых для state model.

Таблица 206. Наблюдаемые классы commercial progression

Класс изменения	Пример evidence	Возможный state effect	Ложный proxy
Уменьшение неопределённости	подтверждён критерий, участник, бюджетный или временной предел	diagnosis/decision map updated	продолжительный разговор

Класс изменения	Пример evidence	Возможный state effect	Ложный proxy
Product/Solution Fit	вариант принят для дальнейшего сравнения или исключён по доказанному критерию	solution confirmed либо rework	демонстрация характеристик
Proposal Engagement	конкретная версия рассмотрена и получена предметная реакция	PROPOSAL_PRESENTED	файл отправлен
Constraint Resolution	получено наличие, approval, документ или альтернативный путь	workstream advanced	задача создана
Terms Alignment	стороны согласовали определённые условия и применимую версию	negotiation progressed	скидка запрошена
Commitment	участник с полномочием совершил предусмотренное действие или подтвердил обязательство	WON_PENDING_RECOGNITION	устное оптимистичное намерение без evidence
Controlled Exit	доказано отсутствие feasible route, отложенная готовность или новый горизонт	lost, pause, return to LLM	просроченная задача закрыта

Progression может быть отрицательным относительно ожидания, но положительным для качества управления: исключение неподходящего варианта, выявление отсутствия бюджета или отказ банка уменьшают неопределённость и позволяют изменить маршрут. Это не означает, что любой негативный ответ полезен; он полезен как достоверное evidence, предотвращающее фиктивный pipeline.

WON_PENDING_RECOGNITION допускается только при конкретном commitment event, связанном с актуальной Proposal Version, уполномочен-

ным участником и известными невыполненными Deal Criteria. Субъективная уверенность продавца, вероятность в CRM или фраза «берём, пришлите договор» без предусмотренного evidence могут повышать forecast confidence, но не заменяют state transition.

14.7.10. Stalled opportunity и допустимый follow-up

Stalled Opportunity — диагностический признак opportunity, по которой в установленном для состояния и сценария интервале отсутствует ожидаемое progression, просрочен next action либо не разрешена критическая dependency. Stalled не является автоматическим lost и не должно использоваться как постоянная стадия.

Stall Review определяет последнее подтверждённое состояние, возраст, действующую Proposal Version, открытые objections, блокирующий workstream, владельца задержки, контактные ограничения, прежние попытки, следующее допустимое действие и варианты: выполнить step, эскалировать, переконфигурировать, pause, вернуть в LLM либо закрыть lost по evidence.

Follow-up Policy задаёт основания, каналы, окна, интервалы, совокупный frequency cap, критерии переключения, остановки и эскалации. Она учитывает просьбу клиента, часовой пояс, предыдущий outcome, состояние opportunity, срок реального условия и контакты всех подразделений. Независимые лимиты продавца, банка, страхования и trade-in могут в сумме создавать недопустимое давление, поэтому частота контролируется на уровне Identity и Demand Episode.

Каждый follow-up должен иметь коммерческую причину: передать новое evidence, подтвердить agreed step, сообщить результат dependency, уточнить изменение условия или провести установленный review. Сообщение «напоминаю о себе» без нового содержания может быть допустимо как редкий согласованный контакт, но его повторение не является progression.

Follow-up прекращается или меняет режим после просьбы не связываться, утраты правового основания, доказанного завершения эпизода, достижения attempt/frequency cap или перехода в формальное ожидание с trigger. Нельзя создавать ложную срочность, скрывать условия, использовать унижение, страх, навязчивость или фиктивные санкции. Защита клиента является guardrail эффективности, а не внешним ограничением после выполнения плана.

14.7.11. Роли, продукты, показатели и ограничения

Opportunity Owner координирует взаимодействия, поддерживает единую историю и отвечает за next action. **Interaction Owner** готовит и фиксирует конкретную встречу или presentation. **Negotiation Lead** ведёт согласование в пределах authority. **Approval Owners** принимают ограниченные решения своих workstreams. **Buying Group Participants** предоставляют критерии и полномочные решения. **Sales Manager** управляет исключениями, stalled review и coaching. **Compliance/Quality Owner** контролирует допустимость взаимодействий, полноту evidence и жалобы. Автоматизированная система может выполнять delivery, scheduling и reminders, но не должна приписывать человеку решение без наблюдаемого события.

Продуктами и активами являются Interaction Contract, Meeting/Test-Drive Record, Presentation Evidence, Objection Register, Negotiation Record, Concession Log, Approval Request and Decision Records, Buying Group Decision Map, следующее действие Plan, Follow-up Policy, Stall Review и Commercial Progression Journal.

Показатели включают Scheduled-to-Confirmed и Confirmed-to-Conducted Rate, No-show Rate, Outcome Recording Completeness, Test-Drive Outcome Rate, Proposal Presentation Rate, Proposal Engagement, Objection Resolution Cycle Time, Proposal Revision/Rework, Negotiation Cycle Time, Approval Cycle Time, Approval Rework и Expiry, следующее действие Coverage, Progression Rate, Stagnation/Stall Rate, Follow-up Policy Compliance, Contact Pressure Complaints, Promise Breaches, долю manual stage overrides и Stage Accuracy.

Ни один показатель не достаточен отдельно. Высокий Conducted Rate может возникнуть при формальных коротких встречах; высокая Proposal Presentation — при отправке файлов без обсуждения; короткие переговоры — при чрезмерной скидке; высокий Objection Resolution — при закрытии кодов без изменения; низкий Stall Rate — при premature lost; быстрые approvals — при обходе контроля. Показатели дополняются маржой, price realization, отменами, evidence audit, жалобами и качеством Deal Formation.

К типичным потерям относятся:

- scheduled event считается состоявшимся;
- визит или тест-драйв автоматически переводят stage;
- отправка предложения считается presentation и принятием;
- взаимодействия разных workstreams не координируются;

- возражение классифицируется как отказ либо немедленный запрос скидки;
- переговоры ведутся по неактуальной Proposal Version;
- уступка сообщается до approval и не попадает в Concession Log;
- устное согласование подменяет полномочное решение;
- отказ банка или страховщика закрывает всю opportunity;
- buying group сводится к одному контакту либо контакт обходится без основания;
- статус на согласовании не имеет owner, due date и package version;
- количество звонков и встреч используется как единственный KPI;
- stalled opportunity скрывается через pause, lost или return to LLM;
- follow-up не содержит нового предмета и превышает совокупную допустимую частоту;
- ложная срочность и давление выдаются за технику закрытия;
- won ставится по субъективной уверенности без commitment evidence.

Модель имеет ограничения. В e-commerce presentation и acceptance могут фиксироваться интерфейсными событиями; в розничной продаже значительная часть evidence возникает в разговоре; в B2B одно согласование может продолжаться неделями и иметь несколько версий документов. Конкретные каналы, attempt caps, интервалы, обязательные роли, evidence и SLA определяются применимым законодательством, продуктом, сложностью решения и операционной мощностью.

Частота взаимодействий, сценарии встреч, тексты follow-up, пороги stall и ожидаемый эффект test-drive или playbook являются рабочими гипотезами. Их следует проверять по сопоставимым opportunities с клиентскими, экономическими и правовыми guardrails; корреляция числа действий с Win Rate не доказывает причинный эффект активности.

Прикладной пример: предложение представлено, но решение ещё не согласовано

По opportunity подготовлена Proposal Version 3: конкретный кроссовер, trade-in, кредитный сценарий и оборудование. Продавец отправляет PDF клиенту и ставит PROPOSAL_PRESENTED. Система подтверждает delivery сообщения, но клиент отвечает только «получил». В evidence-based модели версия остаётся DELIVERED; presentation назначается на согласованный звонок с участием второго члена семьи, влияющего на бюджет.

На звонке выясняется, что продукт и срок устраивают обоих участников, но размер платежа выше допустимого, а предварительная оценка trade-in воспринималась как окончательная. Первое возражение относится к Payment/Value, второе — к Trust/Evidence. Продавец не обещает скидку и не спорит. Он объясняет статус оценки, согласует физический осмотр и формирует два сценария: больший взнос при исходной комплектации и исключение необязательного оборудования.

После осмотра Trade-in Owner утверждает цену выкупа. Банк условно одобряет первый сценарий при дополнительном документе. Эти решения продвигают соответствующие workstreams, но не означают согласия клиента. Pricing Owner одобряет ограниченное изменение цены второй конфигурации; создаётся Proposal Version 4. На следующем взаимодействии участники подтверждают выбор версии 4 и согласуют резерв при выполнении кредитного условия.

Opportunity переходит в WON_PENDING_RECOGNITION только после commitment event, предусмотренного сценарием, с ссылкой на Proposal Version 4 и перечнем невыполненных Deal Criteria. Если Deal Recognition Rules дилера требуют подтверждённой оплаты, ни выбранная конфигурация, ни approval банка, ни резерв ещё не являются сделкой. Их проверка и превращение в Deal ID относятся к 14.8.

Авторское положение 14.7

Commercial progression возникает не из количества действий, а из доказанного изменения opportunity: уменьшения существенной неопределённости, подтверждения или пересмотра solution fit, предметного рассмотрения конкретной Proposal Version, разрешения ограничения, согласования условий либо появления полномочного commitment event. Scheduled meeting не равна состоявшейся встрече; визит, демонстрация и тест-драйв не равны progression без outcome evidence; delivery предложения не равна presentation и acceptance; возражение не равно отказу; запрос approval не равен решению; отказ отдельного workstream не равен проигрышу всей opportunity; субъективный won не равен сделке. Переговоры, approvals и follow-up должны быть связаны с актуальной версией, полномочиями, reason code, clock, next action и клиентскими guardrails.

Переход к параграфу 14.8

После согласования условий и подтверждения коммерческого обязательства opportunity может приблизиться к положительному исходу, но Deal ID ещё не возникает автоматически. Необходимо определить, какие сочетания reservation, order, contract, invoice, payment, fulfilment и delivery образуют сделку в конкретной модели бизнеса, какие evidence и сверки обязательны, как обрабатываются отмены и как результат вместе с обещаниями и контекстом принимается управление отношениями с клиентом после покупки. Это составляет предмет параграфа 14.8.

14.8. Deal Standard, признание сделки и передача в управление отношениями с клиентом после покупки

Управленческий тезис раздела состоит в следующем: **сделка возникает не тогда, когда продавец считает продажу состоявшейся, и не тогда, когда CRM получила удобный финальный статус, а только после выполнения утверждённого набора юридических, финансовых, продуктовых и операционных критериев, подтверждённых проверяемым evidence.** Признание сделки завершает преобразование SQL в коммерческий результат, но управление продажами заканчивается лишь после того, как этот результат, связанные с ним обещания и контекст приняты управление отношениями с клиентом после покупки.

14.8.1. Управленческая проблема: у одной продажи несколько «моментов истины»

В реальной коммерческой системе одна и та же продажа может считаться состоявшейся в разные моменты. Продавец называет продажей устное согласие клиента; руководитель — подписанный договор; склад — резерв конкретного объекта; финансовая функция — поступление денег; бухгалтерия — событие признания выручки; дистрибьютор — регистрацию или выдачу; банк — активацию кредитного договора. Каждый участник наблюдает важное событие, но ни одно из них не имеет универсального права называться сделкой.

Из-за этого в CRM появляются «проданные» автомобили без оплаты, в финансовом плане — договоры, которые будут расторгнуты, в отчёте по конверсии — заказы, ещё не принятые к исполнению, а в управление отношениями с клиентом после покупки — клиенты, которым никто не передал обещания по срокам, комплектации или возврату документов. Затем цифры продаж CRM, DMS, банка, склада и бухгалтерии не совпадают. Расхождение ошибочно объясняют качеством данных, хотя его первопричиной является отсутствие общей событийной семантики и Deal Recognition Rules.

Вторая проблема — стремление выбрать одно физическое событие для всех потоков. Оплата действительно может быть достаточным основанием в простой розничной покупке, но не всегда подтверждает возможность исполнения; подписанный рамочный договор в B2B может не содержать заказа; резерв уникального VIN может быть возвратным; invoice может оставаться информационным документом; выдача может происходить значительно позже юридического возникновения обязательства. Универсальный статус скрывает различия бизнес-моделей вместо того, чтобы ими управлять.

Третья проблема возникает на границе с управление отношениями с клиентом после покупки. Передача карточки клиента или автоматическое изменение владельца записи принимается за handoff. Однако новый контур не получает причины выбора, действующую версию условий, открытые обещания, участников решения, сервисные ожидания и ограничения коммуникации. Формально продажа закрыта, но клиент вынужден заново объяснять контекст, а обязательства продавца превращаются в проблему последующей функции.

Задача 14.8 — установить единый **Deal Standard**, формализовать сценарные **Deal Recognition Rules**, создать доказуемый Deal ID, сохранить историю изме-

нений и обеспечить подтверждённую передачу результата в управление отношениями с клиентом после покупки.

14.8.2. Событийная семантика: reservation, order, contract, invoice, payment, fulfilment, delivery и deal

События коммерческого завершения образуют связанную, но не обязательно линейную систему. Их последовательность зависит от продукта и канала: invoice может предшествовать contract или формироваться после него; payment может быть полной, частичной, условной либо авторизованной; fulfilment может начинаться до окончательной оплаты; в e-commerce order создаётся раньше ручной проверки наличия; в B2B рамочный contract может существовать задолго до конкретной opportunity. Поэтому архитектура должна фиксировать смысл каждого события, а не выводить его значение из позиции в воронке.

Таблица 207. Различие событий коммерческого завершения

Событие	Управленческий смысл	Минимальное evidence	Чему событие само по себе не равно
Reservation	временное ограничение доступности объекта или мощности в пользу opportunity	Reservation ID, объект, срок, правила отмены, authority	order, contract, payment, deal
Order	зафиксированный запрос на поставку или исполнение определённой конфигурации	Order ID, стороны, предмет, версия, количество, срок, статус принятия	подтверждённой возможности исполнения и deal
Contract	документ или набор действий, создающих предусмотренные правом обязательства	идентифицированные стороны, существенные условия, подписи или иное допустимое подтверждение, effective status	оплате, исполнению, бухгалтерскому признанию и автоматически — deal

Событие	Управленческий смысл	Минимальное evidence	Чему событие само по себе не равно
Invoice	требование, основание или информация для платежа	Invoice ID, плательщик, получатель, сумма, назначение, срок	payment и deal
Payment	подтверждённое движение или допустимая авторизация денежных средств	Payment ID, сумма, валюта, timestamp, статус, источник сверки	полной оплате, действительности contract, fulfilment и deal вне правил признания
Fulfilment	выполнение принятого обязательства: комплектация, подготовка, производство, доставка, оказание услуги	work order, milestone, исполнитель, факт и качество выполнения	delivery и возникновению сделки, если recognition произошло раньше или позже
Delivery	передача продукта, результата, права доступа или контроля получателю	акт, событие передачи, получатель, объект, дата, замечания	handoff в управление отношениями с клиентом после покупки и универсальному моменту признания сделки
Сделка	признанный коммерческий результат, соответствующий Deal Standard и сценарным Deal Recognition Rules	Deal ID, Recognition Event, полный evidence package	любому одному предшествующему событию без проверки критериев

Особого различения требует ORDER_CREATED и ORDER_ACCEPTED. Первый статус доказывает, что заказ сформирован; второй — что уполномоченная сторона проверила его допустимость и приняла к исполнению. Аналогично PAYMENT_INITIATED, PAYMENT_AUTHORIZED, PAYMENT_RECEIVED, PAYMENT_CLEARED, PAYMENT_REFUNDED и PAYMENT_REVERSED описывают разные состояния денег. Поле «оплата есть» уничтожает различия, необходимые для управления риском.

Эта модель не требует, чтобы все перечисленные события присутствовали в каждой продаже. Она требует, чтобы применимые события имели однозначные определения, идентификаторы, время, источник, authority, статус и связь с Opportunity ID. Отсутствующее по сценарию событие должно быть помечено как NOT_APPLICABLE, а не оставлено неопределённым.

14.8.3. Deal Standard как норматив коммерческого результата

Deal Standard — утверждённая совокупность критериев, данных, evidence, полномочий и контрольных правил, выполнение которых позволяет признать opportunity сделкой определённого типа и сформировать Deal ID. Он отвечает на вопрос не «что сделал продавец?», а «какой коммерческий результат организация имеет право считать созданным?».

Deal Standard располагается на выходе управление продажами. Его входом служит opportunity в состоянии COMMERCIAL_COMMITMENT_CONFIRMED / WON_PENDING_RECOGNITION, связанная с актуальной Proposal Version, участниками, согласованными условиями и событиями reservation, order, contract или payment, если они применимы. Преобразование включает сбор событий, проверку критериев, юридическую и финансовую сверку, разрешение расхождений, применение Deal Recognition Rules и создание неизменяемого recognition record. Выходом становится DEAL_RECOGNIZED, Deal ID и подготовленный Deal Handoff Package. Окончательный выход контура — OWNER_ACCEPTED.

Минимальный Deal Standard включает восемь групп критериев:

1. **Identity Criteria** — стороны определены, их роли и допустимые идентификаторы согласованы, дубли разрешены.
2. **Object Criteria** — предмет, Offer Unit ID, VIN, SKU, услуга, объём или иная единица результата однозначно установлены.
3. **Terms Criteria** — актуальная Proposal Version, Transaction Price, налоги, сборы, скидки, субсидии, сроки и существенные условия согласованы.
4. **Authority Criteria** — представители клиента и организации имели необходимые полномочия; исключения и скидки одобрены надлежащими владельцами.
5. **Legal Criteria** — обязательные документы, согласия, раскрытия и допустимая форма волеизъявления соответствуют сценарию и применимому праву.

6. **Financial Criteria** — требуемый тип и статус платежа, финансирования, лимита, обеспечения или кредитного решения подтверждены из доверенного источника.
7. **Feasibility Criteria** — объект и критические ресурсы доступны, конфликтующие обязательства отсутствуют либо разрешены, обещание исполнимо.
8. **Evidence and Data Criteria** — обязательные события связаны с Opportunity ID, версии согласованы, источники и timestamps сохранены, критические расхождения отсутствуют.

Для каждого критерия задаются REQUIRED, CONDITIONAL или NOT_APPLICABLE, допустимый источник evidence, владелец проверки, срок актуальности и правило обработки дефекта. Deal Standard версионируется. Deal record сохраняет именно ту версию стандарта, по которой результат был признан; последующее изменение политики не должно молча переписывать историю.

14.8.4. Deal Recognition Rules и момент возникновения Deal ID

Deal Recognition Rules — сценарные правила, определяющие достаточное сочетание событий и состояний Deal Standard для признания сделки, время признания, источник истины и порядок разрешения исключений. Deal Standard описывает качество и состав результата; Recognition Rules определяют момент, когда выполненная конфигурация превращается в сделку.

Правило может быть выражено как логическое условие:

$$DealRecognized_s(t) = 1, \quad \text{если} \quad \bigwedge_{k \in R_s} C_k(t) = 1 \quad \wedge$$

$$CriticalConflict(t) = 0, \qquad (142)$$

где s — утверждённый сценарий сделки; R_s — набор обязательных для него критериев; $C_k(t)$ — подтверждённое выполнение критерия к моменту t. Формула не устанавливает универсальный набор критериев: он определяется моделью бизнеса, типом объекта, договорной конструкцией и учётной политикой.

Таблица 208. Пример сценарных правил признания

Сценарий	Возможный Recognition Event	Обязательные дополнительные проверки	Что не является достаточным основанием
Автомобиль из наличия	действующий contract и подтверждённый требуемый payment status при закреплённом VIN	цена, полномочия, отсутствие конфликта резерва, финансовая сверка	тест-драйв, устное согласие, резерв или кредитное approval
Заказной автомобиль	принятый к исполнению order и предусмотренное договором обязательство/платёж	подтверждение производственной или поставочной возможности, срок и правила изменения	созданный order без acceptance или обещание продавца
Fleet/B2B	вступивший в силу конкретный order/спецификация в рамках допустимого contract	полномочия подписантов, лимит, предмет, количество, исполнимость	рамочный договор без конкретного обязательства
E-commerce	принятый order и подтверждённый правилами payment event	fraud/risk checks, наличие, идентичность, cancellation window	нажатие CTA, корзина или неуспешная авторизация
Сервисная услуга	принятый work order либо завершённая услуга — по утверждённой модели признания	объект, объём, цена, authority, факт выполнения при необходимости	запись на сервис или предварительная калькуляция

Таблица показывает архитектурный принцип, а не готовую юридическую политику. Конкретные Recognition Rules утверждают владельцы бизнеса, финансов, права и операций. Для одной организации допустимы разные правила по потокам, но внутри сопоставимого потока правило должно применяться одинаково.

До выполнения правила opportunity может иметь управленческий статус WON_PENDING_RECOGNITION, отражающий подтверждённое коммерческое обязательство и высокую близость результата. Этот статус полезен для исполнения и прогноза, но не включается в число признанных сделок. После

успешной проверки создаются атомарные события DEAL_RECOGNIZED и DEAL_ID_CREATED. Ручная установка WON без recognition evidence запрещается либо маркируется как неконтролируемое исключение.

14.8.5. Deal ID, recognition record и доказуемость результата

Deal ID идентифицирует не человека, SQL, opportunity, order или документ, а конкретный признанный коммерческий результат. Один Demand Episode может породить несколько opportunities; одна opportunity — несколько orders; один договор — несколько сделок; один клиент — последовательность сделок на протяжении отношений. Сведение этих объектов к одному CRM ID делает невозможными анализ конверсии, отмен, повторного спроса и ценности владения.

Recognition record должен содержать как минимум:

- Deal ID, Opportunity ID, Demand Episode ID и применимые Identity ID;
- тип и версию Deal Standard и Recognition Rule;
- recognition timestamp, timezone и доверенный источник времени;
- стороны, полномочных участников и объект сделки;
- Proposal Version и итоговую Transaction Price с компонентами;
- связанные Reservation ID, Order ID, Contract ID, Invoice ID и Payment ID;
- применимые статусы fulfilment и delivery;
- результат юридической, финансовой и продуктово-операционной проверок;
- исключения, approvals, открытые обязательства и их owners;
- автора или системный сервис признания и полный audit trail.

Evidence не обязательно хранить в одной системе, но ссылки должны быть разрешимыми, доступ должен соответствовать ролям, а версии — воспроизводиться на момент признания. Скриншот, свободный комментарий или прикреплённый файл без типа, источника и связи с критерием не создают достаточной доказательности.

14.8.6. Финансовая, юридическая и операционная сверка

Признание сделки является межфункциональным решением, даже если его технически выполняет автоматический сервис. управление продажами собирает пакет, финансовая функция подтверждает предусмотренные денежные события и экономическую целостность, юридическая функция задаёт правила обязательств и исключений, а владельцы продукта, наличия и исполнения подтверждают применимые ограничения. Это не означает, что каждая сделка вручную проходит через всех руководителей: стандартные случаи должны проверяться автоматически или делегированными ролями, а исключения — маршрутизироваться по authority matrix.

Финансовая сверка сопоставляет Transaction Price, invoice, payment allocation, валюту, налоги, скидки, субсидии, trade-in, кредитные поступления и допустимые расхождения. Она отличает сумму договора от фактически полученных денег, клиентский платёж от оплаты банка, возвратный депозит от выручки, а бонус производителя — от клиентской цены. Сделка и бухгалтерское признание выручки могут иметь разные события; связь между ними должна быть явной, а не подразумеваемой.

Юридическая сверка проверяет стороны, предмет, форму согласия, полномочия, существенные условия, обязательные раскрытия и статус документа. Операционная сверка подтверждает соответствие объекта, отсутствие двойного обещания, возможность исполнения критического срока и согласованность заказа с актуальной конфигурацией.

Расхождение не должно устраняться выбором «главной системы» без расследования. Для него создаются RECONCILIATION_EXCEPTION, owner, severity, reason code, срок, допустимое временное состояние и решение: исправление источника, повторная проверка, управляемое исключение либо отказ в признании. Deal ID не создаётся, пока критический конфликт не разрешён.

14.8.7. Won, lost, paused, expired и returned: решение о состоянии opportunity

Состояние opportunity описывает судьбу коммерческой возможности, а Deal ID — признанный результат. Поэтому won и deal recognized нельзя использовать как два названия одной кнопки. В рекомендуемой модели WON_PENDING_RECOGNITION означает, что commitment evidence получено, но Deal Criteria ещё проверяются; DEAL_RECOGNIZED означает успешное применение Recognition Rule; HANDED_OFF / OWNER_ACCEPTED — подтверждённое завершение управление продажами.

Таблица 209. Закрывающие и приостанавливающие состояния opportunity

Состояние	Основание	Обязательная фиксация	Допустимое продолжение
WON_PENDING_RECOGNITION	полномочный commitment event, но проверка Deal Standard не завершена	event, версия предложения, remaining criteria, owner и deadline	признание, устранение дефекта или пересмотр состояния
DEAL_RECOGNIZED	все обязательные критерии выполнены, критических конфликтов нет	Deal ID и recognition record	handoff и последующее исполнение применимых обещаний
LOST	клиент или организация завершили конкретную opportunity без актуального основания продолжать продажу	структурированный reason code, evidence, выбранная /утраченная альтернатива	допустимый новый Demand Episode или управление отношениями с клиентом после покупки для существующего владельца
PAUSED	возможность сохраняется, но существует согласованная причина временно не действовать	причина, resume condition/date, owner	возврат в активную работу либо иное доказанное состояние
EXPIRED	истёк критический срок предложения, резерва, заявки или возможности без продления	объект истечения, timestamp, последствия	новая версия, новая opportunity или закрытие
RETURNED_TO_LLM	спрос релевантен, но SQL-readiness утрачена и выполнен recycle contract	reason code, сохранённый context/evidence, принимающая сторона	nurturing, reactivation и возможный новый SQL

Состояние	Основание	Обязательная фиксация	Допустимое продолжение
WITHDRAWN	организация снимает возможность по риску, невозможности исполнения или политике	authority, причина, клиентская коммуникация	альтернатива, возврат или закрытие по правилам

LOST относится к opportunity, а не к человеку. Отказ от одного VIN не уничтожает спрос на категорию; проигрыш конкуренту не запрещает дальнейшие отношения; отмена конкретной покупки существующим владельцем не выводит его из управление отношениями с клиентом после покупки. Возврат в LLM допустим только при потере коммерческой готовности, а не для очистки pipeline или обхода ответственности за бездействие.

14.8.8. Отмены, возвраты, изменения и сохранение истории

Отмена до признания сделки изменяет состояние reservation, order, contract или payment и приводит к пересмотру opportunity. Отмена после признания не должна удалять Deal ID или задним числом превращать состоявшееся recognition event в несуществующее. Формируется связанное событие DEAL_CANCELLED, PAYMENT_REFUNDED, CONTRACT_TERMINATED, ORDER_REVERSED либо иной утверждённый тип с причиной, полномочием, суммой, временем и последствиями.

Такое разделение необходимо для честной аналитики. Показатели Gross Recognized Deals, Cancellations, Reversals и Net Effective Deals отвечают на разные вопросы. Если организация просто снимает флаг won, она теряет сведения о качестве сделки, причинах отмены, операционных дефектах и поведении системы мотивации.

Изменение объекта, цены или стороны после признания оценивается по materiality rules. Несущественное изменение создаёт версию или amendment к Deal ID; существенное может требовать reversal исходной сделки и признания новой. Порог существенности нельзя оставлять на усмотрение продавца: его определяют финансовая, юридическая и операционная политики.

14.8.9. Deal Handoff Package и подтверждённый приём управление отношениями с клиентом после покупки

Deal Handoff Package — структурированный пакет признанной сделки, контекста выбора, обязательств и разрешений, достаточный для принятия клиента и эпизода следующим владельцем без повторного сбора уже известных данных. Он связывает коммерческий результат с последующим управлением ценностью владения.

Пакет включает:

- Deal ID, Identity ID, Demand Episode ID, Opportunity ID и связанные объекты;
- предмет сделки, конфигурацию, Transaction Price и применимые документы;
- дату признания, текущие fulfilment/delivery statuses и ожидаемые milestones;
- причины выбора, критерии ценности и существенные риски клиента;
- Buying Group Map и допустимых контактных лиц;
- все действующие обещания, сроки, owners и evidence их согласования;
- открытые вопросы, исключения, complaints и recovery actions;
- предпочтительные каналы, ограничения частоты, согласия и правовые основания;
- ожидаемую модель использования, сервисный контекст и релевантные события владения;
- условия гарантии, обслуживания, продления, повторной покупки или реферального взаимодействия, если они применимы;
- ответственного отправителя, получателя, SLA и handoff version.

Передача пакета проходит минимум через четыре события: HANDOFF_PREPARED, HANDOFF_DELIVERED, HANDOFF_ACKNOWLEDGED и OWNER_ACCEPTED. Техническая доставка не равна приёму. управление отношениями с клиентом после покупки может вернуть пакет как HANDOFF_DEFECT только по утверждённым критериям полноты или противоречия, указав defect code и необходимое исправление; он не должен повторно квалифицировать сделку по собственному неформальному стандарту.

Если физическая выдача происходит после признания сделки, это не отменяет handoff, но требует явного распределения ответственности. управление

продажами или Fulfilment Owner сохраняет ответственность за завершение транзакционных обязательств; управление отношениями с клиентом после покупки принимает контекст отношений и будущего владения. Клиент не должен становиться координатором между этими функциями. После OWNER_ACCEPTED новый владелец подтверждает не только наличие записи, но и понимание открытых обещаний и ближайшего значимого события.

14.8.10. Роли, полномочия и интерфейсы

Deal Owner отвечает за полноту recognition package и устранение дефектов, но не может единолично изменять Recognition Rules. Deal Recognition Owner владеет стандартом и решением по типовым правилам. Finance Owner подтверждает денежные события и экономическую сверку; Legal/Compliance Owner — правовые критерии и исключения; Product, Inventory или Fulfilment Owner — объект и исполнимость; Data Steward — идентичность, связи и качество данных; управление отношениями с клиентом после покупки Receiver — проверку и принятие handoff package.

Критические полномочия разделяются. Лицо, предоставившее нештатную скидку, не должно единолично подтверждать её допустимость; продавец не подтверждает поступление денег по собственному сообщению; создатель документа не заменяет юридическое правило; технический администратор CRM не определяет момент сделки. При этом segregation of duties должно быть соразмерно риску: избыточное число ручных согласований увеличивает cycle time и стимулирует обход системы.

Основные интерфейсы раздела связывают CRM/opportunity workspace с DMS или order management, reservation service, contract repository, payment/ERP, inventory and capacity services, identity layer и управление отношениями с клиентом после покупки workspace. Интеграционный контракт задаёт идентификаторы, семантику статусов, источник истины, timestamps, идемпотентность, обработку задержек и конфликтов. Синхронизация полей без общей семантики событий не создаёт интегрированной системы.

14.8.11. Продукты, показатели, ошибки и ограничения

К продуктам и активам 14.8 относятся Deal Standard Registry, Recognition Rule Matrix, event dictionary, Deal Criteria Checklist, reconciliation service, exception queue, Deal ID service, recognition journal, cancellation/reversal policy, Deal Handoff Package, Handoff Acceptance Rules и audit trail. Эти активы принадлежат системе, а не отдельному продавцу или программному продукту.

Ключевые показатели должны разделять скорость, качество и устойчивость результата:

- Deal Formation Rate — доля принятых SQL или opportunities, завершившихся признанной сделкой в определённом окне;
- Recognition Pass Rate — доля recognition packages, прошедших проверку без критического дефекта;
- Time-to-Recognition — время от commitment event до DEAL_RECOGNIZED;
- Reconciliation Exception Rate и время разрешения исключений;
- доля сделок с полной связью Deal ID ↔ Opportunity ID ↔ Demand Episode ID;
- Cancellation/Reversal Rate по причинам и когортам;
- Handoff First-Pass Acceptance Rate;
- Time-to-Owner-Acceptance;
- доля открытых обещаний с owner и due date;
- расхождение числа и суммы сделок между operational, financial и management views;
- качество сделки: price realization, gross profit, соблюдение ограничений, отмены и ранние complaints.

В знаменателях необходимо сохранять сопоставимость сценариев и периодов. Win Rate по WON_PENDING_RECOGNITION и доля признанных сделок измеряют разные явления; их объединение завышает результат. Скорость признания без guardrails может стимулировать преждевременные статусы, а минимизация дефектов — сокрытие сложных сделок.

Типичные ошибки и потери:

- резерв, заказ, договор, invoice или payment автоматически объявляется сделкой без сценарного правила;
- Deal ID создаётся при ручном переводе стадии, а evidence добавляется позднее;
- единое правило признания применяется к рознице, заказному продукту, B2B и e-commerce;
- won используется одновременно как прогноз, мотивационный статус и финансовый факт;
- payment фиксируется со слов продавца, а не из доверенного источника;
- частичная оплата не отличается от полной, авторизация — от зачисления, возврат — от reversal;

- критический конфликт VIN, цены, стороны или версии маскируется свободным комментарием;
- отменённая сделка удаляется из истории;
- выдача продукта приравнивается к передаче в управление отношениями с клиентом после покупки;
- пакет отправлен, но не принят, при этом управление продажами снимает ответственность;
- открытые обещания, участники решения и ограничения коммуникации не входят в handoff;
- возврат в LLM применяется для очистки неудобного pipeline.

Модель имеет ограничения. Юридический момент заключения договора, правила платежей, бухгалтерское признание выручки, фискальные события, требования к дистанционной продаже, кредитованию, персональным данным и возвратам зависят от юрисдикции и типа бизнеса. Deal Standard не заменяет правовое заключение или учётную политику. Он обеспечивает согласование операционного определения сделки с этими нормативами.

Кроме того, не всякое исполнение можно свести к одному timestamp. Проектная B2B-сделка может признаваться по milestones; подписочная модель — по периодам; marketplace разделяет order, seller acceptance, payment и delivery; сервисная работа может менять объём после диагностики. Reference model требует не одинакового события для всех, а явного сценария, воспроизводимого правила и сохранённого evidence.

Прикладной пример: резерв и договор ещё не создают продажу автомобиля

Клиент выбрал конкретный автомобиль после обсуждения Proposal Version 4. Opportunity находится в WON_PENDING_RECOGNITION. Создан Reservation ID на 24 часа, затем Order ID. Кредит одобрен условно, договор купли-продажи подписан, но первоначальный взнос ещё только инициирован через платёжный интерфейс. В CRM менеджер считает автомобиль проданным; склад видит резерв; банк — неподтверждённое выполнение условия.

Deal Recognition Rule для данного потока требует: действующий договор, закреплённый VIN, подтверждённый первоначальный взнос со статусом PAYMENT_CLEARED, финальное кредитное подтверждение, согласованную Transaction Price и отсутствие критического reconciliation exception. Поэтому

ни резерв, ни order, ни подпись, ни PAYMENT_INITIATED отдельно Deal ID не создают.

Финансовая сверка обнаруживает, что в invoice сохранилась сумма Proposal Version 3, а договор построен по Version 4. Создаётся RECONCILIATION_EXCEPTION; владелец исправляет invoice без изменения согласованных условий. После зачисления взноса, финального подтверждения банка и повторной сверки rule возвращает PASS. Сервис создаёт Deal ID, фиксирует Transaction Price, связи с VIN, Opportunity ID и версиями документов. Возникает DEAL_RECOGNIZED.

В Deal Handoff Package включены причина выбора, участник семьи, влияющий на сервисные решения, срок установки оборудования, обещанная дата выдачи, предпочитаемый канал связи и условие не направлять массовые рекламные сообщения. управление отношениями с клиентом после покупки подтверждает пакет, но ответственность за установку оборудования и выдачу остаётся у Fulfilment Owner до соответствующих событий. После OWNER_ACCEPTED управление продажами завершён. Если клиент позднее расторгнет договор, исходный Deal ID не удаляется: к нему добавляются termination, refund и cancellation events с reason code.

Авторское положение 14.8

Сделка является не субъективным финалом продавца и не синонимом отдельного reservation, order, contract, invoice, payment, fulfilment или delivery event, а версионированным и доказуемым коммерческим результатом. Она возникает только при выполнении сценарного Deal Standard и Deal Recognition Rules, отсутствии неразрешённого критического конфликта и создании связанного Deal ID. WON_PENDING_RECOGNITION показывает коммерческое обязательство, но не входит в признанные сделки; отмена после признания создаёт отдельное связанное событие и не уничтожает историю. Преобразование SQL в сделку считается завершённым только тогда, когда Deal Handoff Package вместе с обещаниями, evidence и контекстом не просто доставлен, а принят управление отношениями с клиентом после покупки по формальному Handoff Contract.

Переход к параграфу 14.9

Deal Standard, Recognition Rules и Handoff Contract устанавливают норматив коммерческого результата. Однако их устойчивое применение невозможно без общей операционной системы: opportunity workspace, реестра состояний и правил, proposal engine, approval workflows, сервисов наличия и мощности, журнала событий, pipeline board, forecast service, RACI, SLA, контроля качества и управления инцидентами. Продукты и активы, которые превращают отдельные действия участников в воспроизводимую систему управление продажами, рассматриваются в параграфе 14.9.

14.9. Продукты, активы и операционная система управление продажами

Управленческий тезис раздела состоит в следующем: **воспроизводимое преобразование SQL в сделку обеспечивает не отдельный продавец и не CRM, а операционная система управление продажами — согласованный набор нормативов, рабочих продуктов, сервисов решений, данных, ролей и механизмов контроля.** Если хотя бы один из этих элементов отсутствует, коммерческий результат начинает зависеть от памяти сотрудников, неформальных договорённостей, ручных таблиц и способности руководителя лично устранять каждый разрыв.

14.9.1. Управленческая проблема: автоматизированы действия, но не преобразование

Большинство организаций располагает несколькими коммерческими инструментами: CRM хранит контакты и стадии, DMS или ERP — заказы и финансовые события, складская система — остатки, банк — кредитные решения, телефония — звонки, календарь — встречи, а отдельные таблицы — скидки, планы и прогнозы. Наличие этих систем создаёт впечатление развитой управление продажами. Однако каждая из них отражает только свой фрагмент, а сквозное преобразование принятого SQL в признанную сделку остаётся неформальным.

В результате Opportunity ID не связан с Demand Episode; стадия меняется без evidence; коммерческое предложение собирается из устаревших цен; наличие проверяется звонком; approval живёт в мессенджере; обещанная дата не учитывает мощность подготовки; payment появляется в CRM со слов менеджера; Deal ID создаётся до выполнения Deal Standard; handoff ограничивает-

ся сменой ответственного. Технологии присутствуют, но их совокупность не образует систему.

Вторая проблема — подмена операционного продукта функцией программы. Поле «следующий шаг» принимают за управление next action, шаблон PDF — за proposal engine, список автомобилей — за availability service, доску стадий — за pipeline management. Интерфейс может поддерживать продукт, но не определяет его смысл. Если отсутствуют владелец, стандарт, вход, преобразование, выход, SLA, quality criteria и журнал решений, перед организацией не продукт, а техническая возможность.

Третья проблема — локальная оптимизация. Продавцу нужен быстрый ответ по скидке, финансовой функции — защита маржи, складу — отсутствие конфликтующих резервов, кредитному специалисту — полный пакет, управление отношениями с клиентом после покупки — достоверный контекст обещаний. Когда эти требования не объединены архитектурой, каждое подразделение создаёт собственную очередь, статус и таблицу. Коммерческий цикл удлиняется, хотя каждый участник формально соблюдает внутренний регламент.

Задача 14.9 — определить состав и связи операционной системы, которая делает правила разделов 14.1–14.8 исполнимыми в ежедневной работе и сохраняет управляемость при росте числа opportunities, каналов, подразделений и исключений.

14.9.2. Определение операционной системы управления продажами

Операционная система управление продажами — организационно-технологическая конфигурация продуктов, активов, сервисов, ролей и контрольных правил, которая принимает стандартизированный SQL, создаёт рабочее пространство opportunity, управляет её состояниями и ресурсами, поддерживает коммерческие решения, фиксирует evidence, применяет Deal Standard и обеспечивает подтверждённую передачу результата в управление отношениями с клиентом после покупки.

Её входами являются принятые SQL packages, Opportunity Standard, state model, коммерческие и ценовые политики, Deal Standard, данные о продукте и доступности, ограничения мощности, полномочия, правовые требования, обратная связь от управление отношениями с клиентом после покупки и операционные события. Преобразование состоит в предоставлении участникам единого рабочего контекста, выполнении и контроле действий, принятии решений по правилам, координации ресурсов, регистрации событий и обработке исключений. Выходами служат управляемые opportunities, воспроизводи-

мые коммерческие решения, достоверный pipeline, признанные сделки, handoff packages и данные для улучшения системы.

Операционная система не тождественна организационной структуре. Один продукт может обслуживаться несколькими подразделениями, а одна роль — участвовать в нескольких продуктах. Она также не тождественна программной платформе: часть функций может выполняться в CRM, DMS, ERP, CPQ, BI или специализированных сервисах, если между ними установлены общие идентификаторы, семантика и интеграционные контракты.

Таблица 210. Архитектурные слои операционной системы управления продажами

Слой	Ключевые продукты и активы	Управленческая функция	Основной предотвращаемый разрыв
Нормативный	Opportunity Standard, state model, Deal Standard, event dictionary, reason-code registry	определяет допустимые объекты, состояния, переходы и результаты	произвольные статусы и разные определения сделки
Рабочий	opportunity workspace, queue, next-action service, task and interaction history	организует ежедневную работу вокруг opportunity	бесхозность, пропущенные действия и потеря контекста
Коммерческого решения	diagnostic template, configurator, proposal engine, price authority matrix	превращает требования в исполнимую версию решения и предложения	несогласованная конфигурация, цена и обещания
Согласований и ресурсов	approval workflows, inventory, reservation and capacity services	координирует полномочия, объект и способность исполнить обязательство	ожидание без owner, двойной резерв, невозможный срок
Знаний и исполнения	knowledge base, playbooks, scripts, checklists	делает стандарт применимым в конкретной ситуации	зависимость от памяти и единичной экспертизы

Слой	Ключевые продукты и активы	Управленческая функция	Основной предотвращаемый разрыв
Портфельный	pipeline board, forecast service, WIP and aging views	обеспечивает управление совокупностью opportunities	управление только отдельными сделками и субъективный прогноз
Интеграционный	identity map, integration contracts, event journal, audit trail	связывает объекты, системы и время событий	дубли, рассинхронизация и невоспроизводимость решения
Контрольный и защитный	quality monitoring, change control, incident and continuity management	обнаруживает деградацию, управляет изменениями и отказами	скрытые дефекты, неконтролируемые версии и остановка контура

Архитектурный слой не обязательно соответствует отдельному приложению. Напротив, попытка приобрести по системе для каждой строки обычно усиливает фрагментацию. Проектирование начинается с продукта и его контракта, после чего определяется, где и кем он будет реализован.

14.9.3. Нормативные продукты: стандарты, состояния и словарь событий

Нормативный слой задаёт общую коммерческую семантику. Opportunity Standard определяет обязательные связи с SQL и Demand Episode, минимальные данные, ownership и правила качества. State Model описывает состояния, Entry/Exit Criteria, evidence, clocks, guards и разрешённые переходы. Deal Standard и Recognition Rules определяют коммерческий результат. Event Dictionary различает scheduled, confirmed, conducted, presented, approved, reserved, ordered, paid, recognized, cancelled и handed off.

Эти продукты должны быть машиночитаемыми в той мере, в какой от них зависят автоматические проверки, и понятными пользователю, принимающему решение. Регламент на десятках страниц без отражения в рабочем интерфейсе остаётся учебным материалом; автоматическое правило без объяснимого определения превращается в непрозрачное ограничение.

Каждый нормативный объект имеет версию, владельца, дату вступления в силу, область применимости, связанные сценарии, журнал изменений и

migration rule. Opportunity, Proposal Version, approval и Deal ID сохраняют ссылки на использованные версии. Иначе исторические данные интерпретируются по сегодняшним правилам, а изменение стандарта создаёт ложный тренд в конверсии или cycle time.

Reason-code registry является частью нормативного слоя, а не списком удобных комментариев. Для каждого кода устанавливаются уровень объекта, допустимое состояние, обязательное evidence, исключающие коды и управленческое действие. Причина клиент отказался недостаточна, поскольку не различает цену, несоответствие решения, выбор конкурента, потерю актуальности, невозможность исполнения и ошибочную квалификацию.

14.9.4. Opportunity workspace и управление ежедневной работой

Opportunity workspace — единое рабочее представление коммерческой возможности, в котором участник видит актуальное состояние, объект решения, контекст клиента, версии предложения, взаимодействия, зависимости, approvals, обещания, next action и evidence. Его задача — не собрать максимальное число полей, а предоставить минимально достаточную картину для следующего правомерного действия.

Workspace должен показывать:

- Identity ID, Demand Episode ID, SQL ID и Opportunity ID;
- owner, supporting roles, очередь, приоритет и WIP status;
- текущее доказанное состояние, время в состоянии и violated clocks;
- Commercial Requirements Profile и Buying Group Map;
- Solution Configuration, Offer Unit/VIN/SKU и доступные альтернативы;
- актуальную Proposal Version, price waterfall и срок действия;
- approvals, reservation, order, contract, payment и fulfilment events;
- promises, risks, objections и открытые reconciliation exceptions;
- подтверждённый next action, его owner, due time и ожидаемое evidence;
- допустимые каналы, согласия и ограничения взаимодействия.

Workspace не обязан физически хранить все документы. Он должен разрешать ссылки на доверенные источники, отображать актуальный статус и предотвращать действие на устаревшей версии. Комментарий не заменяет структурированного события, но сохраняется как контекст там, где формализация уничтожила бы смысл.

Queue и next-action service преобразуют ownership в работу. Assignment помещает opportunity в область ответственности, acknowledgment подтверждает принятие, а следующий шаг определяет конкретное изменение, которое должно быть достигнуто. Автозадача «позвонить через три дня» без предмета, ожидаемого результата и ограничения частоты не является управляемым next action.

14.9.5. Playbooks, scripts и knowledge base

Commercial playbook — версионированная модель действий и решений для определённого сценария opportunity, связывающая триггер, контекст, допустимые шаги, evidence, исключения и критерии завершения. Он отличается от script: playbook управляет маршрутом и развилками, script поддерживает конкретное взаимодействие. Checklist подтверждает полноту обязательных действий, а knowledge base объясняет продукт, условия, риски и практику применения.

Playbook не должен превращать адаптивную продажу в механическое чтение текста. В нём задаются обязательные контрольные точки и границы полномочий, но форма разговора адаптируется к контексту, buying group и выявленным ограничениям. Например, playbook тест-драйва определяет readiness объекта, безопасность, критерии демонстрации и outcome evidence; он не требует одинаковой последовательности вопросов для частного клиента и корпоративного автопарка.

Knowledge base должна различать утверждённый факт, интерпретацию, временную кампанию и неподтверждённую гипотезу. Для каждой статьи или карточки указываются product owner, источник, effective dates, область применения и дата проверки. Устаревшая база знаний опаснее её отсутствия, поскольку придаёт ошибочному обещанию видимость официального.

Использование playbook измеряется не числом открытий и произнесённых фраз, а качеством переходов, полнотой evidence, сокращением предотвратимых дефектов и клиентскими guardrails. Скрипт, повышающий число встреч ценой давления или недостоверных обещаний, не улучшает управление продажами.

14.9.6. Proposal engine, price authority и approval workflows

Proposal engine собирает персональное предложение из подтверждённой Solution Configuration, актуальных продуктовых данных, price waterfall, доступности, условий финансирования, trade-in, страхования, сроков и обязательных раскрытий. Его продуктом является идентифицируемая Proposal Version, а не PDF как таковой. Документ, веб-страница или сообщение выступают каналами представления одной версии.

Price Authority Matrix отвечает на четыре вопроса: кто вправе изменить конкретный компонент; в каком диапазоне; при каких основаниях; какое evidence и экономическая проверка обязательны. Она отделяет скидку от бонуса производителя, субсидии, подарка, стоимости оборудования и изменения конфигурации. Approval workflow реализует матрицу как управляемый запрос с пакетом, owner, clock, решением, reason code и условиями.

Таблица 211. Контракт approval workflow

Элемент	Обязательное содержание	Недопустимая замена
Request	объект, Proposal Version, запрашиваемое отклонение, основание, экономический эффект	сообщение «согласуйте скидку»
Authority	роль и действующий лимит полномочий	должность без проверяемого диапазона
Context	клиентское ограничение, альтернатива, сроки, связанные workstreams	пересказ без evidence
Clock	момент подачи, SLA, escalation point	неопределённое «срочно»
Решение	approve, conditional approve, reject, request changes	молчание или реакция в мессенджере
Conditions	срок, объём, объект, обязательные компенсирующие действия	устная оговорка
Подтверждающие данные	decision ID, автор, timestamp, версия и комментарий причины	скриншот без связи с opportunity

Типовые решения автоматизируются в пределах политики; нестандартные маршрутизируются владельцу риска. Цель automation — не убрать управленческое суждение, а сосредоточить его на исключениях. При этом segregation of duties сохраняется: инициатор экономического отклонения не подтверждает его допустимость единолично, а администратор системы не становится владельцем ценовой политики.

14.9.7. Inventory, reservation и capacity services

Наличие продукта и способность выполнить обещание являются разными ресурсными вопросами. Inventory service сообщает идентичность объекта, физический, юридический и коммерческий статус, location, freshness и ограничения. Reservation service управляет временным исключительным или приоритетным правом по установленным правилам. Capacity service показывает возможность подготовки, установки оборудования, оценки trade-in, тест-драйва, доставки, юридического оформления или иного исполнения в требуемом окне.

Каждый ответ сервиса должен содержать не только yes/no, но и объект, источник, timestamp, срок действительности, ограничения и владельца исключения. Фраза «машина на складе» не доказывает, что она свободна от конфликта, физически доступна в нужной точке, юридически разрешена к продаже и может быть подготовлена к обещанной дате.

При недоступности исходной конфигурации сервис не должен автоматически подменять её альтернативой. Он формирует допустимый набор вариантов с различиями, после чего Deal Owner и клиент принимают новое решение. Техническая оптимизация распределения не имеет права менять предмет согласия.

Capacity visibility соединяет pipeline с исполнением. Если кредитный отдел способен обработать 30 полных пакетов в день, а управление продажами создаёт 50, очередь и SLA должны стать наблюдаемыми до появления клиентских нарушений. Однако расчёт требуемой мощности и портфельных показателей подробно рассматривается в 14.11; здесь capacity service определяется как операционный продукт предоставления достоверной доступности ресурса.

14.9.8. Pipeline board и forecast service как разные продукты

Pipeline board представляет доказанные состояния совокупности opportunities, их value, aging, next actions, risks, dependencies и exceptions. Его задача — позволить управлять потоком и WIP, а не визуально подтвердить оптимизм команды. Opportunity попадает в колонку по Entry/Exit Criteria, а не по желанию менеджера улучшить отчёт.

Forecast service оценивает будущие признанные сделки в определённом горизонте и по конкретным Recognition Rules. Он использует состояние, evidence, time-to-event, доступность, approvals, historical calibration и сценарные ограничения. Forecast Category не заменяет Opportunity State: две opportunities на одинаковой стадии могут иметь разный прогноз из-за состава buying group, срока действия предложения, ресурса или незавершённого условия.

Субъективная оценка продавца допустима как отдельный signal, но не как единственный прогноз. Она сохраняется рядом с модельной оценкой и фактическим исходом для последующей калибровки. Weighted pipeline также не является доказанным планом продаж: сумма value, умноженная на условные проценты стадий, скрывает неоднородность и зависимость opportunities.

Граница с 14.11 принципиальна: 14.9 определяет pipeline board и forecast service как продукты, их входы, контракты и назначение; формулы, KPI Tree, точность прогноза, coverage, throughput и capacity planning раскрываются в следующем измерительном разделе после описания сценариев 14.10.

14.9.9. Integration contracts, журнал событий и качество данных

Интеграция управление продажами строится не вокруг копирования всех полей в одну базу, а вокруг согласованных объектов и событий. **Integration Contract** определяет отправителя и получателя, идентификатор, событие, схему данных, версию, источник истины, порядок времени, SLA, подтверждение доставки, идемпотентность, retry, правила конфликта и наблюдаемость.

Единые Identity ID, Demand Episode ID, SQL ID, Opportunity ID, Proposal ID, Order ID и Deal ID обеспечивают прослеживаемость, но не сливают объекты. Event journal сохраняет, что произошло, когда, с какой версией, по чьему полномочию и с каким результатом. Изменяемая карточка показывает текущее состояние; журнал позволяет воспроизвести путь к нему.

Качество данных оценивается относительно решения. Отсутствующий телефон может быть некритичен для очной B2B-opportunity с подтверждённым

контактным лицом, тогда как устаревшая цена или неподтверждённый VIN блокируют признание сделки. Поэтому quality rules привязываются к состоянию, сценарию и intended use, а не к абстрактной доле заполненных полей.

При конфликте источников действует resolution policy: определяется критичность, owner, допустимое временное состояние и порядок исправления. Простое объявление CRM «единственным источником истины» не решает проблему, если payment фактически подтверждается ERP, наличие — inventory service, а юридический статус — contract repository. Источник истины устанавливается по объекту и событию.

14.9.10. RACI, SLA и управление межфункциональной ответственностью

RACI фиксирует участие в продукте или решении: Responsible выполняет работу, Accountable владеет результатом, Consulted предоставляет обязательное суждение, Informed получает событие. Матрица не заменяет ownership конкретной opportunity и не должна назначать несколько Accountable одному результату без правила разрешения.

Таблица 212. Пример распределения ответственности по продуктам

Продукт или решение	Accountable	Основные Responsible/Consulted	Получатель результата
Opportunity workspace и state integrity	управление продажами Product Owner	Deal Owner, Data Steward, CRM Operations	Deal Owner и руководитель потока
Proposal Version	Commercial Product Owner	Deal Owner, pricing, product, finance/legal по условиям	участники решения клиента
Price exception	Pricing Owner	Deal Owner, finance; legal при необходимости	proposal engine
Availability/reservation decision	Inventory Owner	склад, логистика, reservation service	Deal Owner и customer-facing channel
Deal Recognition	Deal Standard Owner	finance, legal, operations, data services	Deal ID service и управление отношениями с клиентом после покупки

Продукт или решение	Accountable	Основные Responsible/Consulted	Получатель результата
Deal Handoff Acceptance	управление отношениями с клиентом после покупки Process Owner	sender, receiver, fulfilment owner	назначенный управление отношениями с клиентом после покупки owner
Incident resolution	соответствующий Service Owner	operations, IT, data, risk и business continuity	затронутые opportunities и владельцы

SLA определяет не только предельное время. Полный Service Contract включает триггер, ожидаемый вход, критерии качества, clock start/stop, приоритет, время acknowledgment и решения, правила паузы, escalation, fallback и evidence результата. Иначе участники по-разному считают одну и ту же задержку.

SLA не должен стимулировать формальное закрытие. Approval, отклонённый за минуту без рассмотрения, не является качественным сервисом; next action, созданный автоматически, не означает начала работы; техническая доставка SQL не равна acceptance. Поэтому временная метрика дополняется first-pass yield, defect rate, outcome quality и клиентскими guardrails.

14.9.11. Quality monitoring, change control и обучение системы

Quality monitoring проверяет не только соблюдение скрипта, но и целостность ключевых решений: принят ли SQL, подтверждён ли owner, обоснован ли переход, использована ли актуальная Proposal Version, были ли полномочия, исполнено ли обещание, соответствует ли Deal ID стандарту, принят ли handoff. Контроль может быть сплошным для критических автоматических правил и выборочным для содержательных взаимодействий.

Дефект классифицируется по объекту, тяжести, источнику, предотвращаемости и потенциальному ущербу. Исправление конкретной карточки является containment, но не root-cause action. Повторяемый дефект требует изменения стандарта, интерфейса, обучения, интеграции, мощности или системы стимулов.

Change control защищает операционную систему от несогласованных правок. Инициатива содержит проблему, затронутые сценарии, ожидаемый эффект, риски, метрики, владельца и rollback plan. После approval новая версия про-

ходит тестирование, ограниченный rollout, мониторинг и формальное вступление в силу. Изменение стадии CRM без обновления Event Dictionary, отчётов, playbooks и интеграций создаёт скрытый архитектурный разрыв.

Knowledge loop использует lost reasons, approval exceptions, broken promises, cancellations, forecast errors, handoff defects и обратную связь управление отношениями с клиентом после покупки. Однако корреляция изменения playbook с ростом Win Rate не доказывает причинность. Существенные изменения проверяются на сопоставимых потоках с контролем mix, сезонности, мощности, цен и клиентских последствий.

14.9.12. Continuity и incident management

управление продажами должна сохранять управляемость при отказе CRM, задержке банковского ответа, недоступности inventory service, сбое телефонии, рассинхронизации цены или потере интеграционных событий. **Incident** — событие, нарушающее доступность, целостность, конфиденциальность или своевременность продукта управление продажами и создающее риск для opportunities, клиентов или признания сделки.

Таблица 213. Контуры непрерывности

Класс нарушения	Немедленная защита	Временный режим	Условие восстановления
Недоступен opportunity workspace	запрет потери входящих SQL и сохранение очереди	контролируемый минимальный журнал с IDs, временем и owner	сверка и импорт событий без дублей
Недоступен price/inventory service	запрет неподтверждённых цены и обещания наличия	предложение с явным conditional status и сроком проверки	получен актуальный snapshot, конфликты разрешены
Задержан approval	видимость clock и escalation	утверждённый fallback либо ожидание без ложного обещания	полномочное решение связано с версией

Класс нарушения	Немедленная защита	Временный режим	Условие восстановления
Нарушена интеграция payment/deal	блок автоматического recognition при критическом риске	exception queue и ручная сверка по доверенному источнику	события восстановлены, идемпотентность проверена
Ошибочная массовая смена стадий	остановка dependent automation	сохранение журнала и изоляция затронутой когорты	корректное восстановление state и audit approval

Continuity plan определяет критические продукты, recovery time objective, допустимую потерю данных, резервный способ работы, владельцев, коммуникацию и reconciliation after recovery. Временная таблица допустима как управляемый fallback, но не как постоянная параллельная система. После восстановления каждое событие импортируется с первоначальным временем и источником; создание дублей ради скорости запрещается.

Incident management включает detection, triage, containment, communication, recovery, reconciliation и post-incident review. Клиентское воздействие рассматривается отдельно от технического: пятиминутный сбой может быть критическим, если привёл к двойному резерву или неверной цене, а длительная недоступность несущественного отчёта — не блокировать сделки.

14.9.13. Показатели, ошибки и ограничения операционной системы

Health Profile операционной системы может включать availability критических продуктов, долю opportunities с полным рабочим контекстом, state integrity, next-action coverage, first-pass approval yield, freshness цены и наличия, integration lag, unresolved exception aging, playbook defect rate, forecast service calibration, handoff acceptance, incident frequency и recovery performance. Подробное дерево показателей формируется в 14.11.

Управленчески значимы не максимальная автоматизация и не число лицензий, а доля решений, для которых соблюдены стандарт, authority, evidence и срок при приемлемом клиентском опыте и экономике. Автоматизация плохого правила лишь ускоряет ошибку; ручной контроль каждого типового шага ограничивает throughput и создаёт теневые обходы.

Типичные ошибки и потери:

- CRM объявляется всей управление продажами, а межсистемные и организационные контракты остаются неописанными;
- новый инструмент внедряется до определения продукта, владельца и семантики;
- workspace перегружен полями, но не показывает актуальную версию, риск и next action;
- стадии, reason codes и Deal Standard меняются без версионирования;
- playbook превращается в обязательный текст разговора независимо от контекста;
- knowledge base содержит устаревшие кампании и условия без effective dates;
- approval выполняется в мессенджере и не связывается с Proposal Version;
- наличие не отличается от доступности, а ресурс — от обещанной мощности;
- pipeline board отражает мнения, а не доказанные состояния;
- forecast category подменяет state, а субъективная вероятность — калиброванный прогноз;
- интеграция копирует поля, но не обеспечивает идентичность, порядок событий и идемпотентность;
- у продукта несколько Accountable либо нет ни одного;
- SLA измеряет только скорость и стимулирует формальные ответы;
- quality monitoring используется для наказания отдельных продавцов, не выявляя системную причину;
- резервный процесс существует постоянно и образует вторую версию данных;
- восстановление после сбоя не включает reconciliation.

Модель имеет ограничения. Небольшая организация может реализовать несколько продуктов в одном интерфейсе и совмещать роли; крупная группа — распределить их между платформами и центрами компетенций. Требуемая степень автоматизации зависит от объёма opportunities, риска, сложности продукта, числа точек и цены ошибки. Reference model не требует технологической избыточности, но требует явных контрактов и ответственности.

Различаются также режимы retail, B2B, e-commerce, сервиса и подписки. В цифровом потоке часть решений принимается синхронно; в сложной продаже преобладают документы, approvals и длительные зависимости. Общим

остаётся принцип: каждый критический продукт имеет определённый вход, преобразование, выход, owner, quality criteria, SLA, версию и наблюдаемость.

Прикладной пример: одна opportunity проходит через операционную систему

После принятия SQL по автомобилю Opportunity Service создаёт Opportunity ID и связывает его с Demand Episode. Workspace показывает объект интереса, второго участника решения, ограничение ежемесячного платежа и next action. State engine не разрешает переход к SOLUTION_CONFIGURED, пока не зафиксированы обязательные параметры использования и финансового сценария.

Configurator формирует две допустимые конфигурации. Inventory service подтверждает конкретный VIN только для одной; capacity service показывает, что установка оборудования к желаемой дате невозможна. Deal Owner обсуждает альтернативный срок, и promise record сохраняется в актуальной Proposal Version. Proposal engine рассчитывает price waterfall. Запрошенное отклонение превышает полномочие менеджера и автоматически направляется Pricing Owner с экономическим контекстом.

После conditional approval создаётся новая версия предложения. Клиент её принимает, reservation service закрепляет VIN, а event journal связывает решение, резерв, договор и payment events. Deal Recognition Service получает подтверждение из финансового источника и создаёт Deal ID только после выполнения правила 14.8. Handoff Package автоматически включает promise по оборудованию, предпочтительный канал и ближайший milestone. управление отношениями с клиентом после покупки возвращает один формальный defect: отсутствует owner обещания. После исправления возникает OWNER_ACCEPTED.

На следующий день интеграция склада задерживает обновление fulfilment status. Incident monitor обнаруживает lag, но не дублирует заказ: событие помещается в exception queue, а workspace показывает временную неопределённость. После восстановления выполняется reconciliation. Вся цепочка остаётся воспроизводимой не потому, что один менеджер удержал её в памяти, а потому, что продукты операционной системы сохранили объекты, версии, полномочия, события и ответственность.

Авторское положение 14.9

Операционная система управление продажами является самостоятельным управленческим активом, а не названием CRM или совокупностью разрозненных автоматизаций. Она возникает только тогда, когда Opportunity Standard, state model, workspace, playbooks, proposal engine, price authority, approval, inventory и capacity services, pipeline, forecast, integration contracts, event journal, RACI, SLA, quality, continuity и incident management связаны общими идентификаторами, версиями, evidence и владельцами. Программный интерфейс поддерживает продукт, но не заменяет его контракт; activity record не заменяет доказанное состояние; синхронизация полей не заменяет событийную семантику; автоматизация не отменяет полномочия и ответственность. Качество системы определяется её способностью воспроизводимо преобразовывать принятый SQL в признанную и принятую управление отношениями с клиентом после покупки сделку при контролируемых сроках, рисках, экономике и клиентских последствиях.

Переход к параграфу 14.10

Определённая операционная система задаёт общий каркас управление продажами, но не означает, что все opportunities должны проходить один маршрут. Продажа нового автомобиля из наличия, заказного автомобиля, автомобиля с пробегом, fleet-контракта, страхования, сервисной услуги или e-commerce order различается объектами, зависимостями, сроками, полномочиями и Recognition Rules. В параграфе 14.10 общий каркас будет преобразован в управляемый портфель потоков, маршрутов и сценариев без разрушения единой семантики управление продажами.

14.10. Портфель потоков, маршрутов и сценариев управление продажами

Управленческий тезис раздела состоит в следующем: **единая архитектура управления продажами не требует единой универсальной воронки для всех продаж. Она требует общего языка объектов, состояний, evidence и результатов, внутри которого разные коммерческие потоки получают собственные маршруты, сценарии, ресурсы и Deal Recognition Rules.** Стандартизация должна обеспечивать сопоставимость и управляемость, не уничтожая различия между продажей автомобиля из наличия, заказным продуктом, B2B-контрактом, сервисной услугой, финансовым решением и дистанционной транзакцией.

14.10.1. Управленческая проблема: одна воронка скрывает разные способы создания сделки

Организации часто строят управление продажами вокруг одной последовательности стадий: контакт → встреча → предложение → договор → оплата → продажа. Такая модель удобна для отчёта, но быстро теряет смысл при появлении нескольких продуктовых и операционных потоков. Для автомобиля из наличия критична доступность конкретного VIN; для заказного автомобиля — подтверждение поставки; для автомобиля с пробегом — техническое состояние и юридическая чистота; для fleet-сделки — buying group, спецификация, тендерные процедуры и лимиты; для сервиса — диагностика, work order и изменение объёма работ.

Если все эти возможности проходят одинаковые стадии, одно название начинает обозначать разные состояния. PROPOSAL может быть расчётом розничной цены, конкурсной заявкой или предварительной сметой; ORDER — резервом автомобиля, заявкой производителю либо утверждённым заказ-нарядом; WON — подписанным намерением, оплатой, выдачей или бухгалтерским признанием. Сводный pipeline выглядит единообразно, но сравнивает несопоставимые объекты.

Противоположная ошибка — создать отдельную воронку для каждого канала, продукта, филиала и партнёра. Тогда один Demand Episode распадается на OEM lead, запись классифайда, карточку банка, локальную opportunity и сделку в DMS. Менеджеры конкурируют за ownership одного спроса, действия дублируются, а клиент получает несколько несвязанных коммуникаций.

Третья проблема состоит в смешении основной коммерческой возможности и поддерживающих workstreams. Кредит, лизинг, страхование, trade-in, тест-драйв, доставка и установка оборудования могут быть критичными частями решения, но не всегда являются отдельными opportunities или сделками. Признание каждого расчёта или заявки самостоятельной продажей завышает активность и разрывает экономику основной сделки. Вместе с тем страховой полис, сервисная услуга или продажа запасной части могут выступать самостоятельным коммерческим результатом в другом Demand Episode.

Задача 14.10 — сформировать портфель потоков, маршрутов и сценариев, установить правила их выбора, связи и изменения и тем самым соединить разнообразие продаж с единой операционной системой раздела 14.9.

14.10.2. Поток, маршрут, сценарий и workstream: уровни архитектуры

Коммерческий поток (Commercial Flow) — устойчивый класс opportunities с общим типом результата, объектом, экономической логикой, основными владельцами и семейством Deal Recognition Rules. Поток отвечает на вопрос: какой коммерческий результат создаётся и в какой операционной модели?

Маршрут (Route) — допустимая последовательность состояний, решений, сервисов и handoffs внутри потока, определяемая условиями конкретной opportunity. Маршрут отвечает на вопрос: через какие зависимости должна пройти эта возможность?

Сценарий (Scenario) — версионированная конфигурация playbook для определённого сочетания контекста, триггеров, ролей, каналов, ограничений и исключений. Он отвечает на вопрос: как именно исполняется выбранный маршрут в данной ситуации?

Workstream — связанная подзадача или линия решения внутри opportunity, имеющая собственного операционного владельца, состояния, evidence и SLA, но не обязательно создающая самостоятельную сделку. Кредитная заявка, оценка trade-in, страховой расчёт, тест-драйв или подготовка автомобиля могут быть workstreams основной opportunity.

Таблица 214. Различие уровней портфеля управление продажами

Таблица · часть 1 из 2

Уровень	Единица управления	Пример	Обязательные атрибуты
Flow	класс коммерческих результатов	продажа нового автомобиля из наличия	Flow ID, тип Deal, owner, стандарт, экономика
Route	путь конкретной opportunity	VIN из другого филиала + кредит + trade-in	Route ID, условия выбора, states, dependencies, exit
Scenario	способ исполнения маршрута	дистанционная продажа клиенту в другом городе	Scenario Version, triggers, roles, evidence, SLA
Workstream	зависимая линия решения	кредитная заявка или осмотр trade-in	Workstream ID, owner, states, result, link

Уровень	Единица управления	Пример	Обязательные атрибуты
Channel/Platform	интерфейс взаимодействия или источник события	showroom, сайт, OEM, классифайд, marketplace	Channel ID, external ID, event contract
Location	место владения ресурсом или исполнения	филиал, склад, сервисная точка	Location ID, capability, capacity, authority

Таблица · часть 2 из 2

Уровень	Чему не равен
Flow	каналу или подразделению
Route	универсальному скрипту
Scenario	импровизации продавца
Workstream	автоматически отдельной opportunity или сделке
Channel/Platform	коммерческому потоку
Location	владельцу Demand Episode

Одна opportunity принадлежит одному основному потоку в конкретный момент, но может иметь несколько workstreams, пройти межфилиальный маршрут и использовать несколько каналов. Если предмет решения существенно меняется — например, клиент вместо покупки нового автомобиля выбирает самостоятельную сервисную услугу для существующего автомобиля, — система применяет правила split, link или создания нового Demand Episode, а не молча переименовывает исходную opportunity.

14.10.3. Принципы проектирования портфеля потоков

Поток выделяется не потому, что в организационной структуре существует отдел или в CRM доступна отдельная воронка. Основанием служит существенное различие хотя бы по нескольким признакам: объект сделки; критерии конфигурации; источник доступности; модель цены и валовой прибыли; buying group; длительность и необратимость цикла; обязательные approvals; характер исполнения; Deal Standard; Recognition Event; набор рисков; последующий handoff.

Слишком крупный поток скрывает неоднородность. Слишком дробный создаёт сотни маршрутов, которые невозможно поддерживать и сравнивать. Практическим критерием является управленческая полезность: отдельный поток оправдан, если для него нужны устойчиво отличающиеся правила решений, мощности, экономики или признания результата.

Flow Registry содержит Flow ID, определение входа и выхода, Opportunity Type, основной объект, применимые standards, допустимые routes, обязательные и условные workstreams, ownership model, capacity pools, Deal Recognition Rules, handoff target, KPI definitions и effective dates. Это позволяет сводить портфель на общем уровне, не смешивая знаменатели и события.

Route Selection Rules применяются после принятия SQL и уточняются по мере появления evidence. Первичный маршрут может измениться, если объект оказался недоступен, клиент выбрал иной способ финансирования, появился trade-in, изменился buying group или потребовалась межфилиальная поставка. Изменение маршрута не должно создавать новую opportunity автоматически: решение зависит от сохранности предмета спроса и Deal Standard.

14.10.4. Основные коммерческие потоки автомобильного бизнеса

Автомобильный контекст показывает, почему общая архитектура должна сочетаться с различными потоками.

Таблица 215. Пример портфеля основных коммерческих потоков

Таблица · часть 1 из 2

Поток	Рабочий объект	Ключевые отличия маршрута	Возможное Recognition Rule
Новый автомобиль из наличия	конкретный или выбираемый VIN	availability, reservation, предло-	действующий contract + требуемый

Поток	Рабочий объект	Ключевые отличия маршрута	Возможное Recognition Rule
		жение, договор, payment, подготовка	payment status + закреплённый VIN
Заказной автомобиль	конфигурация и обязательство поставки	спецификация, order acceptance, производственный/импортный слот, ожидание	принятый order + предусмотренное обязательство/платёж + подтверждение исполнения
Автомобиль с пробегом	уникальный VIN с состоянием и историей	диагностика, legal check, оценка состояния, раскрытия, reconditioning	договор и требуемый payment event при подтверждённом объекте
Fleet/B2B	партия, спецификация или корпоративный лимит	buying center, tender/procurement, approvals, contract и call-off orders	вступивший в силу конкретный order/спецификация по contract
Сервисная услуга	автомобиль, требуемый результат и work order	запись, приёмка, диагностика, изменение объёма, выполнение, выдача	принятый work order либо подтверждённое выполнение по политике
Запасные части и аксессуары	SKU, количество, совместимость	идентификация, наличие, совместимость, order, delivery	принятый order и payment/fulfilment event по каналу
Самостоятельный финансовый или страховой продукт	договор финансовой /страховой услуги	eligibility, disclosures, application, external decision, contract	активация договора по правилам поставщика

Таблица · часть 2 из 2

Поток	Основные риски
Новый автомобиль из наличия	двойной резерв, устаревшая цена, невозможный срок выдачи

Поток	Основные риски
Заказной автомобиль	неподтверждённый срок, изменение цены или комплектации
Автомобиль с пробегом	скрытый дефект, юридическое ограничение, расхождение описания
Fleet/B2B	ложный single contact, неполномочный подписант, неисполняемый объём
Сервисная услуга	смета до диагностики, несогласованные работы, дефицит мощности
Запасные части и аксессуары	неверная применимость, остаток, возврат
Самостоятельный финансовый или страховой продукт	смешение заявки, approval и активированного продукта

Приведённые Recognition Rules являются архитектурными примерами, а не готовой правовой или бухгалтерской политикой. Организация утверждает правила с учётом юрисдикции, договорной модели и учёта. Принцип состоит в том, что потоки могут иметь разные достаточные события, сохраняя единое требование доказуемости.

Новый и заказной автомобиль различаются не годом выпуска, а моделью доступности. В первом случае организация управляет существующим объектом или подтверждённым распределением; во втором — будущим исполнением конфигурации. Автомобиль с пробегом требует уникального набора evidence о состоянии. Fleet/B2B отличается не размером скидки, а распределённым решением, контрактной структурой и возможностью нескольких сделок внутри рамочного соглашения.

Сервис и запасные части нельзя автоматически смешивать с управление отношениями с клиентом после покупки. управление отношениями с клиентом после покупки формирует и развивает отношения после сделки; когда владелец выражает конкретный коммерчески релевантный спрос, соответствующий эпизод проходит принятые контуры и может создать новую сервисную или товарную opportunity. Повторный спрос существующего владельца не отменяет стандартов управление продажами.

14.10.5. Зависимые workstreams: trade-in, финансирование, страхование и тест-драйв

Workstream создаётся, когда основной opportunity требуется самостоятельная линия работы с отдельным owner, состояниями, SLA и результатом. Его завершение изменяет evidence и исполнимость основной конфигурации, но не обязано формировать Deal ID.

Таблица 216. Состояния ключевых зависимых workstreams

Workstream	Последовательность доказанных состояний	Выход в основную opportunity	Недопустимое смешение
Trade-in	запрос → предварительная оценка → осмотр → проверка права/состояния → утверждённая цена выкупа → принятое решение	trade-in value, условия, срок, объект и risk flags	запрос или предварительная оценка = согласованная цена
Кредит	запрос расчёта → предварительный сценарий → согласие на передачу данных → заявка → lender decision → conditions satisfied → activation	допустимый payment scenario, статус решения и условия	калькуляция или отправка заявки = approval; approval = сделка
Лизинг	требования → расчёт → application/package → risk decision → согласование графика/выкупа → contract activation	лизинговая конфигурация, срок, лимит и обязательства	предварительный платёж = активный договор
Страхование	потребность → quote → disclosures → underwriting → policy terms → acceptance/activation	стоимость, покрытие, исключения и срок	расчёт = полис; полис = основная сделка автомобиля

Workstream	Последовательность доказанных состояний	Выход в основную opportunity	Недопустимое смешение
Тест-драйв	запрос/предложение → назначен → подтверждён → объект готов → состоялся → outcome recorded	evidence о fit, рисках, участниках и next action	запись = подтверждение; состоялся = progression без outcome
Дополнительное оборудование	потребность → конфигурация → цена → capacity slot → согласие → work order → fulfilment	состав, стоимость, срок, promise и owner	наличие оборудования = возможность установки к сроку

Workstream имеет SUCCESS, CONDITIONAL, FAILED, EXPIRED, CANCELLED и иные предметные результаты. FAILED одного workstream не означает автоматический LOST основной opportunity. Отказ банка может активировать другой кредитный маршрут, лизинг, увеличение взноса или альтернативную конфигурацию. Отрицательная оценка одного trade-in объекта может изменить экономику, но не уничтожить потребность в автомобиле.

Если финансовый, страховой или trade-in продукт имеет самостоятельную цену, договор, признание и последующее обслуживание, он может дополнительно породить связанную opportunity и Deal ID. Решение принимается по Product and Deal Model, а не по тому, какое подразделение получит комиссию. Двойной учёт экономического результата основной и зависимой сделки запрещается.

14.10.6. E-commerce и дистанционная сделка

E-commerce является не отдельным синонимом интернет-лида, а режимом исполнения, в котором существенные действия — конфигурация, quote, order, payment, contract или acceptance — выполняются через цифровой интерфейс. Дистанционная сделка определяется юридически и операционно значимым отсутствием физического совместного присутствия на применимых этапах. Эти признаки могут сочетаться, но не тождественны: клиент может выбрать автомобиль онлайн и подписать документы в дилерском центре либо начать в showroom и завершить дистанционно.

Цифровой маршрут должен сохранять те же объекты и evidence, что и иные маршруты: Identity ID, Demand Episode, SQL, Opportunity ID, Proposal Version, consent, order, payment status, Deal ID и handoff. Нажатие CTA, корзина, начатая форма, OTP или авторизация платежа не объявляются сделкой без Recognition Rule.

Автоматизация сокращает задержки, но усиливает последствия ошибки. Устаревший остаток может одновременно породить несколько orders; неверная цена — массовое обещание; повторный callback — дублирующие списания; сбой identity matching — две opportunities одного эпизода. Поэтому цифровой сценарий требует идемпотентности, version lock, fraud/risk checks, cancellation policy, подтверждения доставки документов и понятного human fallback.

При переходе из digital self-service к сотруднику история не должна обнуляться. Handoff передаёт выбранную конфигурацию, пройденные шаги, ошибки, payment state, согласия и причину эскалации. Повторный сбор уже подтверждённых данных допускается только по требованиям безопасности, права или актуальности, а не из-за несовместимости интерфейсов.

14.10.7. OEM, классифайды и маркетплейсы как внешние платформенные контуры

OEM, классифайд, marketplace, банк или иной партнёр могут создавать внешнюю запись, назначать статус и предъявлять SLA. Эта запись является представлением взаимодействия в платформенном контуре, но не заменяет внутренние Identity ID, Demand Episode ID, SQL ID или Opportunity ID. Статус dealer accepted у OEM может означать только техническое подтверждение доставки; order маркетплейса — ещё не принятый к исполнению заказ; sale партнёра — событие, определённое его системой вознаграждения.

Таблица 217. Контракт с внешней платформой

Область	Что должно быть определено	Риск при отсутствии контракта
Identity	external lead/customer ID, правила matching и merge	дубли клиента и Demand Episode
Event semantics	значение каждого статуса и достаточное evidence	ложный SQL, order или sale

Область	Что должно быть определено	Риск при отсутствии контракта
Ownership	момент и критерии принятия ответственности	конкурирующие контакты и бесхозность
Data rights	цель, согласия, допустимое использование и срок	неправомерная коммуникация и потеря доверия
SLA	start/stop, acknowledgment, outcome и исключения	формальное закрытие ради платформенного KPI
Commercial terms	attribution, комиссия, subsidy, cancellation	двойной учёт результата и спор об экономике
Сверка данных	сопоставление external ID с Opportunity/Deal ID	расхождение CRM, OEM и финансового отчёта

Один клиент может оставить запрос на сайте дилера, OEM и классифайде в течение нескольких часов. Дедупликация не должна уничтожить историю источников или повторный сигнал спроса. Identity layer связывает записи; Demand Episode logic определяет, относятся ли они к одной потребности; ownership rules предотвращают параллельное давление; attribution сохраняется отдельно от операционной ответственности.

Внешняя платформа не получает право определять внутренний Deal Standard только потому, что использует поле sale. Организация сопоставляет платформенное событие со своим Deal ID и отдельно исполняет договорные правила отчётности партнёру.

14.10.8. Филиалы и межфилиальная продажа

Филиал может одновременно владеть клиентским взаимодействием, товаром, мощностью, юридическим оформлением или выдачей, но эти роли необязательно принадлежат одной точке. В межфилиальном маршруте следует отдельно определить:

- Demand Episode Owner и Deal Owner;
- Inventory Owner конкретного объекта;
- точку демонстрации, оформления, оплаты, подготовки и delivery;
- юридическую сторону сделки и источник Transaction Price;
- полномочия по резерву, перемещению, скидке и обещанию срока;

- распределение выручки, gross profit, затрат и мотивационного кредита;
- клиентский контакт и правило единого голоса;
- Deal Recognition Owner и управление отношениями с клиентом после покупки Receiver.

Routing в другой филиал не равно передаче ownership. Например, автомобиль может перемещаться из филиала B в филиал A, тогда как Deal Owner остаётся в A. Или клиент передаётся специализированной B2B-команде, а локальный филиал сохраняет роль fulfilment point. Каждое изменение фиксируется отдельным handoff contract с acknowledgment, а не свободным комментарием «передал коллегам».

Межфилиальная модель должна защищать клиента от внутренней конкуренции. После подтверждения ownership другие точки не начинают независимый follow-up по дубликатам того же эпизода. Исключение допускается только по escalation или customer choice. Внутренняя схема распределения экономики не должна ухудшать предложение или вынуждать клиента координировать подразделения.

Конфликт резерва разрешает Reservation Owner по timestamp, правилу приоритета, evidence и условиям истечения. Руководитель не может задним числом изменить порядок ради локального плана без зарегистрированного exception. Иначе availability service теряет доверие, а межфилиальный рынок превращается в набор закрытых складов.

14.10.9. Оркестрация маршрута и правила ветвления

Route Orchestration связывает основную opportunity, workstreams, состояния и ресурсы. В отличие от жёсткого линейного workflow, она допускает параллельность и возврат: осмотр trade-in, кредитное рассмотрение и проверка межфилиальной доступности могут выполняться одновременно; отрицательный результат возвращает opportunity к конфигурации, а не обязательно закрывает её.

Для каждой точки ветвления задаются trigger, required evidence, decision owner, допустимые routes, влияние на clocks, клиентская коммуникация и правило объединения результатов. Например, FINANCE_DECLINED активирует не общий статус отказ, а decision node: иной lender, изменение взноса, лизинг, cash route, другая конфигурация либо lost — в зависимости от подтверждённых ограничений клиента.

Маршрут должен быть минимально достаточным. Добавление тест-драйва, согласования руководителя или бумажного документа «на всякий случай» увеличивает cycle time и WIP. Исключение обязательного шага ради скорости создаёт юридический, финансовый или клиентский риск. Поэтому каждый этап имеет rationale и applicability condition.

Route change сохраняет первоначальный маршрут, причину, новое evidence, автора решения и время. Аналитика должна различать planned route, actual route и route deviations. Без этого невозможно понять, где сценарий действительно не соответствует реальности, а где сотрудники обходят стандарт.

14.10.10. Версии и жизненный цикл сценариев и playbooks

Scenario и playbook являются управляемыми продуктами. Их жизненный цикл включает обнаружение потребности, проектирование, risk review, approval, пилот, выпуск, мониторинг, изменение, приостановку и вывод из эксплуатации.

Таблица 218. Жизненный цикл сценария

Состояние	Условие	Допустимое использование	Обязательный результат
DRAFT	сформулированы проблема и владелец	только проектирование	scope, hypothesis, risks, proposed route
REVIEW	описаны objects, evidence, roles, SLA и integrations	тестовая проверка	заключения владельцев политики и данных
PILOT	утверждена ограниченная когорта	только заданные точки/потоки	adoption, defects, outcomes, client guardrails
ACTIVE	выполнены release criteria	штатное применение по effective date	Scenario Version и support model
LIMITED	выявлен риск или ограничение	только разрешённые случаи	mitigation и решение о восстановлении
RETIRED	действует замещающая версия или поток закрыт	новые opportunities не назначаются	migration и сохранение исторической интерпретации

Scenario Version фиксирует применимый Flow, Route, triggers, states, roles, scripts, templates, approvals, resources, Recognition Rules, integrations, metrics и effective dates. Активная opportunity не должна незаметно переключаться на новую версию. Migration Rule определяет, продолжает ли она прежний сценарий, переводится после контрольной точки или требует индивидуальной оценки.

Изменение текста сообщения может быть локальным улучшением; изменение обязательного evidence, полномочий, цены, юридического раскрытия или Recognition Rule является контролируемым релизом. Масштаб управления должен соответствовать риску, но понятие версии сохраняется всегда.

Pilot оценивает не только Win Rate. Проверяются cycle time, first-pass yield, отмены, gross profit, complaints, broken promises, нагрузка на workstreams, качество данных и последствия для управление отношениями с клиентом после покупки. Ускорение одной стадии может лишь перенести дефект в fulfilment или handoff.

14.10.11. Владение портфелем, мощность и приоритеты

Flow Owner отвечает за определение потока, экономическую и операционную состоятельность, portfolio rules и развитие сценариев. Route/Scenario Product Owner управляет конкретной конфигурацией. Deal Owner остаётся ответственным за opportunity; владельцы workstreams — за свои результаты; Platform или Location Owner — за соответствующий сервис и ресурс. Эти роли не взаимозаменяемы.

Портфельное управление сопоставляет входящий объём, WIP, доступную мощность, узкие места, ценность и риск по потокам. Приоритет нельзя строить только на ожидаемой выручке или близости к оплате. Учитываются readiness, срок, вероятность потери доступности, customer commitment, экономический вклад, обязательства и стоимость задержки. Правила приоритета публикуются и защищаются от ручного вытеснения менее заметных opportunities.

Общая мощность может использоваться несколькими потоками: оценщик trade-in, кредитный специалист, юридическая функция, пост подготовки или доставка. Локальная загрузка отдельного отдела не показывает системное ограничение. Portfolio view должен выявлять общие resource pools и влияние очереди одного потока на другие.

При дефиците мощности применяются управляемые решения: ограничение WIP, перераспределение, appointment slots, изменение обещаемых сроков, активация партнёра, временное ограничение сценария или изменение приоритета. Скрывать перегрузку созданием фиктивных задач и обещаний недопустимо.

14.10.12. Показатели, ошибки и ограничения

На уровне портфеля измеряются объём и mix accepted opportunities, Flow/Route/Scenario assignment accuracy, conversion to recognized deal, cycle time, WIP, aging, route deviation, workstream success and latency, resource utilization, handoff quality, cancellation, price realization и gross profit. Показатели рассчитываются отдельно по сопоставимым потокам и затем агрегируются с явными весами. Подробная система KPI, forecast и capacity planning раскрывается в 14.11.

Особое значение имеют показатели маршрутизации: доля opportunities, которым назначен корректный маршрут с первой попытки; частота смены маршрута; доля изменений без reason code; время на переход между владельцами; повторная работа; число параллельных дублей; межфилиальные конфликты и доля workstreams, завершённых в SLA. Высокая частота смены может указывать как на плохие правила, так и на естественную неопределённость — интерпретация требует анализа причин.

Типичные ошибки и потери:

- одна линейная воронка применяется ко всем объектам и моделям сделки;
- отдельная воронка создаётся для каждого канала, партнёра и филиала;
- channel, flow, route, scenario и workstream используются как синонимы;
- OEM или marketplace status объявляется внутренним SQL, order или deal без mapping rules;
- кредитная заявка, предварительный trade-in и назначенный тест-драйв считаются завершёнными результатами;
- отказ одного lender или недоступность одного VIN закрывает весь категорийный спрос;
- поддерживающая услуга учитывается дважды: внутри основной сделки и как независимый Deal ID;
- routing в филиал принимается за подтверждённый ownership transfer;

- локальная мотивация порождает конкурирующие контакты по одному Demand Episode;
- межфилиальная продажа не определяет владельцев цены, резерва, исполнения и handoff;
- действующий сценарий меняется без версии и migration rule;
- пилот оценивается только по числу продаж, игнорируя экономику, дефекты и клиентские последствия;
- портфельный приоритет определяется субъективной настойчивостью руководителя;
- дефицит общей мощности скрывается внутри локальных очередей.

Модель имеет ограничения. Границы потоков зависят от юридической структуры, продуктовой архитектуры и управленческой целесообразности. В одном бизнесе страхование является workstream продажи автомобиля, в другом — самостоятельным потоком; один marketplace только передаёт lead, другой участвует в order и payment. Reference model не предписывает одинаковую классификацию, но требует явного решения и отсутствия двойного учёта.

Небольшая организация может иметь ограниченное число сценариев и совмещённых ролей. Крупная дилерская группа нуждается в Flow Registry, межфилиальных контрактах и централизованном управлении версиями. Сложность архитектуры должна расти только при доказанной неоднородности и риске; избыточная детализация сама становится источником задержек.

Прикладной пример: межфилиальная продажа с trade-in и кредитом

Клиент обращается через сайт OEM по поводу нового кроссовера. Внутренняя identity matching обнаруживает, что в тот же день он запрашивал расчёт на классифайде. Записи сохраняют разные external IDs и attribution, но связываются с одним Demand Episode и одной opportunity. Основной поток — NEW_CAR_STOCK; канал не создаёт вторую воронку.

В локальном филиале A нужного VIN нет. Availability service находит объект в филиале B. Route Selection создаёт межфилиальный маршрут: Deal Owner и клиентская коммуникация остаются в A; Inventory Owner и отправка объекта принадлежат B; подготовка и выдача планируются в A. Условия внутреннего распределения экономики зафиксированы и не требуют участия клиента.

В opportunity открываются два workstreams: trade-in и кредит. Предварительная оценка автомобиля клиента не признаётся окончательной до осмотра. Кредитный расчёт не считается заявкой, пока клиент не подтвердил сценарий и правовое основание передачи данных. После осмотра утверждается цена выкупа; первый банк даёт отказ, но основной opportunity не закрывается. Decision node активирует второй допустимый lender и альтернативу с увеличенным взносом.

Параллельно Reservation Service закрепляет VIN в B по правилам приоритета. Capacity Service показывает реальную дату перевозки и установки оборудования. Proposal Version включает автомобиль, trade-in, кредитный сценарий и срок выдачи. После принятия предложения, выполнения Deal Standard и финансовой сверки возникает один основной Deal ID автомобиля. Если кредитный или страховой договор по принятой модели образует отдельный коммерческий результат, он получает связанный Deal ID без повторного учёта цены автомобиля.

Handoff Package передаётся управление отношениями с клиентом после покупки филиала A, поскольку он будет управлять отношениями после выдачи. В пакете сохраняются источники OEM и классифайда, но клиент получает единого владельца. Пример показывает: множество каналов, филиалов и workstreams не требует множества конкурирующих opportunities, если поток, маршрут, сценарий и ответственность разведены архитектурно.

Авторское положение 14.10

Портфель управление продажами должен стандартизировать не единственный путь продажи, а правила различения и связывания Commercial Flow, Route, Scenario, Workstream, Channel и Location. Поток определяется типом коммерческого результата и Deal Recognition Rules; маршрут — зависимостями конкретной opportunity; сценарий — версионированным способом исполнения; workstream — самостоятельной линией решения, которая не становится отдельной сделкой без собственного Deal Standard. Канал OEM, классифайда или marketplace не создаёт новую opportunity автоматически; routing в филиал не равен передаче ownership; заявка на кредит, предварительный trade-in и назначенный тест-драйв не равны результатам соответствующих workstreams. Единство портфеля обеспечивается общими идентификаторами, состояниями, evidence и правилами признания, а разнообразие — управляемыми маршрутами, версиями playbooks и явными контрактами между участниками.

Переход к параграфу 14.11

После определения потоков, маршрутов и сценариев становится возможным корректно измерять управление продажами. Показатели должны учитывать различия знаменателей, cycle time, Recognition Rules, mix, мощности и рисков; прогноз — опираться на доказанные состояния, а планирование — соединять требуемый коммерческий результат с доступным pipeline и ресурсами. KPI Tree, Health Profile, Tracking Standard, прогнозирование, pipeline coverage, throughput, WIP, capacity и управление продажами Gap рассматриваются в параграфе 14.11.

14.11. Система показателей, прогнозирование, измерение и планирование управления продажами

Управленческий тезис раздела состоит в следующем: **управление продажами нельзя измерять одной конверсией, суммой pipeline или количеством действий. Управляемость возникает из связанной системы показателей, которая отдельно описывает вход, ownership, progression, экономику, скорость, качество сделки, прогноз, мощность и передачу результата.** Любая метрика приобретает смысл только вместе с объектом наблюдения, событием, знаменателем, временным окном, версией стандарта и правилами исключений.

14.11.1. Управленческая проблема: точность цифры не гарантирует правильность измерения

Коммерческий отчёт может быть рассчитан без арифметической ошибки и при этом создавать ложную картину. Если won включает устное согласие, резерв и подтверждённую оплату, Win Rate объединяет разные результаты. Если число сделок месяца делится на число SQL того же календарного месяца, длинные и короткие циклы смешиваются. Если pipeline value умножается на субъективные проценты стадий, математическая точность скрывает недоказанное основание прогноза.

Вторая проблема — доминирование легко наблюдаемой активности. Звонки, сообщения, встречи и отправленные предложения создают много событий, поэтому их удобно превращать в KPI. Но десять касаний могут не изменить opportunity, а одно полномочное согласование — снять критическое ограничение. Вознаграждение количества действий стимулирует фиктивные задачи, преждевременные стадии и давление на клиента.

Третья проблема — оценка результата без качества. Сделка может увеличить объём, одновременно разрушая gross profit, нарушая полномочия, создавая неисполняемые обещания и повышая вероятность отмены. Быстрое признание сделки также не является безусловным успехом, если reconciliation defects исправляются после закрытия или управление отношениями с клиентом после покупки возвращает неполный handoff package.

Четвёртая проблема — планирование только от желаемого результата. Руководство устанавливает план сделок, но не проверяет, достаточно ли принятых SQL, зрелого pipeline, доступного товара, кредитной, юридической и fulfilment-мощности. Затем разрыв компенсируется скидками, манипуляцией статусами или переносом обещаний на следующий контур.

Задача 14.11 — создать измерительную архитектуру, которая позволяет диагностировать механизм преобразования SQL в сделку, формировать калиброванный прогноз и согласовывать требуемый результат с реальной мощностью системы.

14.11.2. Объекты измерения и управление продажами KPI Tree

KPI Tree строится от непосредственного результата управления продажами — признанной по Deal Standard сделки и подтверждённого handoff — к факторам, которые объясняют способность системы создавать этот результат. Downstream-эффекты управление отношениями с клиентом после покупки, включая удержание, повторный и реферальный спрос, важны как обратная связь о качестве сделки, но не становятся непосредственными KPI управление продажами.

Таблица 219. управление продажами KPI Tree

Уровень	Управленческий вопрос	Группы показателей	Пример решения
Результат	сколько признанных и переданных сделок создано	Deal Formation, recognized deals/value, Deal Handoff Acceptance	подтвердить выполнение результата по Deal Standard

Уровень	Управленческий вопрос	Группы показателей	Пример решения
Экономика и качество	с какой ценностью и риском получен результат	Transaction Price, price realization, discount leakage, gross profit, cancellations, defects, complaints	изменить полномочия, конфигурацию или правила предложения
Преобразование	где opportunity действительно продвигается или теряется	SQL Acceptance, ownership, progression, stage conversion, proposal, negotiation, approvals, order, contract, payment	устранить конкретный разрыв маршрута
Время и поток	насколько стабильно система перерабатывает WIP	cycle time, aging, stagnation, throughput, queue length, rework	ограничить WIP или перераспределить мощность
Прогноз	какой результат вероятен в заданном горизонте	forecast value/count, bias, accuracy, calibration, coverage	скорректировать commitments и portfolio actions
Мощность	способен ли контур принять вход и передать выход	capacity, utilization, service-level attainment, alignment with LLM/управление отношениями с клиентом после покупки	изменить ресурс, очередь или объём входа
Защитные показатели	не достигается ли результат разрушительным способом	broken promises, unauthorized discounts, contact pressure, compliance defects, early cancellations	остановить сценарий или изменить стимулы

Дерево не предполагает автоматической причинности. Ownership Rate может быть статистически связан с Deal Formation, но связь может объясняться качеством SQL, продуктовым mix или мощностью. KPI Tree показывает предпо-

лагаемый механизм и место диагностики; причинный вклад проверяется отдельно.

Единицей наблюдения в зависимости от вопроса выступают SQL, opportunity, workstream, Proposal Version, event, Deal ID, handoff package, flow, route, scenario, owner, cohort или временной snapshot. Их нельзя смешивать в одном знаменателе без явного правила.

14.11.3. Tracking Standard: контракт каждой метрики

управление продажами Tracking Standard — норматив, который определяет объекты, идентификаторы, события, timestamps, источники, версии, когорты, окна наблюдения, правила дедупликации, исключения и проверки качества, необходимые для воспроизводимого расчёта показателей. Он предотвращает ситуацию, когда одинаковое название метрики скрывает разные вычисления.

Таблица 220. Обязательные элементы карточки показателя

Элемент	Содержание
Management question	решение, для которого используется показатель
Observation unit	SQL, opportunity, Deal ID, event, value, owner, cohort или snapshot
Numerator/denominator	точные условия включения обеих частей отношения
Start/end events	события, запускающие и завершающие clock или переход
Time logic	event time, processing time, timezone, календарь, maturity window
Cohort/snapshot	входная когорта либо состояние портфеля на определённый момент
Scope	flow, route, scenario, channel, location, продукт, segment
Standards	версии SQL, Opportunity, State и Deal Standards
Identity and deduplication	применимые IDs, merge/split и обработка повторных эпизодов

Элемент	Содержание
Source and lineage	доверенная система события, transformation logic и владелец данных
Exclusions	тестовые записи, отменённые технические события, NOT_APPLICABLE и иные правила
Quality controls	completeness, validity, freshness, consistency и reconciliation
Interpretation	допустимый вывод, ограничения и запрещённые сравнения

Tracking Standard различает **event time** — когда коммерческое событие произошло — и **processing time** — когда оно появилось в системе. Запоздалое событие оплаты должно относиться к фактическому времени результата, но отчёт обязан сохранять момент получения данных и возможный пересчёт. Иначе закрытый период бесконтрольно меняется.

Когортный и периодический подход отвечают на разные вопросы. Когорта принятых SQL показывает, какая доля входа спустя достаточное окно стала сделками. Календарный отчёт показывает, сколько Deal Recognition Events произошло в месяце независимо от даты входа. Делить календарные сделки на календарные SQL допустимо только как показатель соотношения потоков, но не как конверсию одной и той же совокупности.

Версия Tracking Standard сохраняется вместе с расчётом. Если изменились Deal Recognition Rules, lost taxonomy или maturity window, сравнение до и после требует пересчёта на общей логике либо явной границы ряда.

14.11.4. Метрики входа, принятия и ownership

SQL Acceptance Rate измеряет качество и операционную принимаемость передачи из LLM:

$$SQL\ Acceptance\ Rate = \frac{N(SQL\ accepted)}{N(SQL\ delivered\ and\ eligible)}. \qquad (143)$$

Знаменатель включает только SQL, которые должны были быть приняты по действующему Integration Contract. Технически доставленная запись, дубликат одного delivery event и тестовый объект не образуют новые SQL. Отказы разделяются по defect reason codes; низкий Acceptance Rate может указы-

вать на качество LLM package, несовпадение стандартов или дефект интеграции.

Opportunity Creation Rate показывает, какая доля принятых SQL получила Opportunity ID в SLA. Confirmed Opportunity Ownership Rate использует более строгий числитель:

$$Confirmed\ Ownership\ Rate = \frac{N(opportunities\ with\ acknowledged\ owner)}{N(opportunities\ requiring\ ownership)}. \quad (144)$$

Assignment не равен ownership. Метрика фиксирует acknowledgment, отсутствие конфликтующего владельца и наличие первого допустимого next action. Её следует дополнять Time-to-Ownership и Orphan Opportunity Rate.

Queue Entry Rate и First Action Readiness отражают, поставлена ли opportunity в управляемую очередь и обеспечена ли минимально достаточным контекстом. Скорость назначения без качества пакета стимулирует формальное принятие, поэтому временные SLA рассматриваются вместе с возвратами, дефектами и rework.

14.11.5. Commercial progression, stage conversion, aging и stagnation

Opportunity Progression Event возникает при доказанном изменении состояния: подтверждении или пересмотре fit, выборе конфигурации, представлении актуальной Proposal Version, устранении ограничения, получении полномочного approval, commitment event или выполнении Deal Criterion. Activity event не включается автоматически.

Opportunity Progression Rate может рассчитываться для когорты активных opportunities:

$$Progression\ Rate_h = \frac{N(opportunities\ with\ at\ least\ one\ valid\ progression\ event\ in\ h)}{N(eligible\ active\ opportunities\ in\ h)}. \quad (145)$$

Показатель зависит от горизонта h и естественной длины сценария. Сравнение retail и B2B без стратификации ошибочно. Высокая частота progression также не всегда желательна: она может отражать лишние возвраты между состояниями.

Stage Conversion Rate рассчитывается только между доказанными состояниями и с определённым окном:

$$Conversion_{A \to B} = \frac{N(opportunities\ that\ reached\ B\ within\ window)}{N(opportunities\ eligible\ after\ entering\ A)}. \qquad (146)$$

В знаменатель не включаются случаи, для которых B имеет статус NOT_APPLICABLE. Возвраты, пропуски и параллельные workstreams учитываются согласно state model. Простое деление текущего количества карточек в колонке B на количество в A является snapshot ratio, а не конверсией.

Opportunity Aging — время с определённого start event до текущего момента или закрывающего события. Stage Age относится к текущему состоянию; SQL-to-Deal Cycle Time — к полному пути от принятия SQL до DEAL_RECOGNIZED; Time-to-Owner-Acceptance заканчивается OWNER_ACCEPTED. Среднее значение дополняется медианой и квантилями, поскольку небольшое число длинных opportunities искажает распределение.

Stagnation возникает не из превышения произвольного числа дней, а из сочетания возраста, отсутствия progression evidence, просроченного next action и сценарного порога. Stagnation Rate измеряется среди eligible active opportunities; paused с действительной resume condition анализируется отдельно. Естественно длинный цикл заказа или тендера не должен автоматически считаться бездействием.

14.11.6. Показатели предложения, переговоров и зависимых событий

Proposal Preparation Rate и Proposal Presentation Rate различаются. Первая метрика показывает долю eligible opportunities, для которых создана версия READY_TO_PRESENT; вторая — долю, где presentation подтверждена взаимодействием с релевантным участником и зафиксированной реакцией. Delivery файла не считается presentation.

Proposal Revision Rate, Time-to-Valid-Proposal, доля версий с подтверждённой availability и Price Waterfall Completeness помогают обнаружить некачественную конфигурацию. Высокое число версий может означать адаптивную продажу либо хаотичное изменение цены — интерпретация требует reason codes.

Negotiation Progression Rate учитывает переговоры, приведшие к изменению подтверждённых условий, разрешению возражения или следующему commitment. Количество встреч и запросов скидки остаётся activity metric.

Approval Completion Rate рассчитывается по завершённым решениям, а не по отправленным запросам; отдельно измеряются first-pass yield, conditional approvals, rejection reasons и approval cycle time.

Reservation, Order, Contract и Payment Completion Rates имеют разные события и знаменатели. Например, Payment Completion Rate не должен включать opportunities, где payment не требуется до признания по конкретному сценарию. Последовательность REQUESTED → INITIATED → AUTHORIZED → RECEIVED → CLEARED позволяет измерять дефект на конкретном переходе, не объединяя его общим статусом «оплата».

Для trade-in различаются request, preliminary estimate, inspection и approved purchase price; для кредита — calculation, application, lender decision, conditions satisfied и activation; для test-drive — scheduled, confirmed, conducted и outcome recorded. Completion соответствующего workstream не равен признанной основной сделке.

14.11.7. Deal Formation, Win Rate и причины потерь

Deal Formation Rate связывает входную когорту с непосредственным результатом управление продажами:

$$Deal\ Formation\ Rate_{cohort,h} = \frac{N(Deal\ IDs\ recognized\ within\ h\ from\ cohort)}{N(accepted\ SQL\ or\ created\ opportunities\ in\ the\ same\ cohort)}. \quad (147)$$

Выбор SQL или opportunity в знаменателе фиксируется в названии. WON_PENDING_RECOGNITION, order, contract или payment без Deal ID в числитель не включаются. Для незрелой когорты показатель маркируется preliminary, а доля ещё открытых объектов показывается рядом.

Win Rate отвечает на другой вопрос — какая доля разрешённых конкурентных opportunities выиграна:

$$Win\ Rate = \frac{N(DEAL\ RECOGNIZED)}{N(DEAL\ RECOGNIZED) + N(eligible\ LOST)}. \quad (148)$$

Returned to LLM, valid paused, expired по технической причине и дубликаты не добавляются автоматически в LOST; правила включения задаёт Tracking Standard. Из-за этого Win Rate может быть выше Deal Formation Rate: первый

исключает часть входной когорты, второй показывает полный результат преобразования.

Lost Opportunity Rate дополняется многомерной таксономией: основной reason, contributing factors, выбранная альтернатива, controllability, point of failure и evidence. Код «клиент отказался» не позволяет определить действие. Отказ от конкретного VIN не равен потере категорийного спроса; проигрыш opportunity не прекращает отношения с Identity.

Cancellation и reversal после Deal Recognition измеряются отдельно от lost. Удаление отменённого Deal ID искусственно улучшает исторический Win Rate и лишает систему сигнала о качестве сделки.

14.11.8. Цена, валовая прибыль и качество сделки

Price Realization показывает отношение фактической Transaction Price к утверждённой сопоставимой базе, например approved reference price для той же конфигурации:

$$Price\ Realization = \frac{\sum Transaction\ Price}{\sum Comparable\ Approved\ Reference\ Price}. \qquad (149)$$

База должна сохранять object, configuration, time, taxes и обязательные компоненты. Сравнение с рекомендованной ценой без учёта конфигурации и кампании создаёт ложный discount leakage.

Gross Profit per Deal рассчитывается по утверждённой финансовой модели и отделяет клиентскую цену от бонусов производителя, субсидий, комиссий, стоимости оборудования, trade-in economics и переменных затрат. Если компонент признаётся в другой момент или имеет иной риск получения, он показывается отдельно. Сделка с высокой выручкой не обязательно создаёт высокий gross profit.

Discount Leakage — экономический эффект отклонений от утверждённых полномочий, несогласованных компонентов или ошибок применения политики, а не вся разница между list price и Transaction Price. Согласованная субсидия или изменение конфигурации не объявляется утечкой автоматически.

Quality of Deal оценивается профилем: соответствие Deal Standard, полнота evidence, authorization integrity, promise feasibility, cancellation risk, margin quality, handoff acceptance и ранние complaints. Создание одного Sales Quality Index допустимо только при валидированных весах и подтверждённой ин-

терпретации. До этого используется многомерный профиль без маскирующего среднего.

14.11.9. Throughput, WIP, очереди и мощность

Throughput — число признанных результатов или завершённых событий определённого типа за единицу времени. Он не равен количеству начатых opportunities. **WIP** — число объектов, находящихся в активной работе в определённой границе процесса. Queue Length выделяется из WIP, поскольку ожидание ресурса и содержательная работа требуют разных действий.

Capacity определяется не числом сотрудников, а количеством стандартных единиц работы, которые ресурс способен качественно выполнить в период при заданном mix и режиме. Один кредитный специалист может обработать разное число простых и сложных пакетов; одна площадка тест-драйва ограничивается не только автомобилями, но и временными слотами, подготовкой и сопровождающими.

Capacity Utilization рассчитывается как отношение фактической требуемой нагрузки к доступной эффективной мощности. Значение около физического максимума не обязательно оптимально: вариативность входа вызывает рост очереди и cycle time. Универсальный целевой процент не устанавливается; допустимый диапазон определяется вариативностью, SLA и стоимостью ожидания.

Для относительно стабильного процесса может использоваться закон Литтла:

$$WIP \approx Throughput \times Cycle\ Time. \qquad (150)$$

Он является проверкой согласованности потока, а не причинной формулой и требует устойчивой границы системы, сопоставимых единиц и достаточно стабильного периода. Сокращение WIP не гарантирует рост throughput, если истинное ограничение — доступность товара или внешний approval.

Capacity Alignment Ratio между контурами можно представить как:

$$CAR_{LLM \to SO} = \frac{Effective\ Sales\ Operations\ Intake\ Capacity}{Expected\ Accepted\ SQL\ Inflow}, \qquad (151)$$

а на выходе — как отношение способности управление отношениями с клиентом после покупки принять handoff packages к ожидаемому потоку признанных сделок. Значение ниже единицы указывает на потенциальное на-

копление очереди при сохранении допущений, но не является достаточным диагнозом: требуется анализ mix, вариативности, SLA и запасов мощности.

14.11.10. Pipeline coverage и достаточность спроса

Pipeline Coverage отвечает на вопрос, достаточен ли текущий портфель возможностей для достижения оставшегося результата в горизонте. Базовая форма:

$$Pipeline\ Coverage_h = \frac{Eligible\ Pipeline\ Value_h}{Remaining\ Target\ Value_h}. \qquad (152)$$

Числитель включает только opportunities, которые по объекту, сроку, состоянию, доступности и Recognition Rules способны дать результат в горизонте h. Общая стоимость всех открытых карточек завышает покрытие. Показатель может рассчитываться в Deal Count, Transaction Value или Gross Profit, но эти варианты не взаимозаменяемы.

Универсальное требование «pipeline должен быть в три раза больше плана» методологически несостоятельно без эмпирической калибровки. Необходимое покрытие зависит от flow, stage evidence, cycle distribution, cancellation, capacity, mix и прогнозной ошибки. Для зрелых opportunities коэффициент может быть ниже, для ранних и нестабильных — выше.

Pipeline Velocity полезно разлагать на число eligible opportunities, средний ожидаемый экономический результат, доказанную вероятность и скорость прохождения. Однако произведение факторов остаётся модельной оценкой, а не фактом. Управленческое действие выбирается по компоненту: увеличить качественный вход, устранить stagnation, изменить ресурсное ограничение или улучшить конфигурацию — вместо общего призыва «нарастить pipeline».

Coverage не доказывает достижимость плана, если bottleneck ограничивает throughput. Достаточный спрос без inventory, approval или fulfilment capacity создаёт очередь, а избыточная мощность без SQL — недозагрузку. Поэтому coverage рассматривается совместно с Capacity Alignment и forecast.

14.11.11. Forecast accuracy, bias и calibration

Forecast service прогнозирует число, value или gross profit признанных сделок в определённом горизонте. Opportunity State описывает доказанный факт; Forecast Category — модельное ожидание. Эти сущности связаны, но не равны.

Прогноз opportunity может учитывать state evidence, flow/route, time in state, next action, buying group, Proposal Version, availability, approvals, payment conditions, историческую частоту исходов и ограничения мощности. Субъективная вероятность Deal Owner сохраняется как отдельный signal. Умножение pipeline value на произвольно назначенный процент стадии не считается доказанным прогнозом.

Таблица 221. Контроль качества прогноза

Измерение	Управленческий смысл	Возможная метрика	Типичный дефект
Точность	насколько прогноз близок к факту	MAE/WAPE для count или value	крупные ошибки скрываются средним процентом
Bias	систематически завышает или занижает модель	средняя signed error	оптимизм компенсируется единичным провалом
Calibration	соответствует ли заявленная вероятность фактической частоте	observed outcome rate по probability bins	«80%» выигрывает только в 45% случаев
Своевременность	когда прогноз становится информативным	accuracy по forecast horizon	точность достигается лишь накануне оплаты
Stability	насколько хаотично меняется forecast	revision volatility	план управляется переписыванием цифр
Coverage	какая доля факта была заранее представлена в прогнозе	forecasted-before-recognition share	сделки появляются без pipeline history

Для Deal Count можно применять MAE; при сравнении суммарных рядов — WAPE с осторожностью при малых знаменателях. Для вероятностного исхода возможна Brier Score и calibration curve. Выбор метрики определяется решением, а не доступностью функции в BI.

Калибровка выполняется по сопоставимым flows, horizons и версиям модели. Хорошо откалиброванный прогноз не обязан уверенно ранжировать каж-

дую отдельную opportunity; он должен давать частоты, соответствующие заявленным вероятностям в группах. Accuracy без calibration может быть достигнута консервативным прогнозом, который бесполезен для управления.

14.11.12. Прямое и обратное планирование

Прямое планирование начинает с доступного входа и ресурсов: объём принятых SQL → распределение по flows → фактические conversion/cycle distributions → inventory и capacity constraints → ожидаемые признанные сделки и gross profit. Оно отвечает на вопрос, что система способна создать при текущей конфигурации.

Обратное планирование начинается с целевого числа сделок, value или gross profit и вычисляет требуемые зрелые opportunities, принятые SQL, workstream capacity, товар, approvals и handoff capacity. В упрощённом виде:

$$Required\ Accepted\ SQL = \frac{Target\ Recognized\ Deals}{Expected\ Cohort\ Deal\ Formation\ Rate}. \qquad (153)$$

Формула допустима только для сопоставимого flow и горизонта; при mix используется сумма сценарных расчётов. Если цикл выходит за период, календарный план нельзя напрямую делить на cohort conversion.

Встреча прямого и обратного расчёта создаёт управленческую развилку. Разрыв может закрываться увеличением релевантного входа совместно с LLM, устранением operational bottleneck, перераспределением mix, доступностью продукта, изменением срока или пересмотром цели. Повышение давления на существующий pipeline не создаёт дополнительной мощности.

Capacity alignment с LLM означает согласование ожидаемого потока SQL, требований SQL Standard, WIP limits и скорости intake. LLM не должен производить SQL, которые управление продажами не способен принять в SLA, но дефицит мощности управления продажами не даёт права занижать SQL Standard или скрыто возвращать качественный спрос. На выходе ожидаемый Deal/Handoff flow согласуется с возможностью управление отношениями с клиентом после покупки принять пакеты и ближайшие обязательства.

14.11.13. управление продажами Gap

управление продажами Gap — разница между требуемым коммерческим результатом и результатом, который текущая система способна воспроизводимо признать и передать в заданном горизонте при доступном входе, pipeline, продукте, мощности и правилах качества.

$$SO\ Gap_h = \max\left(0, Target\ Deals_h - Feasible\ Recognized\ Deals_h\right). \quad (154)$$

Feasible Recognized Deals не равны субъективному forecast. Они ограничены минимумом нескольких потенциалов: demand/SQL, eligible pipeline, inventory or fulfilment, bottleneck capacity, Deal Standard и handoff capacity. Денежный и gross-profit gap рассчитываются отдельно.

Gap decomposes по причинам: Input Gap, Acceptance/Ownership Gap, Progression Gap, Proposal/Approval Gap, Availability Gap, Capacity Gap, Recognition Gap и Handoff Gap. Одна opportunity может быть затронута несколькими ограничениями, поэтому суммы компонент нельзя механически складывать без модели пересечения.

управление продажами Gap отличается от рыночного, маркетингового и LLM Gap. Недостаток активизированного спроса не является дефектом продавца; низкое качество принятого SQL не исправляется искусственным won; отсутствие товара не компенсируется количеством звонков. Сквозное планирование сохраняет владельца каждого разрыва и совместное решение на интерфейсе.

14.11.14. управление продажами Health Profile

При отсутствии валидированных весов состояние контура описывается многомерным Health Profile, а не декоративным единым индексом. Каждое измерение может оцениваться по шкале зрелости 0–4 на основании наблюдаемого evidence; критический ноль не должен исчезать внутри среднего балла.

Таблица 222. управление продажами Health Profile

Измерение	Примеры evidence	Критический симптом
SQL acceptance	delivery/acknowledgment, defect taxonomy, SLA	принятые SQL теряются или возвращаются без причины

Измерение	Примеры evidence	Критический симптом
Ownership and work	acknowledgment, queue, next action, WIP	opportunity назначена, но фактически бесхозна
State integrity	Entry/Exit evidence, clocks, guards	стадии меняются вручную без доказательства
Commercial solution	configuration, proposal version, availability, price authority	предложение неисполнимо или экономически непрозрачно
Progression	outcome evidence, resolved constraints	активность растёт без изменения opportunity
Deal recognition	Deal Standard pass, reconciliation, Deal ID	order/contract/payment смешаны со сделкой
Economics	Transaction Price, gross profit, leakage	объём достигается неконтролируемой уступкой
Прогноз	accuracy, bias, calibration, horizon	прогноз равен мнению руководителя
Capacity and flow	WIP, queues, throughput, bottlenecks	вход превышает способность качественной обработки
Подтверждённая передача	package completeness, first-pass acceptance, promises	управление отношениями с клиентом после покупки получает запись без контекста
Data and resilience	lineage, event journal, incidents, recovery	цифры невоспроизводимы после сбоя или изменения версии
Customer guardrails	contact pressure, complaints, broken promises	KPI достигаются ценой ухудшения клиентского опыта

Health Profile используется для выбора ограниченного числа приоритетов, а не для составления рейтинга сотрудников. Для каждого слабого измерения фиксируются root-cause hypothesis, владелец, intervention, expected signal и контрольный срок.

14.11.15. Эксперименты и причинная оценка улучшений

Изменение скрипта, SLA, очереди, price authority или playbook является гипотезой, а не доказанным улучшением. Простое сравнение показателей до и после не отделяет эффект от сезонности, продукта, цены, mix, маркетингового входа, дефицита товара и изменений команды.

Экспериментальный паспорт включает intervention, единицу назначения, целевую когорту, baseline, primary metric, guardrails, длительность, минимально значимый эффект, правила остановки и план анализа. Где возможно, применяется рандомизация; где невозможно — phased rollout, matched cohorts, interrupted time series или difference-in-differences с проверкой предпосылок.

Primary metric выбирается по предполагаемому механизму. Новый approval workflow сначала должен сократить Time-to-Decision и rework, а уже затем может повлиять на Deal Formation. Измерение только итоговых сделок снижает чувствительность и провоцирует приписывание результата вмешательству.

Guardrails включают gross profit, cancellation, complaints, broken promises, contact pressure, data defects и нагрузку на смежные контуры. Рост Win Rate за счёт чрезмерной скидки или исключения сложных opportunities не считается улучшением.

Результат эксперимента сохраняет scope и ограничения переноса. Эффект в одном бренде, филиале или flow не объявляется универсальным без повторной проверки. Отрицательный результат также является активом, если intervention и условия воспроизводимы.

14.11.16. Роли, управленческий ритм, ошибки и ограничения

управление продажами Owner отвечает за целостность KPI Tree и решения по контуру; Metric Owner — за определение и интерпретацию показателя; Data Owner — за источник и качество объекта; Forecast Owner — за процесс прогноза и калибровку; Capacity Owners — за ресурсные предпосылки; Finance — за экономические определения; LLM и управление отношениями с клиентом после покупки Owners — за согласование межконтурных потоков. BI-разработчик реализует расчёт, но не определяет управленческий смысл метрики единолично.

Управленческий ритм разделяет горизонты. Ежедневный контур наблюдает orphan opportunities, просроченные next actions, критические exceptions и перегруженные очереди. Еженедельный — progression, aging, pipeline changes, forecast revisions и bottlenecks. Месячный — cohort conversion, economics,

capacity alignment, loss/cancellation taxonomy, Health Profile и результаты экспериментов. Стратегический цикл пересматривает standards, flows, сценарии и инвестиции в мощность.

Типичные ошибки и потери:

- календарные сделки делятся на календарные SQL и называются конверсией;
- WON_PENDING_RECOGNITION включается в recognized deals;
- одна формула Win Rate используется при разных lost, returned и paused rules;
- активность продавца объявляется progression;
- snapshot column ratio выдаётся за stage conversion;
- среднее cycle time скрывает длинный хвост;
- stagnation определяется единым числом дней для retail и B2B;
- отправленное предложение считается представленным;
- запрос approval, reservation, order, contract и payment смешиваются с завершёнными событиями;
- list price используется как база price realization без сопоставимой конфигурации;
- gross profit включает неподтверждённые бонусы как безрисковый результат;
- pipeline value умножается на субъективные проценты и объявляется прогнозом;
- coverage получает универсальный норматив без калибровки;
- utilization максимизируется без учёта вариативности и очередей;
- единый индекс здоровья усредняет критический дефект Deal Recognition;
- план строится без проверки LLM intake, inventory, bottleneck и handoff capacity;
- корреляция звонков и продаж интерпретируется как причинный эффект;
- KPI стимулирует скидки, давление, преждевременные статусы или скрытые возвраты в LLM.

Модель имеет ограничения. Точные определения выручки, gross profit, payment и момента обязательства зависят от учётной и правовой политики. Малые выборки затрудняют калибровку и причинную оценку; длинные циклы требуют maturity windows и survival methods; меняющийся product mix на-

рушает прямую сопоставимость. Ни одна метрика не устраняет необходимость содержательного разбора исключений.

Пороговые значения, pipeline coverage, SLA, WIP limits, допустимая utilization и целевые конверсии не являются универсальными научными константами. Они устанавливаются на эмпирическом baseline конкретного flow, проверяются и пересматриваются при изменении стандартов, рынка, продукта и мощности.

Прикладной пример: одинаковые данные дают три разных вывода

За месяц управление продажами принял когорту из 100 SQL по новым автомобилям. Для всех 100 созданы opportunities, у 95 подтверждён owner в установленный SLA. В течение установленного окна 70 дошли до представления предложения, 30 завершились DEAL_RECOGNIZED, 50 — LOST, 10 были формально возвращены в LLM и 10 остались активными или paused.

SQL-to-Deal Formation Rate зрелой когорты равен 30/100 = 30%. Opportunity Win Rate среди разрешённых исходов равен 30/(30+50) = 37,5%. Если аналитик разделит 30 сделок на 70 представленных предложений, он получит Proposal-to-Deal Conversion 42,9%, но это не Win Rate и не полная конверсия входа. Три числа корректны только при сохранении своих знаменателей.

Проверка route data показывает, что 18 из 50 lost связаны с недоступностью требуемой конфигурации, а 9 — с кредитным ограничением. Увеличение количества звонков не устраняет эти причины. Portfolio team оценивает альтернативную доступность, capacity второго lender route и качество ранней конфигурации.

На следующий месяц установлен ориентир 40 признанных сделок. Прямой расчёт с текущим входом, conversion distributions, inventory и bottleneck capacity показывает feasible output 34. управление продажами Gap равен 6 сделкам. Обратный расчёт демонстрирует, что одних дополнительных SQL недостаточно: пост подготовки ограничивает выдачи, а управление отношениями с клиентом после покупки способен принять только 35 полноценных handoff packages в текущем режиме. Решение включает перераспределение capacity, изменение appointment plan и согласование входа с LLM, а не механическое повышение плана продавцам.

Forecast на 34 сделки проверяется по факту, bias и calibration. Если команда поставит 40 только потому, что это план, разница между forecast и target исчезнет, но управленческая информация будет потеряна. План описывает тре-

буемое состояние, прогноз — ожидаемое, а gap — работу, необходимую для их сближения.

Авторское положение 14.11

Измерение управление продажами является частью архитектуры преобразования, а не внешним отчётом о продавцах. Показатель существует только при определённых объекте, numerator, denominator, событиях, когорте или snapshot, временном окне, версии стандарта, источнике и ограничениях интерпретации. Deal Formation Rate не равен Win Rate; activity не равна progression; stage snapshot не равен conversion; order, contract и payment не равны Deal ID; pipeline coverage не равен прогнозу; target не равен forecast; utilization не равна мощности; корреляция не равна причинности. Управляемое планирование возникает при встрече прямого расчёта feasible output и обратного расчёта требуемых SQL, pipeline и ресурсов, а управление продажами Gap локализует разницу по входу, progression, доступности, мощности, признанию и handoff. До эмпирического обоснования весов здоровье контура должно представляться многомерным профилем, в котором критический разрыв не скрывается средним индексом.

Переход к параграфу 14.12

Разделы 14.1–14.11 последовательно определили границы управления продажами, научные основания авторского синтеза, принятие SQL, opportunity, state model, коммерческую диагностику, предложение, переговоры, Deal Standard, операционную систему, портфель сценариев и измерение. Завершающий параграф 14.12 должен объединить эти элементы в целостную reference model, определить уровни зрелости, ограничения, эмпирическую программу и управленческий протокол перехода признанной сделки в управление отношениями с клиентом после покупки.

14.12. Интегрированная reference model, ограничения и эмпирическая программа

Управленческий тезис завершающего раздела состоит в следующем: **управление продажами становится самостоятельным управленческо-операционным контуром только тогда, когда принятие SQL, создание opportunity, ownership, конфигурация решения, предложение, взаимодействие, согласования, признание сделки и handoff соединены в единую доказуемую систему.** Наличие сильных отдельных практик не компенсирует критический разрыв между ними: качественное предложение не создаёт сделку без исполнимости и Deal Standard, а признанная сделка не завершает контур без подтверждённого принятия результата управление отношениями с клиентом после покупки.

14.12.1. Управленческая проблема: сумма коммерческих практик не образует систему

Организация может иметь обученных продавцов, современную CRM, складскую систему, кредитный отдел, BI-отчётность и программу лояльности, но продолжать терять спрос на стыках. SQL технически доставляется без подтверждения приёма; opportunity создаётся без связи с Demand Episode; назначенный сотрудник не принимает ownership; предложение содержит недоступный объект; approval не связан с версией; договор или резерв преждевременно объявляется сделкой; управление отношениями с клиентом после покупки получает имя клиента, но не получает обещания и контекст решения.

Каждый участник способен показать локально корректную работу. LLM сформировал SQL, CRM назначила менеджера, продавец отправил расчёт, банк рассмотрел заявку, склад поставил резерв, финансовая функция увидела платёж. Однако если между событиями отсутствуют общие идентификаторы, Entry/Exit Criteria, evidence, clocks, полномочия и handoff contracts, коммерческий результат зависит от ручного согласования и личной памяти.

Вторая проблема — линейное представление процесса. Реальная opportunity развивается с параллельными workstreams, возвратами и изменением конфигурации. Отказ банка может активировать альтернативный финансовый маршрут; недоступность VIN — другую Offer Unit; новый участник buying group — повторное представление предложения. Жёсткая воронка либо искажает эти переходы, либо позволяет свободно менять стадии без доказательства.

Третья проблема — разрыв между операционным управлением и эмпирическим знанием. Методики внедряются как очевидно полезные: ускоряется follow-up, вводится скрипт, меняется price authority, покупается прогнозная модель. Рост продаж после изменения приписывается вмешательству, хотя одновременно могли измениться рынок, продукт, цена, mix, доступность и мощность. Reference model должна не только описывать желаемую систему, но и создавать условия для проверки собственных предположений.

Задача 14.12 — объединить элементы главы, определить критические границы, зрелость, управленческий протокол, программу эмпирической проверки и момент завершения управление продажами.

14.12.2. Интегрированная reference model управление продажами

Интегрированная reference model управление продажами — авторская нормативная модель преобразования принятого SQL в признанную сделку и подтверждённый Owner Handoff посредством связанной opportunity, доказанных состояний, управляемых решений, версионированных стандартов, ресурсных сервисов и межфункциональных контрактов.

Модель занимает строго определённое место в сквозной архитектуре:

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

Управление продажами не создаёт исходную известность, не активизирует неопределённый спрос, не формирует MQL и не повторяет развитие MQL в SQL. Он принимает доказанно готовый SQL, превращает его в управляемую коммерческую возможность и создаёт непосредственный результат — сделку. Управление отношениями с клиентом после покупки начинается после сделки и управляет ценностью владения, удержанием, повторным и реферальным спросом.

Таблица 223. Интегрированная последовательность преобразования SQL в сделку

Таблица · часть 1 из 2

Фаза	Вход	Ключевое преобразование	Доказанный выход
1. SQL Acceptance	доставленный SQL package	проверка контракта, completeness, версии и готовности	SQL_ACCEPTED либо формальный defect/return
2. Opportunity Formation	принятый SQL	создание Opportunity ID, связь с Demand Episode, routing, queue	opportunity создана и поставлена в работу
3. Ownership and Plan	opportunity без подтверждённого владельца	acknowledgment, WIP decision, priority, next action	OWNERSHIP_CONFIRMED
4. Commercial Configuration	требования, ограничения и контекст SQL	коммерческая диагностика, buying group, solution, workstreams	проверяемая Solution Configuration
5. Feasible Proposal	конфигурация и продуктовые данные	availability, price waterfall, authority, promise control, versioning	PROPOSAL_READY/PRESENTED
6. Interaction and Commitment	представленная Proposal Version	демонстрация, переговоры, objections, approvals, decision coordination	COMMERCIAL_COMMITMENT_CONFIRMED / WON_PENDING_RECOGNITION
7. Deal Recognition	commitment и применимые events	Deal Standard, financial/legal/operational reconciliation	DEAL_RECOGNIZED и Deal ID
8. Owner Handoff	признанная сделка и контекст	подготовка, доставка, acknowledgment, defect handling	OWNER_ACCEPTED

Таблица · часть 2 из 2

Фаза	Критический guard
1. SQL Acceptance	delivery ≠ acceptance

Фаза	Критический guard
2. Opportunity Formation	SQL ≠ opportunity
3. Ownership and Plan	assignment ≠ ownership
4. Commercial Configuration	диагностика ≠ повторная квалификация LLM
5. Feasible Proposal	quote ≠ offer; delivery ≠ presentation
6. Interaction and Commitment	activity ≠ progression; commitment ≠ deal
7. Deal Recognition	reservation/order/contract/payment ≠ deal автоматически
8. Owner Handoff	отправка записи ≠ принятие результата

Последовательность задаёт логические критерии, но не требует строго синхронного исполнения. Диагностика, availability check, trade-in и кредитный workstream могут идти параллельно; proposal возвращается к конфигурации после нового evidence; fulfilment может продолжаться после Deal Recognition. Неизменным остаётся запрет на подмену доказанного выхода предшествующей активностью.

14.12.3. Архитектурные объекты и непрерывность идентичности

Reference model управляет не одной «карточкой клиента», а системой связанных объектов. Identity описывает сторону или участника; Demand Episode — конкретный эпизод спроса; MQL и SQL — результаты предшествующих преобразований; opportunity — рабочую коммерческую возможность; Proposal Version — версию решения и условий; reservation, order, contract и payment — события или объекты исполнения; Deal ID — признанный коммерческий результат; Owner Handoff — переход контекста и ответственности.

Таблица 224. Непрерывность объектов и идентификаторов

Объект	Основной идентификатор	Что он сохраняет	Недопустимое слияние
Identity	Identity ID	сторону, роли, разрешённые контакты и связи	человек = lead = сделка

Объект	Основной идентификатор	Что он сохраняет	Недопустимое слияние
Эпизод потребности	Demand Episode ID	предмет и временной контекст конкретного спроса	повторный спрос = дубликат
SQL	SQL ID	результат LLM, standard version и evidence готовности	SQL = готовая opportunity или сделка
Коммерческая возможность	Opportunity ID	управляемое преобразование, owner, state и route	opportunity = CRM-контакт
Proposal	Proposal ID + Version	конфигурацию, цену, условия, срок и promises	отправленный файл = принятые условия
Workstream	Workstream ID	зависимую линию trade-in, finance, insurance, test-drive или fulfilment	workstream = отдельная сделка автоматически
Order/Contract/Payment	соответствующие IDs	предметные юридические и финансовые события	одно событие = Deal ID вне Recognition Rules
Сделка	Deal ID	признанный результат, стандарт, время и evidence	Deal ID = Identity ID или Order ID
Подтверждённая передача	Handoff ID + Version	переданный пакет, defects, acknowledgment и acceptance	смена поля owner = принятый handoff

Связи допускают отношения one-to-many и many-to-one, когда они определены моделью бизнеса. Один договор может поддерживать несколько B2B orders и Deal IDs; одна opportunity может содержать несколько workstreams; один Demand Episode — альтернативные opportunities, если предметы коммерчески различимы. Дедупликация сохраняет историю источников и не уничтожает повторный спрос.

Event journal обеспечивает временную непрерывность. Каждое критическое событие содержит object ID, event type, event time, processing time, actor/service, authority, version, evidence link и outcome. Текущее состояние вычисляется из допустимой последовательности событий либо сверяется с ней. Это делает результат воспроизводимым и защищает от заднего изменения истории.

14.12.4. Система контрактов и управленческих границ

Интегрированная модель держится не на предположении о добросовестности передачи, а на формальных контрактах между продуктами и функциями. SQL Acceptance Contract связывает LLM и управление продажами; Opportunity Standard — вход и управление рабочим объектом; Interaction Contract — цель и outcome взаимодействия; Integration Contract — семантику событий между системами; Deal Standard и Recognition Rules — непосредственный результат; Handoff Contract — переход в управление отношениями с клиентом после покупки.

Каждый контракт содержит тип объекта, критерии готовности, обязательные данные, evidence, отправителя, получателя, SLA/OLA, acknowledgment, правила acceptance, defect, return и escalation. SLA определяет временные обязательства внешнего или клиентского сервиса; OLA — внутреннее операционное соглашение между исполнителями, поддерживающими SLA. Быстрое техническое сообщение без фактического результата не считается выполнением контракта.

Границы предотвращают функциональную экспансию. управление продажами может вернуть SQL по формальному defect или recycle contract, но не перепроводит весь LLM. Он использует коммерческое присутствие data о цене и наличии, но не становится владельцем коммерческого присутствия. После Deal Recognition он передаёт отношения управление отношениями с клиентом после покупки, но владельцы fulfilment продолжают исполнять открытые транзакционные обязательства. Обратная связь следующего контура меняет standards и playbooks, не стирая ответственность за исходное решение.

14.12.5. Контур управления и обратных связей

Reference model включает два взаимосвязанных цикла. Первый — операционный: событие → проверка состояния → решение → действие → evidence → следующий допустимый переход. Второй — управленческий: наблюдаемый результат → диагностика разрыва → гипотеза → изменение стандарта, продукта, мощности или стимулов → контролируемая проверка → новая версия.

Операционный цикл работает на уровне конкретной opportunity. Управленческий — на уровне flow, route, scenario, портфеля и периода. Смешение циклов опасно: руководитель не должен ежедневно менять стандарт ради одной сложной сделки, а Deal Owner — обходить системное правило под видом локального эксперимента.

Обратные связи поступают из нескольких источников:

- LLM — дефекты SQL package, несоответствие объёма и мощности, причины recycle;
- opportunities — stagnation, objections, route deviations и approval exceptions;
- Deal Recognition — reconciliation defects, cancellations и reversals;
- управление отношениями с клиентом после покупки — broken promises, ранние complaints, фактический сценарий владения, повторный спрос;
- Finance and Operations — gross profit, payment integrity, inventory conflicts и fulfilment failure;
- внешняя среда — право, платформенные правила, продуктовые изменения и рыночные ограничения.

Обратная связь становится управляющим сигналом только после классификации по объекту, причине, controllability и владельцу. Отдельная жалоба может требовать немедленного recovery; повторяющийся паттерн — root-cause analysis и изменение системы. Нельзя использовать downstream complaint как автоматическое доказательство ошибки продавца без проверки исполнения, продукта и ожиданий.

14.12.6. Модель зрелости управления продажами

Зрелость характеризует способность контура воспроизводимо создавать коммерческий результат, а не количество функций CRM или размер отдела. Оценка проводится по измерениям: acceptance, identity, ownership, state integrity, commercial solution, authority, resources, recognition, handoff, measurement, capacity, learning and resilience.

Таблица 225. Уровни зрелости управления продажами

Уровень	Наименование	Наблюдаемая конфигурация	Основной управленческий переход
0	Fragmented Sales	продажи зависят от отдельных сотрудников; определения и данные конфликтуют; handoffs не подтверждаются	определить границы, владельца контура и критические объекты
1	Standardized Sales	существуют базовые стадии, роли, SQL/Opportunity/Deal definitions и обязательные формы	связать стандарты с evidence, clocks и рабочими интерфейсами
2	Managed управление продажами	ownership подтверждается; routes, approvals, Deal Standard, KPI и SLA исполняются и контролируются	управлять WIP, качеством, экономикой и межфункциональными зависимостями
3	Orchestrated управление продажами	workstreams, филиалы, платформы, capacity и Owner Handoff связаны общими IDs и контрактами	калибровать прогноз, оптимизировать портфель и закрывать системные bottlenecks
4	Adaptive управление продажами	сценарии версионируются и эмпирически проверяются; система адаптируется с guardrails и сохраняет traceability	поддерживать причинно обоснованное обучение без разрушения стандартов

Уровень не присваивается по среднему значению всех измерений. Если организация достигла развитого forecast, но Deal Recognition остаётся субъективным, зрелость непосредственного результата ограничена критическим разрывом. Аналогично автоматический routing не компенсирует бесхозную

opportunity, а высокая конверсия — неправомерные данные или неисполняемые обещания.

Переход между уровнями подтверждается evidence: утверждёнными и используемыми стандартами, event records, выборочными проверками качества, стабильностью результата и способностью восстановить путь сделки. Наличие документа или лицензии без использования не повышает зрелость.

14.12.7. Критические разрывы и принцип слабого звена

Критический разрыв — дефект объекта, контракта, полномочия, evidence или мощности, который делает последующий результат недоказуемым, неисполняемым либо неприемлемо рискованным независимо от качества остальных элементов.

Таблица 226. Карта критических разрывов управление продажами

Разрыв	Наблюдаемый симптом	Системное последствие	Первоочередная защита
SQL Acceptance Gap	доставленные SQL не приняты или возвращаются без кода	потеря готового спроса и спор LLM↔Sales	acceptance queue, acknowledgment, defect contract
Identity/Demand Episode Gap	OEM, сайт и филиал создают параллельные записи	дублирующее давление и ложная конверсия	identity matching и сохранение source history
Ownership Gap	менеджер назначен, но next action и acknowledgment отсутствуют	orphan opportunity и незаметное aging	owner clock, fallback и escalation
State Integrity Gap	стадии меняются без Entry/Exit evidence	фиктивный pipeline и некалибруемый forecast	guards, audit и запрет свободного won
Solution/Availability Gap	предложен объект или срок без проверки	broken promise и потеря доверия	versioned availability/capacity snapshot
Authority Gap	цена, скидка или обязательство даны вне полномочий	margin leakage и юридический риск	authority matrix и approval workflow

Разрыв	Наблюдаемый симптом	Системное последствие	Первоочередная защита
Progression Gap	высокая активность без изменения opportunity	WIP растёт, решение не приближается	outcome evidence и stagnation rules
Recognition Gap	reservation, contract или payment объявлены сделкой	расхождение CRM, финансов и управления	Deal Standard, reconciliation и Deal ID service
Handoff Gap	карточка отправлена без promises и acceptance	новый владелец начинает отношения с дефекта	Handoff Package и OWNER_ACCEPTED
Capacity Gap	вход или commitments превышают bottleneck	очередь, просрочки и давление на клиента	WIP limits, capacity alignment и честный forecast
Learning Gap	изменения внедряются без версии и проверки	невозможно отличить эффект от шума	change control и empirical protocol
Incentive Gap	KPI вознаграждает действия, скидки или ранний won	система оптимизирует отчёт вместо результата	сбалансированные metrics и guardrails

Принцип слабого звена не означает, что любую ошибку следует превращать в блокировку. Дефекты классифицируются по severity и reversibility. Некритичное поле можно исправить после перехода; конфликт объекта, полномочия, цены или payment evidence способен остановить Deal Recognition. Матрица критичности утверждается заранее.

14.12.8. Протокол перехода сделки в управление отношениями с клиентом после покупки

Переход начинается только после DEAL_RECOGNIZED. До этого управление отношениями с клиентом после покупки может получать допустимые сигналы для планирования мощности, но не принимает человека как владельца признанного коммерческого результата. Сам факт существующих отношений также не отменяет нового handoff: повторная opportunity действующего владельца создаёт новый контекст и обязательства.

Протокол включает семь шагов:

1. **Recognition validation** — Deal ID, версия Deal Standard и отсутствие критического reconciliation exception подтверждены.
2. **Package assembly** — собраны предмет, условия, Buying Group Map, причины выбора, permissions, promises, fulfilment statuses и ближайшие milestones.
3. **Receiver assignment** — определён управление отношениями с клиентом после покупки Receiver с учётом объекта, location, сегмента и модели владения.
4. **Delivery** — пакет передан по Integration/Handoff Contract и получил техническое подтверждение.
5. **Acknowledgment** — получатель подтвердил начало проверки в SLA.
6. **Acceptance or defect** — зафиксирован OWNER_ACCEPTED либо HANDOFF_DEFECT с кодом, owner и сроком исправления.
7. **Responsibility transition** — управление отношениями с клиентом после покупки принимает отношения и будущие события владения; открытые fulfilment commitments сохраняют прежних операционных владельцев до исполнения.

Таблица 227. Минимальные Exit Criteria управление продажами

Критерий	Обязательное evidence	Блокирующий дефект
Deal recognized	Deal ID, Recognition Rule, timestamp, pass result	субъективный won или незавершённая критическая сверка
Identity resolved	стороны и допустимые связи	конфликт клиента, плательщика или владельца объекта
Terms fixed	Proposal Version, Transaction Price, contract/payment links	несовместимые версии цены или предмета
Promises controlled	promise, owner, due date, status	обязательство без владельца или неисполнимый срок
Permissions valid	channel, purpose, legal basis, restrictions	неизвестное или запрещённое использование данных
Context complete	reason for choice, participants, risks, next milestone	новый владелец вынужден повторно собирать ключевой контекст

Критерий	Обязательное evidence	Блокирующий дефект
Receiver accepted	Handoff ID, version, acceptance timestamp	только delivery/assignment без acknowledgment и acceptance

После OWNER_ACCEPTED управление продажами не исчезает из audit trail. Он остаётся владельцем качества созданной сделки и участвует в разборе defects, связанных с исходной конфигурацией, обещанием или recognition. Однако текущие отношения, сервисные события, удержание и повторный спрос принадлежат управление отношениями с клиентом после покупки.

14.12.9. Эмпирическая программа

Reference model имеет статус авторского синтеза, поддержанного научными подходами к personal selling, organizational buying, negotiation, sales control, information asymmetry, queueing, forecasting, customer journey и межфункциональной координации. Конкретные связи между её элементами и результатом требуют эмпирической проверки.

Эмпирическая программа должна отвечать не только на вопрос «растут ли продажи», но и на вопросы механизма: изменилось ли принятие, ownership, progression, cycle time, качество предложения, мощность, recognition integrity и handoff. Единицей исследования может быть SQL, opportunity, Deal ID, owner, филиал, scenario version или временной период.

Таблица 228. Приоритетные направления эмпирической программы

Таблица · часть 1 из 2

Предполагаемая связь	Основной механизм	Возможный дизайн	Primary outcome
acknowledgment SQL снижает потери входа	устраняется неопределённость принятия	phased rollout по командам	accepted-to-owned rate, orphan rate
подтверждённое ownership ускоряет первый коммерческий шаг	появляется персональная ответственность и fallback	matched cohorts или cluster randomization	Time-to-Valid-Next-Action

Предполагаемая связь	Основной механизм	Возможный дизайн	Primary outcome
evidence-based state model улучшает прогноз	стадия отражает наблюдаемое состояние	interrupted time series	calibration, bias, state integrity
availability и capacity snapshot сокращают broken promises	обещание строится на актуальном ресурсе	rollout по flows/locations	promise failure, cancellation
Proposal Version и price authority уменьшают leakage	условия прослеживаемы и полномочны	controlled rollout	price realization, approval rework
workstream orchestration сокращает cycle time	параллельные зависимости видимы и управляемы	route-level experiment	SQL-to-Deal time
Deal Recognition Rules повышают сопоставимость результата	события перестают смешиваться	pre/post with reconciliation audit	recognition defect rate
формальный Owner Handoff снижает ранние complaints	сохраняются promises и контекст	stepped-wedge rollout	first-pass acceptance, early complaint rate
WIP limits улучшают throughput в bottleneck	снижается переключение и скрытая очередь	controlled capacity pilot	throughput, cycle-time quantiles
калиброванный forecast улучшает capacity decisions	план отделён от ожидания	decision-process evaluation	forecast error and capacity mismatch

Таблица · часть 2 из 2

Предполагаемая связь	Защитные ограничения
acknowledgment SQL снижает потери входа	возвраты дефектных SQL, WIP

Предполагаемая связь	Защитные ограничения
подтверждённое ownership ускоряет первый коммерческий шаг	contact pressure, rework
evidence-based state model улучшает прогноз	cycle time, manual burden
availability и capacity snapshot сокращают broken promises	lost due to stricter promise
Proposal Version и price authority уменьшают leakage	Win Rate, customer fairness
workstream orchestration сокращает cycle time	defect/cancellation, workload
Deal Recognition Rules повышают сопоставимость результата	delayed recognition, manual cost
формальный Owner Handoff снижает ранние complaints	handoff time, data minimization
WIP limits улучшают throughput в bottleneck	rejected intake, employee load
калиброванный forecast улучшает capacity decisions	gaming, model bias

Для каждой гипотезы заранее фиксируются population, intervention, comparator, outcome, horizon, exclusions, minimum detectable effect и analysis plan. Изменение не должно запускаться одновременно во всей системе, если безопасен ограниченный пилот. Там, где рандомизация невозможна, применяются matched cohorts, difference-in-differences, regression discontinuity, interrupted time series или процессный анализ с явными предпосылками.

Качественные данные дополняют событийные. Интервью с клиентами и участниками buying group помогают понять причины несоответствия, наблюдение работы — обнаружить теневые процессы, разбор calls/meetings — оценить смысл interaction outcome. Однако субъективная оценка не заменяет Deal ID и event evidence, а цифровой след не раскрывает мотивацию автоматически.

Программа должна публиковать и отрицательные результаты. Если новый playbook не улучшил progression или ухудшил клиентский опыт, это основание изменить либо вывести версию, а не пересчитать метрику. Эффект, найденный в одном flow или бренде, требует проверки переносимости.

14.12.10. Ограничения reference model

Первое ограничение — **контекстная зависимость**. Длительность, buying group, правовые события, роль contract и payment, необходимость delivery и состав Deal Standard различаются в retail, B2B, e-commerce, сервисе, подписке и проектном бизнесе. Модель переносит архитектурные требования, но не единый маршрут.

Второе — **правовая и учётная зависимость**. Deal Recognition как операционное определение должно быть согласовано с применимым правом, налоговым и бухгалтерским учётом, правилами финансирования, защиты потребителя и данных. Авторская модель не заменяет юридическое заключение и учётную политику.

Третье — **ограничение измерения**. CRM event может быть создан поздно, stage изменён вручную, interaction outcome неполон, а cross-system identity ошибочна. Точность формулы не исправляет construct validity. Tracking Standard, audit и reconciliation уменьшают, но не устраняют measurement error.

Четвёртое — **ограничение причинности**. Высокий Win Rate опытного продавца может быть связан с лучшим routing, продуктовым mix или доступностью, а не с техникой переговоров. Наблюдательные данные подвержены selection, survivorship, seasonality и policy endogeneity. Поэтому простая корреляция не доказывает эффект элемента модели.

Пятое — **ограничение мощности и вариативности**. Средняя capacity скрывает пики, сложность mix, отсутствие взаимозаменяемости и внешние задержки. Закон Литтла и иные потоковые зависимости требуют устойчивых границ и не являются универсальными нормативами.

Шестое — **организационное и поведенческое ограничение**. Формальные статусы могут стать объектом gaming, если мотивация привязана к activity, раннему won или локальной марже. Segregation of duties снижает риск, но чрезмерная бюрократия создаёт обходы и задержки.

Седьмое — **технологическое ограничение**. Алгоритмический score или forecast воспроизводит качество исторических данных и может закреплять прежнее распределение внимания. Автоматизация не отменяет explainability, monitoring, human escalation и права клиента.

Восьмое — **ограничение приватности и минимизации данных**. Buying Group Map, финансовые условия и история взаимодействий не дают права собирать неограниченный профиль. Каждое поле требует цели, основания, срока хранения, доступа и правил удаления или ограничения.

Девятое — **ограничение переносимости**. Эффект сценария в одном филиале, бренде или ценовом сегменте не переносится автоматически на другой. Reference model задаёт вопросы и контракты, но конкретные thresholds, SLA, WIP limits, conversion baselines и pipeline coverage устанавливаются эмпирически.

14.12.11. Управленческий протокол внедрения

Внедрение reference model следует начинать не с полной автоматизации, а с установления результата и границ. Управленческий протокол включает последовательность:

1. **Определить scope** — flows, locations, channels и юридические сущности пилота.
2. **Зафиксировать объект и результат** — SQL, opportunity, Deal ID, Deal Standard и Owner Handoff.
3. **Провести gap mapping** — найти критические разрывы объектов, состояний, полномочий, данных и мощности.
4. **Установить minimum viable standards** — acceptance, ownership, Entry/Exit Criteria, event dictionary, reason codes и recognition.
5. **Назначить владельцев** — управление продажами Owner, Flow Owners, Product/Service Owners, Deal Owners, Data and Metric Owners.
6. **Настроить рабочие контракты** — queues, SLA/OLA, approvals, availability, capacity и handoffs.

7. **Создать Tracking Standard и baseline** — до изменения интерфейсов и мотивации.
8. **Выбрать ограниченный поток** — с достаточным объёмом, измеримостью и контролируемым риском.
9. **Запустить пилот и quality monitoring** — с guardrails, incident route и возможностью rollback.
10. **Проверить результат** — progression, Deal Formation, economics, cycle time, defects и Owner feedback.
11. **Версионировать и масштабировать** — только после разбора mechanism и boundary conditions.
12. **Встроить цикл обучения** — регулярный Health Profile, gap review, empirical backlog и change control.

Первым приоритетом становится не наиболее заметная проблема, а критический разрыв, делающий результат недоказуемым. Если Deal ID создаётся по произвольному won, улучшение forecast или скрипта не имеет надёжного результата для оценки. Если SQL теряется до ownership, совершенствование переговоров затрагивает только уцелевшую часть спроса.

Minimum viable architecture может быть реализована без единой платформы: согласованными IDs, ограниченным state model, event journal, управляемыми очередями и ручной сверкой. Однако временное решение должно иметь owner, quality control и план развития. Параллельная таблица без контракта быстро становится второй системой истины.

14.12.12. Интегрированный критерий состоятельности контура

управление продажами можно считать архитектурно состоятельным, если организация способна для любой признанной сделки воспроизвести непрерывную цепочку:

принятый SQL → связанный Demand Episode → Opportunity ID → подтверждённый owner → доказанные state transitions → актуальная Solution Configuration → исполнимая Proposal Version → полномочный commitment → Deal Standard pass → Deal ID → принятый Owner Handoff.

Одновременно организация должна уметь объяснить проигранную, приостановленную или возвращённую opportunity: какой объект рассматривался, какое evidence получено, где возникло ограничение, кто владел следующим шагом и почему выбран соответствующий reason code. Управляемость про-

является не только в успешных сделках, но и в доказуемости незавершённых исходов.

Состоятельность имеет четыре свойства:

- **semantic integrity** — объекты и события имеют однозначный смысл;
- **operational integrity** — роли, ресурсы и SLA позволяют исполнить правила;
- **evidence integrity** — решения и переходы воспроизводимы;
- **adaptive integrity** — система изменяется через версии и эмпирическую проверку, не переписывая историю.

Если одно свойство отсутствует, локальная эффективность не превращается в устойчивую систему. Семантика без исполнения остаётся регламентом; исполнение без evidence — неформальной практикой; evidence без адаптации — застывшей бюрократией; адаптация без standards — хаотическими экспериментами.

Прикладной пример: диагностика зрелости дилерской группы

Дилерская группа демонстрирует высокий календарный объём продаж и использует CRM во всех филиалах. Аудит показывает, что SQL автоматически распределяются, предложения формируются по шаблону, а финансовые данные загружаются из DMS. Формально система выглядит зрелой.

Однако acknowledgment отсутствует: назначение менеджера считается ownership. Филиалы используют разные значения won; один признаёт резерв, второй — договор, третий — оплату. Межфилиальные VIN резервируются в локальных таблицах. управление отношениями с клиентом после покупки получает данные только после выдачи и не видит обещания по оборудованию. Forecast строится из процентов стадий, которые менеджеры меняют вручную.

По Maturity Model организация имеет отдельные признаки уровней 2–3, но Recognition Gap и Handoff Gap ограничивают целостную зрелость. Программа начинается не с нового BI-dashboard, а с единого Event Dictionary, Deal Standard, owner acknowledgment, Reservation Contract и Handoff Package. Один поток новых автомобилей пилотируется в двух филиалах.

Baseline фиксирует orphan rate, reconciliation defects, cancellation, Time-to-Recognition и handoff acceptance. После внедрения проверяется не только изменение Deal Formation, но и снижение конфликтов VIN, полнота promises и нагрузка на финансовую функцию. Лишь после подтверждения

механизма сценарий получает новую active version и распространяется на сопоставимые филиалы.

Пример показывает, что зрелость определяется не самым развитым инструментом и не средним баллом, а непрерывностью преобразования. Высокий объём может сосуществовать с архитектурной хрупкостью; reference model делает эту хрупкость наблюдаемой и управляемой.

Авторское положение 14.12

управление продажами представляет собой самостоятельный контур доказуемого преобразования принятого SQL в признанную сделку и подтверждённый Owner Handoff. Его reference model образуют не линейная воронка и не набор инструментов, а непрерывность объектов, версионированных стандартов, evidence-based states, ownership, коммерческих решений, workstreams, полномочий, ресурсов, Deal Recognition и Handoff Acceptance. Зрелость контура ограничивается критическим разрывом и не может определяться средним уровнем автоматизации; локальная эффективность не компенсирует отсутствие semantic, operational, evidence или adaptive integrity. Модель имеет статус авторского синтеза: её архитектурные разграничения служат нормативом проектирования, тогда как величина влияния конкретных механизмов на Deal Formation, экономику и клиентский результат подлежит эмпирической проверке. управление продажами завершается не отправкой сделки, а событием OWNER_ACCEPTED, после которого управление отношениями с клиентом после покупки принимает отношения и контекст, не освобождая прежних владельцев от неисполненных транзакционных обязательств.

Переход к следующей главе: управление отношениями с клиентом после покупки

Признанная и принятая сделка завершает управление продажами, но не завершает движение ценности. После OWNER_ACCEPTED объектом управления становится не коммерческая возможность, а отношения владения и использования: выполнение ожиданий, сервисный опыт, удержание, развитие ценности, повторный и реферальный спрос. Следующая глава рассматривает управление отношениями с клиентом после покупки как самостоятельный контур, принимающий Deal ID, Handoff Package, promises и контекст и преобразующий состоявшуюся сделку в управляемый клиентский капитал.

Завершающий аппарат

Итоги главы 14

Глава 14 определила управление продажами как самостоятельный управленческо-операционный контур, расположенный после управления жизненным циклом лида и до управление отношениями с клиентом после покупки. Его входом является не любой лид, контакт или запись CRM, а принятый Sales Qualified Lead с подтверждённой идентичностью, Demand Episode, объектом интереса, evidence коммерческой готовности, контекстом взаимодействия и согласованным следующим шагом. Непосредственным результатом контура является не встреча, расчёт, резерв, заказ или подписанный документ, а признанная по Deal Standard сделка. Завершением управление продажами служит подтверждённое принятие Deal Handoff Package следующим владельцем.

Тем самым глава закрепила непрерывную архитектурную последовательность:

Рынок → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → сделка → управление отношениями с клиентом после покупки → повторный и реферальный спрос.

Эта последовательность не объединяет функции в одну универсальную воронку. Напротив, она устанавливает границы ответственности и контракты перехода. создание бренда создаёт основания доверия и выбора; стимулирование спроса активизирует спрос; коммерческое присутствие делает конкретное предложение доступным для оценки; привлечение лидов принимает коммерчески релевантный отклик и формирует MQL; управление жизненным циклом лида развивает MQL и формирует SQL. Только после подтверждённого приёма SQL начинается управление продажами.

SQL является входом, но ещё не коммерческой возможностью

Первый итог главы состоит в разграничении SQL и opportunity. SQL доказывает, что управление жизненным циклом лида достиг утверждённого результата квалификации и готовности к коммерческой работе. Однако он не создаёт автоматически владельца, очередь, план, ресурс или юридически значимый результат.

Переход начинается с SQL Acceptance Rules. Техническая доставка записи не равна acknowledgment, а acknowledgment не равен acceptance. Если пакет соответствует стандарту, создаётся или связывается Opportunity ID, сохраняется Demand Episode ID, определяется route, opportunity помещается в управляемую очередь. Дефектный пакет возвращается по формальному контракту с reason code и evidence; качественный SQL не может быть отвергнут только потому, что управление продажами перегружен.

Assignment также не равен ownership. Назначение фамилии в CRM не доказывает фактического принятия ответственности. Ownership возникает после acknowledgment, проверки допустимой нагрузки, принятия ближайшего действия и включения opportunity в рабочий план. Эта граница защищает систему от бесхозных SQL, которые формально распределены, но не преобразуются.

Opportunity является управляемым объектом, а стадия — доказанным состоянием

Второй итог связан с Opportunity Standard и state model. Opportunity — это связанная с SQL и Demand Episode коммерческая возможность, имеющая объект, владельца, состояние, route, workstreams, value, risks, next action и history of evidence. Она не равна контакту, карточке клиента или строке pipeline.

Состояние opportunity определяется Entry Criteria, Exit Criteria, evidence, clock, reason code и guards. CRM-stage без этих элементов является интерфейсной меткой. Встреча, звонок, визит, тест-драйв или отправка предложения могут оставить технический след, но не обязательно изменяют коммерческое состояние.

Commercial progression возникает при доказанном уменьшении существенной неопределённости: уточнении или пересмотре fit, выборе конфигурации, представлении актуальной Proposal Version, разрешении ограничения, получении полномочного approval, согласовании условий или возникновении commitment event. Activity и progression поэтому измеряются отдельно.

Коммерческая диагностика не повторяет квалификацию LLM

Третий итог главы — разграничение квалификации спроса и проектирования сделки. LLM устанавливает готовность MQL стать SQL. управление продажами принимает эту готовность как вход и уточняет только те параметры, которые необходимы для создания исполнимой коммерческой конфигурации.

Commercial Requirements Profile фиксирует цели использования, критерии выбора, ограничения бюджета и времени, участников решения, риски и допустимые альтернативы. Buying Group Map различает пользователя, плательщика, инициатора, советника, gatekeeper и полномочного decision maker. В розничной покупке эти роли могут принадлежать одному человеку; в B2B они распределены между несколькими участниками.

Solution Configuration соединяет основной продукт, услуги, trade-in, кредит, лизинг, страхование, дополнительное оборудование, сроки и условия исполнения. Она версионируется и сохраняет связь с исходными требованиями. Изменение объекта не должно стирать Demand Episode; отказ от конкретного VIN не означает исчезновения категорийного спроса.

Предложение является версией решения, а не отправленным файлом

Четвёртый итог — создание управляемой архитектуры предложения. Quote, коммерческое предложение и юридическая оферта имеют разные функции и правовой статус. Proposal Version связывает Solution Configuration, Offer Unit ID/VIN/SKU, показанную цену, price waterfall, availability snapshot, срок действия, approvals, assumptions и promises.

Рекомендованная цена, текущая публичная цена, показанная клиенту цена, approved price, agreed price и Transaction Price не являются одним значением. Аналогично скидка не равна бонусу производителя, субсидии, подарку или доходу от дополнительного оборудования. Price Authority Matrix определяет, кто, в каком диапазоне и при каких основаниях вправе изменять каждый компонент.

Наличие также имеет несколько измерений: физическое, юридическое, коммерческое и операционное. Объект может находиться на площадке, но быть недоступным из-за ограничения, конфликтующего резерва или отсутствия мощности подготовки. Поэтому обещание цены, объекта или срока требует evidence, источника, timestamp, срока действительности и владельца.

Взаимодействие создаёт результат только при наличии outcome evidence

Пятый итог относится к встречам, демонстрациям, тест-драйвам, переговорам и follow-up. Назначенная встреча не равна подтверждённой; подтверждённая — состоявшейся; состоявшаяся — commercial progression. Отправка PDF не равна presentation, а факт получения — пониманию и acceptance.

Interaction Contract задаёт цель, предмет, участников, ожидаемое evidence, ограничения и следующий шаг. Возражение рассматривается не как реплика, которую нужно подавить, а как evidence о нерешённом несоответствии ценности, цены, риска, доверия, доступности, полномочий или процесса решения.

Approval workflow связывает запрос с Proposal Version, authority, экономическим контекстом, clock, решением и условиями. Запрос согласования не равен approval; молчание не является решением. Отказ банка, страховщика или владельца одного ресурса изменяет соответствующий workstream, но не закрывает основную opportunity автоматически.

Follow-up допустим, когда содержит новый предмет, согласованный next action либо обоснованное напоминание и соблюдает правовые и клиентские ограничения. Повторение одинакового давления не является управлением opportunity. Stalled opportunity определяется отсутствием progression evidence, просроченным next action и сценарным порогом, а не субъективным ощущением продавца.

Сделка возникает по Deal Standard, а не по удобному статусу

Шестой итог главы — строгое различение reservation, order, contract, invoice, payment, fulfilment, delivery и deal. Эти события связаны, но ни одно из них не имеет универсального права называться сделкой.

Deal Standard определяет Identity, Object, Terms, Authority, Legal, Financial, Feasibility и Evidence Criteria. Deal Recognition Rules устанавливают достаточное сочетание событий для конкретного потока и момент создания Deal ID. Поэтому WON_PENDING_RECOGNITION отражает подтверждённое коммерческое обязательство, но не включается в признанные сделки.

Юридическая, финансовая и операционная сверка разрешает расхождения цены, версии, объекта, стороны, оплаты и исполнения. Deal ID появляется только после выполнения обязательных критериев и устранения критических конфликтов. Отмена после признания не удаляет сделку из истории, а создаёт связанное cancellation, termination, refund или reversal event.

Передача сделки является принятием ответственности, а не сменой поля

Седьмой итог — определение Exit Criteria управление продажами. Deal Handoff Package включает Deal ID, Identity и Demand Episode, предмет и условия, причины выбора, Buying Group Map, promises, fulfilment statuses, ограничения коммуникации, согласия, риски и ближайшие milestones.

Передача проходит состояния HANDOFF_PREPARED, HANDOFF_DELIVERED, HANDOFF_ACKNOWLEDGED и OWNER_ACCEPTED. Техническая доставка не равна приёму. управление отношениями с клиентом после покупки может вернуть пакет как defect только по утверждённым критериям, а управление продажами обязан исправить разрыв.

После OWNER_ACCEPTED управление отношениями с клиентом после покупки принимает отношения и будущие события владения. При этом открытые транзакционные обязательства не меняют владельца автоматически: установка оборудования, доставка или исправление документа остаются за определённым Fulfilment Owner до исполнения. Клиент не должен координировать внутренние функции самостоятельно.

Операционная система шире CRM и организационной структуры

Восьмой итог — описание продуктов и активов управление продажами. Opportunity workspace, state model, playbooks, proposal engine, price authority matrix, approval workflows, inventory and capacity services, pipeline board, forecast service, integration contracts, event journal, RACI, SLA/OLA, quality monitoring, continuity и incident management образуют связанную операционную систему.

Программный интерфейс поддерживает продукт, но не заменяет его контракт. Поле next action не обеспечивает управление без owner, срока и expected evidence; список остатков не является availability service без статуса и freshness; доска стадий не становится pipeline management без доказанных состояний; синхронизация полей не заменяет событийную семантику.

Источник истины определяется по объекту и событию. CRM может владеть opportunity state, ERP — payment, inventory service — доступностью, contract repository — юридическим статусом. Общая архитектура создаётся идентификаторами, integration contracts, timestamps, идемпотентностью, reconciliation и audit trail, а не физическим переносом всех данных в одну систему.

Единая архитектура допускает разные потоки и маршруты

Девятый итог — отказ от универсальной воронки. Commercial Flow определяется типом результата, объектом, экономикой и Deal Recognition Rules. Route описывает путь конкретной opportunity. Scenario является версионированным способом исполнения маршрута. Workstream представляет связанную линию решения, которая не становится отдельной сделкой без собственного Deal Standard.

Продажа нового автомобиля из наличия, заказного автомобиля, автомобиля с пробегом, fleet/B2B, сервисной услуги и запасных частей требует разных маршрутов. Trade-in, кредит, лизинг, страхование, тест-драйв и установка оборудования могут быть зависимыми workstreams. В другом Demand Episode некоторые из них способны образовать самостоятельную opportunity и Deal ID.

OEM, классифайд и marketplace являются внешними платформенными контурами, а не отдельными видами спроса. Один эпизод может быть представлен несколькими external IDs. Identity matching и Demand Episode logic связывают записи, сохраняя attribution и историю источников. Routing в другой филиал не равен передаче ownership; межфилиальный маршрут отдельно определяет владельцев клиента, объекта, цены, исполнения, признания и handoff.

Измерение является частью архитектуры преобразования

Десятый итог — установление управление продажами Tracking Standard. Каждая метрика получает management question, observation unit, numerator, denominator, start/end events, time logic, cohort или snapshot, scope, versions, source, exclusions и quality controls.

Deal Formation Rate и Win Rate отвечают на разные вопросы. Первый связывает когорту принятых SQL или созданных opportunities с Deal IDs; второй показывает долю признанных сделок среди разрешённых won/lost outcomes по установленным правилам. Календарные сделки, поделённые на календарные SQL, не являются когортной конверсией.

Pipeline coverage показывает отношение eligible pipeline к оставшейся цели, но не доказывает её достижимость. Универсальный норматив кратности без калибровки не установлен. Forecast отделяется от target и Opportunity State; его качество оценивается по accuracy, bias, calibration, horizon и stability.

Weighted pipeline, построенный на субъективных процентах стадий, является гипотезой, а не доказанным прогнозом.

Throughput, WIP, queue length, cycle time и capacity позволяют диагностировать поток. Высокая загрузка не всегда оптимальна: при вариативном входе работа около физического максимума увеличивает очередь. Планирование соединяет прямой расчёт feasible output с обратным расчётом требуемых SQL, pipeline, товара, workstream capacity и handoff capacity.

Экономика и качество ограничивают допустимый способ достижения плана

Одиннадцатый итог — отказ от оценки продаж только по количеству или выручке. Transaction Price, price realization, discount leakage, gross profit, cancellations, broken promises, recognition defects и ранние complaints описывают качество созданной сделки.

Скидка может повышать Win Rate и одновременно разрушать маржу. Быстрое закрытие может отражать не производительность, а преждевременный won. Низкий lost rate может возникнуть из-за сохранения фиктивно активных opportunities. Поэтому показатели результата дополняются guardrails, а единый Sales Quality Index не применяется без валидированных весов.

управление продажами Gap показывает разницу между требуемым результатом и feasible recognized deals при текущем входе, pipeline, продукте, мощности, Deal Standard и способности управление отношениями с клиентом после покупки принять handoff. Он раскладывается на Input, Acceptance, Ownership, Progression, Availability, Capacity, Recognition и Handoff Gaps, сохраняя владельцев причин.

Зрелость определяется непрерывностью, а не самым сильным инструментом

Двенадцатый итог — интегрированная модель зрелости: Fragmented Sales, Standardized Sales, Managed управление продажами, Orchestrated управление продажами и Adaptive управление продажами. Переход к более высокому уровню подтверждается используемыми стандартами, event evidence, устойчивостью результата, калибровкой прогноза и способностью системы учиться через версии и контролируемые эксперименты.

Средний балл не должен скрывать критический разрыв. Развитый BI не компенсирует отсутствие Deal Recognition Rules; автоматический routing — бесхозную opportunity; высокая конверсия — неполномочный price decision; формальный handoff — потерю обещаний и контекста.

Reference model имеет статус авторского методологического синтеза. Её разграничения используются как норматив проектирования; величина влияния ownership, playbooks, availability, price authority, WIP limits, forecast calibration и handoff на Deal Formation и экономику требует эмпирической проверки. Простая корреляция числа действий с продажами не доказывает причинный эффект.

Архитектурный итог

управление продажами преобразует не человека и не карточку CRM, а принятый SQL в доказуемый коммерческий результат. Полная цепочка контура имеет вид:

принятый SQL → связанный Demand Episode → Opportunity ID → подтверждённый owner → управляемое состояние и next action → Commercial Requirements Profile → Solution Configuration → исполнимая Proposal Version → interaction outcome и approvals → commercial commitment → Deal Standard pass → Deal ID → Deal Handoff Package → OWNER_ACCEPTED.

Эта последовательность создаёт управленческую дисциплину без сведения продажи к механическому workflow. Она допускает адаптацию, альтернативные маршруты и профессиональное суждение, но требует, чтобы каждое существенное решение имело объект, полномочие, evidence, версию, время и владельца.

Граница главы проходит в событии OWNER_ACCEPTED. До него управление продажами отвечает за создание, доказуемость и передачу сделки. После него управление отношениями с клиентом после покупки принимает отношения, ценность владения, сервисный опыт, удержание, повторный и реферальный спрос. Таким образом, сделка является не концом клиентского пути, а формальным переходом от управления коммерческой возможностью к управлению клиентским капиталом.

Свод авторских положений главы 14

Представленные положения образуют единую авторскую модель управление продажами: от определения места контура после управления жизненным циклом лида до доказуемого признания сделки, её измерения и подтверждённой передачи в управление отношениями с клиентом после покупки. Формулировки сохраняют архитектурные разграничения, введённые в параграфах 14.1–14.12, и не подменяют рабочие гипотезы универсальными причинными законами.

Авторское положение 14.1. управление продажами как самостоятельный контур

управление продажами является самостоятельным следующим после управления жизненным циклом лида управленческо-операционным контуром, если организация способна доказуемо принять сформированный SQL, создать или связать с ним opportunity и Demand Episode, подтвердить ownership, управлять состояниями, коммерческими действиями, конфигурацией решения, предложением, доступностью, переговорами и согласованиями, применить версионируемые Deal Standard и Deal Recognition Rules, сформировать сделку и подтвердить передачу её контекста в управление отношениями с клиентом после покупки. Техническая доставка SQL, автоматическое назначение продавца, создание CRM-карточки, звонок, встреча, тест-драйв, резерв, заказ, договор, оплата или статус won по отдельности не выполняют это преобразование и не могут автоматически считаться сделкой.

Авторское положение 14.2. Междисциплинарное основание и границы авторского синтеза

управление продажами следует проектировать как междисциплинарный, evidence-based контур преобразования принятого SQL в сделку. Научные исследования обосновывают отдельные механизмы — ситуационную адаптацию поведения продавца, распределённость покупательского решения, значение доверия и воспринимаемого риска, агентские конфликты, контекстность систем контроля, управление ограниченной мощностью, проверку вероятностных прогнозов и необходимость корректной причинной идентификации. Они не задают автоматически авторские объекты и нормы главы. Связь Demand Episode–SQL–Opportunity–Deal, стандарты принятия и признания, state model, handoff contracts и evidence-based progression являются авторским методологическим синтезом; конкретные SLA, пороги, вероятности, playbooks, правила маршрутизации, полномочия и стимулы являются рабочими гипотезами до их локальной эмпирической проверки.

Авторское положение 14.3. Принятие SQL и возникновение opportunity

SQL становится входом фактической коммерческой работы только через доказуемую последовательность delivery, acknowledgment, acceptance, решения link/create относительно Demand Episode, routing, queue entry, assignment, ownership confirmation и фиксацию исполнимого Next Sales Action. Opportunity должна представлять одну самостоятельную ситуацию коммерческого решения, сохранять связи с Identity, Demand Episode, MQL, SQL и исходным коммерческим контекстом, но не отождествляться с контактом, обращением, CRM-stage или сделкой. Недостаток мощности принимающей стороны не является дефектом SQL; assignment не является ownership; повторное касание не создаёт новую opportunity автоматически; дедупликация не должна уничтожать новый Demand Episode.

Авторское положение 14.4. Evidence-based state model opportunity

Жизненный цикл opportunity является управляемым только в версионируемой многослойной state model, которая раздельно фиксирует Primary Commercial State, состояния применимых parallel workstreams и Lifecycle Control State; отличает activity, event, evidence, state и transition; задаёт для каждого перехода Entry Conditions, Exit Conditions, Required Evidence, owner, clock, reason code, guard и next action; сохраняет нелинейность, rework и correction history; не позволяет объявлять отсутствие ответа проигрышем, истечение отдельного условия завершением Demand Episode, отказ одного workstream потерей всей opportunity, а резерв, заказ, договор, платёж, выдачу или внутренний won — признанной сделкой без выполнения Deal Standard и Deal Recognition Rules.

Авторское положение 14.5. Коммерческая диагностика и конфигурация решения

Коммерческая диагностика в управление продажами является отдельным от квалификации LLM преобразованием: она принимает SQL context как исходное evidence, актуализирует только необходимые элементы и формирует принадлежащий opportunity Commercial Requirements Profile — задачу, сценарий использования, buying group, критерии, hard и negotiable constraints, процесс решения, альтернативы, сроки, риски и неизвестные параметры. На его основе создаётся версионируемая Solution Configuration, в которой основной продукт, trade-in, финансирование или лизинг, страхование, оборудование, сервис и исполнение связаны с требованиями, разделены по статусам и не выдаются за подтверждённые условия до проверки доступности, цены, полномочий и исполнимости. Контакт, встреча, тест-драйв, расчёт или предварительная оценка не являются progression без нового evidence и допустимого следующего перехода.

Авторское положение 14.6. Предложение, цена и исполнимость обещаний

Персональное предложение является управляемым продуктом управление продажами только как версионируемый объект, связанный с Opportunity ID, Demand Episode, Solution Configuration и исходными Offer Unit; содержащий идентифицируемый предмет, Price Waterfall, условия, срок действия, Availability Snapshot, approvals, evidence и next action. РРЦ, Public Price, Shown Price, Current Verified Base Price, Scenario Price, Proposed Price, Approved Price, Agreed Price, Transaction Price и Payment Amount должны храниться раздельно; скидка, trade-in benefit, субсидия и back-end bonus не являются взаимозаменяемыми величинами. Учётное наличие не равно подтверждённой доступности, доступность не равна резерву, расчёт не равен предложению, коммерческое предложение не является юридической офертой автоматически, а обещание не может быть сильнее evidence и полномочий его автора.

Авторское положение 14.7. Commercial progression

Commercial progression возникает не из количества действий, а из доказанного изменения opportunity: уменьшения существенной неопределённости, подтверждения или пересмотра solution fit, предметного рассмотрения конкретной Proposal Version, разрешения ограничения, согласования условий либо появления полномочного commitment event. Scheduled meeting не равна состоявшейся встрече; визит, демонстрация и тест-драйв не равны progression без outcome evidence; delivery предложения не равна presentation и acceptance; возражение не равно отказу; запрос approval не равен решению; отказ отдельного workstream не равен проигрышу всей opportunity; субъективный won не равен сделке. Переговоры, approvals и follow-up должны быть связаны с актуальной версией, полномочиями, reason code, clock, next action и клиентскими guardrails.

Авторское положение 14.8. Deal Standard, признание и handoff

Сделка является не субъективным финалом продавца и не синонимом отдельного reservation, order, contract, invoice, payment, fulfilment или delivery event, а версионированным и доказуемым коммерческим результатом. Она возникает только при выполнении сценарного Deal Standard и Deal Recognition Rules, отсутствии неразрешённого критического конфликта и создании связанного Deal ID. WON_PENDING_RECOGNITION показывает коммерческое обязательство, но не входит в признанные сделки; отмена после признания создаёт отдельное связанное событие и не уничтожает историю. Преобразование SQL в сделку считается завершённым только тогда, когда Deal Handoff Package вместе с обещаниями, evidence и контекстом не просто доставлен, а принят управление отношениями с клиентом после покупки по формальному Handoff Contract.

Авторское положение 14.9. Операционная система управление продажами

Операционная система управление продажами является самостоятельным управленческим активом, а не названием CRM или совокупностью разрозненных автоматизаций. Она возникает только тогда, когда Opportunity Standard, state model, workspace, playbooks, proposal engine, price authority, approval, inventory и capacity services, pipeline, forecast, integration contracts, event journal, RACI, SLA, quality, continuity и incident management связаны общими идентификаторами, версиями, evidence и владельцами. Программный интерфейс поддерживает продукт, но не заменяет его контракт; activity record не заменяет доказанное состояние; синхронизация полей не заменяет событийную семантику; автоматизация не отменяет полномочия и ответственность. Качество системы определяется её способностью воспроизводимо преобразовывать принятый SQL в признанную и принятую управление отношениями с клиентом после покупки сделку при контролируемых сроках, рисках, экономике и клиентских последствиях.

Авторское положение 14.10. Портфель потоков, маршрутов и сценариев

Портфель управление продажами должен стандартизировать не единственный путь продажи, а правила различения и связывания Commercial Flow, Route, Scenario, Workstream, Channel и Location. Поток определяется типом коммерческого результата и Deal Recognition Rules; маршрут — зависимостями конкретной opportunity; сценарий — версионированным способом исполнения; workstream — самостоятельной линией решения, которая не становится отдельной сделкой без собственного Deal Standard. Канал OEM, классифайда или marketplace не создаёт новую opportunity автоматически; routing в филиал не равен передаче ownership; заявка на кредит, предварительный trade-in и назначенный тест-драйв не равны результатам соответствующих workstreams. Единство портфеля обеспечивается общими идентификаторами, состояниями, evidence и правилами признания, а разнообразие — управляемыми маршрутами, версиями playbooks и явными контрактами между участниками.

Авторское положение 14.11. Измерение, прогнозирование и планирование

Измерение управление продажами является частью архитектуры преобразования, а не внешним отчётом о продавцах. Показатель существует только при определённых объекте, numerator, denominator, событиях, когорте или snapshot, временном окне, версии стандарта, источнике и ограничениях интерпретации. Deal Formation Rate не равен Win Rate; activity не равна progression; stage snapshot не равен conversion; order, contract и payment не равны Deal ID; pipeline coverage не равен прогнозу; target не равен forecast; utilization не равна мощности; корреляция не равна причинности. Управляемое планирование возникает при встрече прямого расчёта feasible output и обратного расчёта требуемых SQL, pipeline и ресурсов, а управление продажами Gap локализует разницу по входу, progression, доступности, мощности, признанию и handoff. До эмпирического обоснования весов здоровье контура должно представляться многомерным профилем, в котором критический разрыв не скрывается средним индексом.

Авторское положение 14.12. Интегрированная reference model и критерий завершения

управление продажами представляет собой самостоятельный контур доказуемого преобразования принятого SQL в признанную сделку и подтверждённый Owner Handoff. Его reference model образуют не линейная воронка и не набор инструментов, а непрерывность объектов, версионированных стандартов, evidence-based states, ownership, коммерческих решений, workstreams, полномочий, ресурсов, Deal Recognition и Handoff Acceptance. Зрелость контура ограничивается критическим разрывом и не может определяться средним уровнем автоматизации; локальная эффективность не компенсирует отсутствие semantic, operational, evidence или adaptive integrity. Модель имеет статус авторского синтеза: её архитектурные разграничения служат нормативом проектирования, тогда как величина влияния конкретных механизмов на Deal Formation, экономику и клиентский результат подлежит эмпирической проверке. управление продажами завершается не отправкой сделки, а событием OWNER_ACCEPTED, после которого управление отношениями с клиентом после покупки принимает отношения и контекст, не освобождая прежних владельцев от неисполненных транзакционных обязательств.

Архитектурная связность положений

Положения 14.1–14.3 определяют место, научно-методологический статус и вход контура. Положения 14.4–14.7 описывают управляемое преобразование opportunity: состояния, диагностику, предложение и commercial progression. Положение 14.8 устанавливает критерий непосредственного результата — признанной сделки и принятого handoff. Положения 14.9–14.10 определяют операционную систему и разнообразие потоков, маршрутов и сценариев. Положения 14.11–14.12 завершают модель через измерение, планирование, зрелость, эмпирическую проверку и окончательную границу с управление отношениями с клиентом после покупки.

В совокупности положения фиксируют центральную авторскую конструкцию главы: **SQL становится сделкой не вследствие количества действий или субъективного решения продавца, а посредством доказуемой системы ownership, состояний, коммерческих решений, полномочий, ресурсов, признания и межконтурного принятия результата.**

Рабочие гипотезы главы 14

Рабочие гипотезы H14.1–H14.12 операционализируют авторские положения главы, но не являются доказанными законами. Каждая формулировка описывает предполагаемый причинный эффект определённого изменения управление продажами при прочих сопоставимых условиях. До начала проверки фиксируются версия вмешательства, causal estimand, eligibility, единица назначения, primary outcome, guardrails, окно зрелости, размер выборки, правила исключения и stopping rule.

Гипотезы не следует внедрять единым неразделимым пакетом, если задача состоит в оценке вклада отдельных механизмов. После исследования сохраняются результат — подтверждённый, опровергнутый или неопределённый, — контекст, версия сценария, ограничения и допустимая область переноса.

H14.1. Сквозной контракт управление продажами и сохранность принятого SQL

Гипотеза. Введение минимального сквозного контракта SQL_ACCEPTED → Opportunity ID → OWNERSHIP_CONFIRMED → DEAL_RECOGNIZED → OWNER_ACCEPTED причинно повысит долю принятых SQL, завершившихся признанной и переданной сделкой, по сравнению с потоком, где этапы представлены несвязанными CRM-статусами.

Причинный механизм. Общие идентификаторы, критерии принятия и подтверждения переходов уменьшают потери на стыках, бесхозность, повторную работу и преждевременное закрытие. Независимая переменная — применение сквозного контракта; зависимая — cohort SQL-to-Accepted-Handoff Rate. Единица анализа — принятый SQL и связанная с ним opportunity. Предиктор — бинарный признак и версия контракта. Исход — Deal ID с OWNER_ACCEPTED в maturity window.

Операционализация. Primary metric:

$$R_{SQL \to OH} = \frac{N(SQL\ cohorts\ with\ Deal\ ID\ and\ OWNER\_ACCEPTED)}{N(SQL\_ACCEPTED\ in\ eligible\ cohort)}. \quad (155)$$

Дополнительные показатели: Orphan Opportunity Rate, Return-to-LLM Rate, Time-to-Ownership, recognition defects и handoff defects. Источники — LLM

handoff journal, opportunity event log, Deal ID service и управление отношениями с клиентом после покупки acceptance log. Измерение — еженедельное для оперативных дефектов и по зрелым месячным когортам для результата.

Медиаторы и модераторы. Предполагаемые медиаторы — уменьшение времени неопределённого владения и числа разорванных связей ID. Модераторы — качество SQL package, flow, cycle length, сложность buying group и capacity. Контрольные переменные — бренд, продукт, цена, канал, филиал, опыт Deal Owner, наличие и сезон. Смешивающие факторы — одновременная смена мотивации, продукта, маркетингового входа или Deal Standard.

Проверка. Минимальный дизайн — phased rollout по сопоставимым командам или филиалам с difference-in-differences; предпочтительный — cluster randomization при отсутствии spillover. Горизонт включает минимум полный цикл выбранного flow и окно handoff. Гипотеза получает поддержку, если улучшение primary metric статистически и практически значимо, не объясняется baseline-различиями и сопровождается снижением orphan/defect rates. Опровергается при отсутствии эффекта или его исчезновении после контроля mix.

Guardrails и ограничения. SQL rejection by defect, WIP, contact pressure, gross profit, cancellation, ручная нагрузка и время handoff. Эффект не переносится автоматически между retail, B2B и заказными потоками.

H14.2. Междисциплинарное проектирование playbook и качество коммерческих решений

Гипотеза. Обязательный evidence-and-risk review нового sales playbook владельцами продаж, финансов, права, продукта, данных и исполнения до пилота причинно снизит долю предотвратимых дефектов предложения и сделки по сравнению с playbooks, разработанными только коммерческой функцией.

Причинный механизм. Междисциплинарный review выявляет противоречия цены, полномочий, данных, обещаний и Recognition Rules до клиентского применения. Независимая переменная — стандартизированный cross-functional review; зависимая — Preventable Decision Defect Rate. Единица анализа — opportunity, обработанная по конкретной Scenario Version.

Операционализация. Primary metric:

$$PDDR = \frac{N(opportunities\ with\ preventable\ proposal,\ approval,\ promise\ or\ recognition\ defect)}{N(opportunities\ processed\ under\ scenario\ version)}. \quad (156)$$

Дефект считается предотвратимым по заранее утверждённой taxonomy и независимому review. Источники — quality monitoring, approval exceptions, reconciliation journal, complaints и incident records. Периодичность — еженедельный мониторинг пилота и итог по зрелой когорте.

Модель связи. Предиктор — review_completed и полнота обязательных функций. Исходы — defect rate, rework time и cancellation. Медиатор — число критических противоречий, устранённых до релиза. Модераторы — сложность продукта, новизна сценария, число workstreams и правовой риск. Контроли — flow, location, volume, experience и release timing. Возможный confounder — более качественные команды могут одновременно лучше проектировать и исполнять playbook.

Проверка. Минимальный дизайн — сравнение последовательных версий playbook с matched flows и независимой классификацией дефектов; предпочтительный — staggered rollout review protocol. Горизонт — пилот плюс период, достаточный для Deal Recognition и ранних отмен. Поддержка — снижение PDDR и rework без ухудшения Deal Formation и cycle time. Опровержение — отсутствие снижения либо рост дефектов после учёта объёма и сложности.

Guardrails и ограничения. Time-to-release, approval burden, adoption, employee discretion, Win Rate, gross profit и customer complaints. Review не должен превращаться в обязательное ручное согласование каждой стандартной opportunity.

H14.3. Подтверждённое ownership и исполнимый Next Sales Action

Гипотеза. Замена автоматического assignment на acknowledgment владельца с WIP-проверкой и исполнимым Next Sales Action причинно сократит Time-to-Valid-Next-Action и Stagnation Rate по сравнению с простым назначением записи продавцу.

Причинный механизм. Явное принятие ответственности устраняет ложную видимость распределения; WIP guard предотвращает назначение в перегруженную очередь; конкретный next action превращает ownership в план рабо-

ты. Независимая переменная — ownership protocol; зависимые — время до первого валидного действия и stagnation.

Операционализация. Primary metric — медиана и 75-й процентиль времени:

$$T_{VNA} = t(first\ valid\ next\ action) - t(SQL\_ACCEPTED). \qquad (157)$$

Stagnation Rate:

$$SR = \frac{N(eligible\ opportunities\ without\ progression\ and\ with\ overdue\ next\ action)}{N(eligible\ active\ opportunities)}. \qquad (158)$$

Источники — assignment/acknowledgment log, WIP snapshot, task events и state journal. Измерение — ежедневно, анализ — еженедельно и по когортам.

Модель связи. Единица анализа — opportunity; предиктор — протокол и его версия; исход — T_VNA, Stagnation Rate и Deal Formation. Медиаторы — acknowledgment latency и доля next actions с owner/due/evidence. Модераторы — WIP, route complexity, рабочий календарь и срочность спроса. Контроли — SQL score/evidence, channel, product, seller experience, time of delivery. Confounders — перераспределение лучших SQL в pilot group и изменение staffing.

Проверка. Cluster randomized или stepped-wedge rollout по командам. Горизонт — от нескольких недель для T_VNA до полного maturity window для Deal Formation. Поддержка — значимое сокращение T_VNA и stagnation без роста формальных задач. Опровержение — эффект только на техническое создание next action без progression.

Guardrails и ограничения. Task inflation, contact pressure, rejected SQL, WIP imbalance, overtime, complaints и Return-to-LLM. Для длинных B2B-сценариев применяются собственные stagnation thresholds.

H14.4. Evidence-based state model и достоверность pipeline

Гипотеза. Введение Entry/Exit Criteria, Required Evidence и guards для Opportunity State причинно улучшит forecast calibration и снизит долю ложных stage transitions по сравнению со свободным ручным изменением стадий.

Причинный механизм. Стадия начинает отражать наблюдаемое состояние, а не оптимизм, давление плана или локальную интерпретацию. Независимая

переменная — evidence-based state model; зависимые — calibration error и Invalid Transition Rate.

Операционализация. Primary metric — ожидаемая ошибка калибровки по заранее фиксированным probability bins:

$$ECE = \sum_{b} \frac{n_b}{N} \left| \hat{p}_b - y_b \right|, \qquad (159)$$

где p^$_b$ — средний прогноз группы, y_b — фактическая доля Deal IDs. Integrity metric:

$$ITR = \frac{N(transitions\ without\ required\ evidence\ or\ guard\ pass)}{N(all\ state\ transitions)}. \qquad (160)$$

Источники — state/event journal, evidence links, forecast snapshots и Deal IDs. Периодичность — непрерывный контроль integrity, ежемесячная calibration после созревания исходов.

Модель связи. Единица анализа — transition и opportunity forecast snapshot. Медиатор — повышение state integrity. Модераторы — flow, stage sample size, ручной override и cycle length. Контроли — forecast model version, product mix, season и inventory. Confounders — одновременная замена forecast algorithm или Deal Recognition Rules.

Проверка. Interrupted time series с параллельным control flow либо cluster rollout. Горизонт — несколько forecast cycles и полное окно исхода. Поддержка — снижение ECE и ITR без неприемлемого роста manual burden и cycle time. Опровержение — улучшение только внешнего вида pipeline без out-of-sample calibration.

Guardrails и ограничения. Data-entry time, skipped work, route deviation, sales discretion, Time-to-Deal и gaming через evidence attachment. Малые группы вероятности объединяются либо не интерпретируются.

H14.5. Commercial Requirements Profile и качество Solution Configuration

Гипотеза. Использование минимального Commercial Requirements Profile и трассируемой Solution Configuration причинно повысит First-Pass Proposal Validity и Deal Formation по сравнению с предложением, сформированным из общего описания потребности.

Причинный механизм. Явная связь критериев, hard/negotiable constraints, buying group и компонентов решения уменьшает ошибочный fit, повторные расчёты и поздние изменения объекта. Независимая переменная — structured requirements-to-solution protocol; зависимые — First-Pass Proposal Validity и Proposal Rework.

Операционализация. Primary metric:

$$FPPV = \frac{N(first\ proposal\ versions\ passing\ configuration,\ price,\ availability\ and\ authority\ checks)}{N(first\ proposal\ versions\ submitted\ for\ presentation)}. \quad (161)$$

Дополнительно измеряются Proposal Revision Count, Time-to-Valid-Proposal, loss due to fit и Deal Formation Rate. Источники — requirements profile, configurator, proposal versions, approval log и lost taxonomy. Периодичность — по каждой версии, свод еженедельно и по месячным когортам.

Модель связи. Единица анализа — opportunity/proposal. Медиаторы — completeness критических constraints и обнаружение buying group. Модераторы — сложность решения, B2B/retail, число workstreams, новизна продукта. Контроли — seller experience, flow, price segment, availability и channel. Confounders — пилот может получать более качественные SQL или больше времени специалистов.

Проверка. Randomized encouragement либо phased rollout по продавцам с проверкой соблюдения протокола. Горизонт — до Proposal Presented и Deal Recognition. Поддержка — рост FPPV, снижение rework и улучшение Deal Formation при стабильном customer effort. Опровержение — увеличение заполнения полей без улучшения outcomes.

Guardrails и ограничения. Diagnostic duration, repeated questions, data minimization, discrimination, abandonment, employee burden и complaints. Необязательные поля не должны становиться барьером для простых сценариев.

H14.6. Версионированное предложение, price authority и Promise Control

Гипотеза. Связывание Proposal Version с Price Waterfall, Availability Snapshot, Price Authority Matrix и Promise Record причинно снизит approval rework, discount leakage и broken promises по сравнению с неверсированными расчётами и устными согласованиями.

Причинный механизм. Участники рассматривают один и тот же предмет и цену; устаревшие версии блокируются; полномочия и срок подтверждаются до обещания. Независимая переменная — controlled proposal protocol; зависимые — rework, leakage и promise failure.

Операционализация. Primary metric:

$$PFR = \frac{N(promises\ missed\ due\ to\ price,\ availability,\ capacity\ or\ authority\ defect)}{N(active\ customer\ promises\ due\ in\ period)}. \quad (162)$$

Approval Rework Rate — доля запросов, повторно направленных из-за неполного или несовместимого package. Discount Leakage — подтверждённая финансовой функцией сумма неразрешённых отклонений, делённая на сопоставимую approved reference value. Источники — proposal engine, pricing approval, inventory/capacity snapshot, promise journal, finance reconciliation. Измерение — событийное и ежемесячное.

Модель связи. Единица анализа — Proposal Version, approval request и promise. Медиаторы — version consistency и first-pass approval yield. Модераторы — volatility цены/остатка, межфилиальная продажа, заказной продукт, число компонентов. Контроли — product, channel, seller, time and promotion. Confounders — одновременное изменение скидочной политики или supply.

Проверка. Staggered rollout по продуктам или филиалам; для отдельных функций возможен factorial design. Горизонт — от proposal preparation до исполнения promises и ранней отмены. Поддержка — снижение PFR, rework и leakage при неизменном или лучшем Deal Formation и gross profit. Опровержение — сокращение дефектов только за счёт отказа от сложных opportunities.

Guardrails и ограничения. Win Rate, time-to-proposal, customer fairness, availability loss, authorized discount use и sales mix. Статус наличия быстро устаревает и требует заданного freshness window.

H14.7. Outcome-based управление взаимодействиями и реальный commercial progression

Гипотеза. Замена KPI по количеству звонков, встреч и тест-драйвов на outcome-based Interaction Contract и Commercial Progression Rate причинно увеличит долю содержательных переходов и снизит фиктивную активность без роста давления на клиента.

Причинный механизм. Вознаграждается доказанное изменение opportunity, а не технический след; каждая активность связывается с целью, участником, Proposal Version, outcome и next action. Независимая переменная — outcome-based control; зависимые — Valid Progression Rate и Non-Productive Activity Rate.

Операционализация. Primary metric:

$$VPR = \frac{N(eligible\ opportunities\ with\ valid\ progression\ event\ in\ window)}{N(eligible\ active\ opportunities\ in\ window)}. \quad (163)$$

Non-Productive Activity Rate — доля взаимодействий без нового evidence, разрешённого next action или обоснованного service outcome. Источники — Interaction Contract, call/meeting/test-drive events, outcome records, state journal и QA sample. Периодичность — еженедельно, Deal Formation — по зрелым когортам.

Модель связи. Единица анализа — interaction и opportunity. Медиатор — доля взаимодействий с outcome evidence. Модераторы — channel, flow, buying group, cycle length и customer responsiveness. Контроли — исходное состояние, seller, product, price and availability. Confounders — изменение lead mix, seasonality и одновременное обучение переговорам.

Проверка. Cluster randomized incentive/playbook pilot либо difference-in-differences по командам. Горизонт — несколько interaction cycles и окно сделки. Поддержка — рост VPR и снижение пустой активности без ухудшения contactability, complaints и opt-outs. Опровержение — формальное заполнение outcome при неизменных states.

Guardrails и ограничения. Contact frequency, opt-out, complaints, mis-selling, unauthorized concessions, employee gaming, lost concealment и gross profit. QA должна проверять содержание, не создавая тотального наблюдения без правового основания.

H14.8. Deal Standard, Recognition Rules и подтверждённый Owner Handoff

Гипотеза. Введение сценарного Deal Standard, автоматизированной/контролируемой reconciliation и формального Handoff Acceptance причинно снизит расхождения признания и ранние handoff defects по сравнению с ручным статусом won и передачей карточки клиента.

Причинный механизм. Deal ID создаётся только из достаточного сочетания юридических, финансовых, продуктовых и операционных evidence; управление отношениями с клиентом после покупки получает полный контекст и promises. Независимая переменная — recognition-and-handoff protocol; зависимые — Recognition Defect Rate и Handoff First-Pass Acceptance.

Операционализация. Primary metrics:

$$RDR = \frac{N(recognized\ deals\ with\ critical\ reconciliation\ defect)}{N(DEAL\_RECOGNIZED)}, \qquad (164)$$

$$HFPA = \frac{N(handoff\ packages\ accepted\ without\ defect)}{N(handoff\ packages\ delivered\ and\ eligible)}. \qquad (165)$$

Secondary outcomes — time-to-recognition, cancellation/reversal, early complaints и system-to-system variance in deal count/value. Источники — Deal Standard checks, finance/legal reconciliation, DMS/ERP, Deal ID service и управление отношениями с клиентом после покупки log. Измерение — непрерывное, месячный audit.

Модель связи. Единица анализа — recognition package и handoff package. Медиаторы — completeness, version consistency и promise ownership. Модераторы — flow, legal model, number of payment sources, fulfilment timing. Контроли — transaction value, product, branch, seller and month. Confounders — изменение бухгалтерской политики, cancellation rules или качества данных.

Проверка. Stepped-wedge rollout по flows/locations с независимым retrospective audit обеих групп. Горизонт — recognition плюс окно ранней отмены и первого управление отношениями с клиентом после покупки milestone. Поддержка — снижение RDR и рост HFPA без непропорционального увеличения времени. Опровержение — перенос дефектов в исключения или сокрытие сложных сделок.

Guardrails и ограничения. Recognition latency, manual cost, false blocks, customer delivery delay, data minimization и unresolved promises. Конкретный Deal Standard зависит от права и учётной политики.

H14.9. Интегрированная операционная система и сокращение повторной работы

Гипотеза. Связывание opportunity workspace, state engine, proposal/approval, inventory/capacity services и event journal общими IDs и Integration Contracts причинно сократит повторный ввод, противоречивые решения и SQL-to-Deal Cycle Time по сравнению с набором несвязанных инструментов.

Причинный механизм. Актуальный контекст и события становятся доступны в точке решения; межсистемные задержки и дубли наблюдаются; retry работает идемпотентно. Независимая переменная — integrated operating-system configuration; зависимые — Rework Event Rate и cycle time.

Операционализация. Primary metric:

$$RER = \frac{N(repeated\ tasks\ caused\ by\ missing,\ stale\ or\ conflicting\ data)}{N(eligible\ opportunities)}. \quad (166)$$

Дополнительно: integration lag, duplicate event rate, reconciliation exceptions, median/p75 SQL-to-Deal time и user effort. Источники — event journal, integration monitor, workspace audit, task history и interviews coded по taxonomy. Измерение — ежедневное техническое, ежемесячное операционное.

Модель связи. Единица анализа — opportunity и integration event. Медиаторы — data freshness, ID match rate и exception visibility. Модераторы — число систем, межфилиальность, цифровой маршрут и workstream complexity. Контроли — volume, staff, product mix, season. Confounders — параллельное упрощение процесса или обновление инфраструктуры.

Проверка. Поэтапное подключение компонентов с заранее определённой последовательностью; synthetic control либо matched locations. Горизонт — до стабилизации интеграций плюс один полный цикл сделки. Поддержка — снижение RER и cycle quantiles без роста incidents и critical data loss. Опровержение — перемещение ручной работы в скрытые каналы.

Guardrails и ограничения. Availability, incident rate, privacy/access violations, employee burden, vendor lock-in и recovery time. Интеграция полей без общей семантики не считается вмешательством.

H14.10. Сценарные маршруты и capacity-aware orchestration

Гипотеза. Выбор версионированного Route/Scenario по типу Commercial Flow и текущей bottleneck capacity причинно повысит throughput и gross profit при меньшем cycle time по сравнению с единой линейной воронкой и ручной маршрутизацией.

Причинный механизм. Неприменимые шаги исключаются, обязательные workstreams запускаются своевременно и параллельно, а нагрузка направляется в доступные resource pools. Независимая переменная — capacity-aware scenario routing; зависимые — throughput, cycle time и gross profit per accepted SQL.

Операционализация. Primary metric:

$$GP_{SQL} = \frac{\sum Gross\ Profit\ of\ recognized\ deals}{N(eligible\ SQL\_ACCEPTED)}. \qquad (167)$$

Дополнительно: deals per period, median/p75 cycle time, route deviation, queue time, workstream SLA и WIP. Источники — Flow/Route Registry, state journal, capacity service, Deal IDs и finance. Периодичность — еженедельный поток и зрелые месячные когорты.

Модель связи. Единица анализа — opportunity; предиктор — assigned Scenario Version и capacity state at routing. Медиаторы — queue reduction, parallel workstream completion и fewer route deviations. Модераторы — flow, resource variability, inventory and demand mix. Контроли — value, product, location, seller and calendar. Confounders — увеличение headcount, изменение поставок или приоритизация более прибыльных клиентов.

Проверка. Cluster rollout по филиалам либо randomized routing внутри eligibility strata, если это операционно и этически допустимо. Горизонт — несколько циклов bottleneck и полный deal window. Поддержка — рост GP_SQL/throughput и снижение cycle time без ухудшения fairness, lost rate и fulfilment quality. Опровержение — эффект только из-за исключения сложных opportunities.

Guardrails и ограничения. Service equity, abandonment, WIP spillover, overtime, complaints, cancellation и управление отношениями с клиентом после покуп-

ки capacity. Capacity estimates должны быть актуальными и сопоставимыми по единицам работы.

H14.11. Tracking Standard, калиброванный forecast и согласование мощности

Гипотеза. Совместное применение Tracking Standard, калиброванного forecast и прямого/обратного capacity planning причинно снизит ошибку плана и накопление очередей по сравнению с планированием от target и субъективного weighted pipeline.

Причинный механизм. Target отделяется от expected outcome; forecast использует доказанные states и outcome frequencies; план проверяется на SQL inflow, eligible pipeline, inventory, bottleneck и управление отношениями с клиентом после покупки acceptance capacity. Независимая переменная — evidence-based planning protocol; зависимые — forecast error и capacity mismatch.

Операционализация. Primary metric для агрегированного результата:

$$WAPE = \frac{\sum_h |Actual_h - Forecast_h|}{\sum_h |Actual_h|}. \qquad (168)$$

Capacity Mismatch Rate:

$$CMR = \frac{N(periods\ or\ resource\ windows\ with\ demand\ above\ effective\ capacity)}{N(eligible\ observed\ windows)}. \qquad (169)$$

Дополнительно: forecast bias, calibration error, queue length, управление продажами Gap accuracy и unforecasted deal share. Источники — immutable forecast snapshots, Deal IDs, pipeline, capacity services, LLM intake и handoff logs. Периодичность — weekly rolling forecast и monthly closed-window evaluation.

Модель связи. Единица анализа — flow-location-period и opportunity snapshot. Медиаторы — calibrated probability, earlier bottleneck signal и feasible-output calculation. Модераторы — volatility, cycle length, sample size and supply shocks. Контроли — target changes, promotions, market and mix. Confounders — руково-

дители могут одновременно изменить ресурсы после получения прогноза, что создаёт policy feedback.

Проверка. Phased adoption по flows с pre-registered forecast evaluation; оценка out-of-sample и comparison against naive baselines. Горизонт — не менее нескольких независимых planning cycles. Поддержка — снижение WAPE/bias и CMR при стабильном Deal Formation и customer guardrails. Опровержение — улучшение только вследствие forecast updates после факта.

Guardrails и ограничения. Forecast revision timing, gaming, capacity cost, underutilization, rejected intake, service levels и handoff backlog. При нулевых или малых actual WAPE интерпретируется осторожно.

H14.12. Приоритет критического разрыва и зрелость преобразования

Гипотеза. Transformation program, которая сначала устраняет идентифицированный критический разрыв reference model, причинно сильнее улучшит end-to-end integrity и Deal Formation, чем сопоставимая по затратам программа широкой автоматизации без gap prioritization.

Причинный механизм. Критический дефект ограничивает результат независимо от зрелости соседних элементов; его устранение восстанавливает непрерывность преобразования, тогда как распределённые улучшения могут оптимизировать участки до и после разрыва без создания Deal ID или Owner Handoff. Независимая переменная — critical-gap-first intervention; зависимые — End-to-End Integrity Rate и Deal Formation.

Операционализация. Primary metric:

$$E2EIR = \frac{N(eligible\ opportunities\ with\ complete\ SQL \rightarrow Opportunity \rightarrow Deal \rightarrow Owner\ chain)}{N(eligible\ opportunities\ reaching\ terminal\ or\ handoff\ window)}. \quad (170)$$

Дополнительно: critical defect prevalence, Deal Formation Rate, recognition/handoff defects, cycle time и cost per incremental accepted handoff. Источники — maturity audit, event journal, Deal and Handoff logs, finance and implementation cost records. Измерение — baseline, ежемесячно во время программы и после maturity window.

Модель связи. Единица назначения — филиал, flow или business unit; единица анализа — opportunity и program unit. Предиктор — тип intervention и identified critical gap. Медиатор — устранение конкретного break in chain. Мо-

дераторы — исходная зрелость, gap severity, leadership compliance, data quality and capacity. Контроли — investment amount, team size, mix, market and season. Confounders — выбор critical-gap-first для более мотивированных подразделений и различная сложность программ.

Проверка. Matched cluster trial, stepped-wedge либо difference-in-differences с сопоставлением затрат и исходной зрелости. Горизонт — implementation period плюс полный цикл Deal/Handoff. Критерий поддержки — больший прирост E2EIR и cost-effective incremental accepted handoffs при сопоставимых ресурсах. Опровержение — отсутствие различия после учёта baseline либо ухудшение downstream quality.

Guardrails и ограничения. Total cost, operational disruption, employee turnover, legal/compliance incidents, customer complaints, gross profit, cancellation и sustainability after rollout. Результат зависит от корректности диагностики критического разрыва; ошибочная классификация способна направить инвестиции не в bottleneck.

Сводная логика эмпирической проверки

Гипотезы образуют последовательность, но не требуют одновременного тестирования. H14.1–H14.3 исследуют сохранность входа и возникновение фактической ответственности; H14.4–H14.7 — качество управляемого преобразования opportunity; H14.8 — доказуемость сделки и передачи; H14.9–H14.10 — операционную и сценарную оркестрацию; H14.11 — измерение и планирование; H14.12 — стратегию изменения всей системы.

Во всех исследованиях непосредственным результатом считается Deal ID по действующим Recognition Rules, а полным end-to-end outcome — OWNER_ACCEPTED. WON_PENDING_RECOGNITION, reservation, order, contract, payment или delivery не включаются в outcome автоматически. Activity metrics могут выступать медиаторами или диагностическими показателями, но не заменяют progression и Deal Formation.

Incremental Deal или Incremental Accepted Handoff определяется относительно валидного counterfactual. Разница результатов до и после вмешательства без control/comparison не доказывает инкрементальность. При невозможности экспериментального дизайна вывод маркируется в соответствии с силой идентификации и сохраняет альтернативные объяснения.

Ни одно положительное изменение primary metric не принимается без guardrails. Рост конверсии, достигнутый скидкой, выборочной работой толь-

ко с удобными SQL, скрытием lost, давлением, нарушением полномочий или переносом дефекта в управление отношениями с клиентом после покупки, не подтверждает улучшение управление продажами.

Контрольные вопросы к главе 14

Контрольные вопросы проверяют не только знание терминов, но и способность различать объекты, состояния, события и зоны ответственности, диагностировать разрывы и применять reference model управление продажами в конкретной коммерческой системе.

I. Место управление продажами и принятие SQL

1. Какое место занимает управление продажами в последовательности Market-to-Owner и почему этот контур нельзя включать ни в цепочка создания маркетинговой ценности, ни в управление жизненным циклом лида, ни в управление отношениями с клиентом после покупки?
2. Что является входом и непосредственным результатом управление продажами? Какие признаки отличают принятый SQL от контакта, MQL, opportunity и сделки?
3. Почему техническая доставка SQL не равна его acknowledgment и acceptance? Какие данные, evidence и правила должны входить в SQL Acceptance Contract?
4. В каких случаях управление продажами вправе вернуть SQL в управление жизненным циклом лида, а в каких возврат является сокрытием собственной перегрузки или бездействия?
5. Почему недостаток мощности управления продажами не является дефектом качественного SQL? Как должен управляться разрыв между ожидаемым SQL inflow и intake capacity?

II. Opportunity, ownership и state model

6. Что представляет собой opportunity как рабочий объект и зачем сохранять её связи с Identity ID, Demand Episode ID, MQL ID и SQL ID?
7. При каких условиях два обращения одного человека относятся к одной opportunity, к нескольким opportunities одного Demand Episode либо к разным Demand Episodes?

8. Почему assignment продавца не равен подтверждённому ownership? Какие события и обязательства превращают назначение в фактическое принятие ответственности?
9. Какими свойствами должен обладать Next Sales Action, чтобы считаться исполнимым управленческим шагом, а не формальной задачей CRM?
10. Чем activity, event, evidence, state и transition отличаются друг от друга? Приведите пример действия, которое оставляет технический след, но не меняет состояние opportunity.
11. Какие элементы — Entry Criteria, Exit Criteria, Required Evidence, owner, clock, reason code, guard и next action — необходимы для доказанного перехода между состояниями?
12. Почему линейная воронка недостаточна для opportunities с параллельными workstreams, возвратами к конфигурации и изменением объекта? Как многослойная state model отражает такую нелинейность?

III. Коммерческая диагностика и конфигурация решения

13. Где проходит граница между qualification в управление жизненным циклом лида и коммерческой диагностикой в управление продажами? Какие данные допустимо актуализировать, не выполняя LLM повторно?
14. Какие элементы входят в Commercial Requirements Profile и каким образом hard constraints отличаются от negotiable constraints?
15. Почему Buying Group Map нельзя сводить к одному контактному лицу? Какие роли могут участвовать в розничном и B2B-решении и кто вправе подтвердить commitment?
16. Как Solution Configuration связывает основной продукт, trade-in, кредит или лизинг, страхование, оборудование, сервис, сроки и исполнение? Почему наличие расчёта не подтверждает применимость компонента?
17. Что должна сделать система, если клиент отказался от конкретного VIN, но сохраняет потребность в автомобиле данной категории? Почему такой отказ не всегда является LOST для Demand Episode?

IV. Предложение, цена, наличие и обещания

18. Чем quote, коммерческое предложение, юридическая оферта, invoice, order и contract отличаются по назначению, evidence и последствиям?

19. Почему отправка PDF не равна presentation предложения? Какие события подтверждают delivery, presentation, понимание, реакцию и acceptance конкретной Proposal Version?
20. Зачем раздельно хранить РРЦ, Public Price, Shown Price, Current Verified Base Price, Scenario Price, Proposed Price, Approved Price, Agreed Price, Transaction Price и Payment Amount?
21. Чем скидка отличается от субсидии, бонуса производителя, trade-in benefit, подарка и стоимости дополнительного оборудования? Как смешение этих величин искажает экономику сделки?
22. Какие измерения доступности — физическое, юридическое, коммерческое и операционное — должны быть проверены до обещания конкретного объекта и срока?
23. Почему учётное наличие не равно подтверждённой доступности, доступность — резерву, а резерв — заказу или сделке? Какие поля должны входить в Availability Snapshot и Promise Record?

V. Взаимодействие, переговоры и workstreams

24. По каким признакам встреча, визит, демонстрация или тест-драйв становятся Commercial Interaction и когда они образуют commercial progression?
25. Почему возражение следует рассматривать как evidence о нерешённом несоответствии, а не только как реплику для «отработки»? Какие классы возражений требуют изменения конфигурации, evidence или процесса решения?
26. Какие элементы обязательны для approval workflow и почему отправленный запрос, молчание руководителя или сообщение в мессенджере не равны полномочному решению?
27. Как следует интерпретировать отказ банка, отрицательную оценку trade-in или недоступность тест-драйва? В каких случаях результат workstream изменяет маршрут, а в каких завершает основную opportunity?
28. Чем допустимый follow-up отличается от многократного давления? Как связать частоту контакта, новый предмет взаимодействия, consent, next action и customer guardrails?

VI. Deal Standard и Owner Handoff

29. Чем reservation, order, contract, invoice, payment, fulfilment, delivery и deal отличаются друг от друга? Почему ни одно отдельное событие не является универсальным моментом сделки?
30. Как соотносятся Deal Standard и Deal Recognition Rules? Какие Identity, Object, Terms, Authority, Legal, Financial, Feasibility и Evidence Criteria должны быть проверены до создания Deal ID?
31. Почему WON_PENDING_RECOGNITION нельзя включать в число признанных сделок? Как должны учитываться cancellation, refund, termination и reversal после Deal Recognition?
32. Какие сведения входят в Deal Handoff Package и почему HANDOFF_DELIVERED, HANDOFF_ACKNOWLEDGED и OWNER_ACCEPTED являются разными состояниями? Где заканчивается управление продажами при наличии неисполненных fulfilment promises?

VII. Операционная система, измерение и зрелость

33. Почему CRM не является всей операционной системой управление продажами? Как opportunity workspace, state model, playbooks, proposal engine, approval, inventory/capacity services, event journal, RACI, SLA/OLA и incident management образуют единый контур?
34. Чем Commercial Flow, Route, Scenario, Workstream, Channel и Location отличаются друг от друга? Как организовать одну opportunity, если клиент пришёл через OEM и классифайд, автомобиль находится в другом филиале, а решение включает trade-in и кредит?
35. Почему Deal Formation Rate не равен Win Rate, snapshot стадий — Stage Conversion Rate, pipeline coverage — прогнозу, target — forecast, utilization — capacity, а корреляция активности с продажами — причинному эффекту? Как Tracking Standard, Health Profile, прямое и обратное планирование и управление продажами Gap помогают принять корректное управленческое решение?

Ожидаемый уровень ответа

Полноценный ответ должен не только воспроизводить определение, но и:

- называть объект и его идентификатор;
- различать техническое событие, evidence, состояние и управленческий результат;

- указывать владельца решения и границу ответственности;
- объяснять допустимый следующий переход и блокирующий guard;
- сохранять разграничение SQL, opportunity, order, contract, payment, delivery и Deal ID;
- учитывать экономические, правовые, ресурсные и клиентские последствия;
- отделять наблюдаемую связь от причинно подтверждённого эффекта.

Практические задания к главе 14 «управление продажами: преобразование SQL в сделку»

Предлагаемые задания переводят положения главы из уровня концептуальной модели в формат реальной управленческой работы. Они образуют единый проект: от определения границ управления продажами и проверки качества входящего SQL до проектирования 90-дневной программы изменений. Вместе с тем каждое задание может использоваться автономно — для диагностики отдельного участка коммерческой системы, обучения руководителей или проведения рабочей сессии.

Основной контекст заданий — автомобильный ритейл: OEM, цифровая платформа, дилерская группа, филиалы, CRM и DMS, автомобили в наличии и в поставке, тест-драйв, trade-in, кредит и лизинг. При переносе в B2B, недвижимость, финансовые услуги или электронную коммерцию названия объектов могут меняться, но сохраняется базовая граница процесса: принятый SQL → управление продажами → признанная сделка → принятая ответственность управление отношениями с клиентом после покупки.

Практическое задание 1. Зафиксировать архитектурные границы управления продажами

Цель. Отделить управление продажами от предшествующего управление жизненным циклом лида и последующего управление отношениями с клиентом после покупки, устранить зоны двойной ответственности и «ничейные» переходы.

Исходные данные. Организационная структура; положения о подразделениях; схема CRM-воронки; перечень статусов и ответственных; инструкции контакт-центра и отдела продаж; правила открытия заказа, подписания договора, оплаты, выдачи и постановки клиента на сопровождение.

Порядок выполнения. Выберите один типовой клиентский путь, например покупку нового автомобиля физическим лицом. На временной шкале отметьте фактические события от появления лида до первой коммуникации после выдачи. Для каждого события укажите объект управления, владельца действия, владельца результата, информационную систему и доказательство завершения. Затем нанесите три нормативные границы: принятие SQL, признание сделки и принятие клиента в управление отношениями с клиентом после покупки. Отдельно перечислите события, которые сегодня ошибочно считаются границей: назначение менеджера, отправка предложения, резервирование автомобиля, выставление счёта или подписание договора без выполнения остальных условий.

Итоговый результат. Одностраничная карта границ с формальными входом и выходом управление продажами; перечень включённых и исключённых функций; таблица спорных зон с назначенным владельцем решения.

Критерии проверки. Граница определяется наблюдаемым событием и доказательством, а не названием отдела; у каждого перехода есть передающая и принимающая стороны; выдача Deal ID невозможна до выполнения Deal Recognition Rules; завершение управление продажами требует подтверждённого OWNER_ACCEPTED.

Практическое задание 2. Разработать SQL Acceptance Contract

Цель. Превратить передачу SQL из неформального сообщения в контролируемый контракт между управление жизненным циклом лида и управление продажами.

Исходные данные. Выборка не менее 100 SQL за последние четыре–восемь недель; обязательные поля CRM; записи звонков и переписки; причины отклонения лидов; данные о повторных обращениях; SLA первого ответа и правила маршрутизации.

Порядок выполнения. Сформулируйте минимальные условия, при которых SQL может быть принят в работу: идентифицируемый субъект, актуальная Demand Episode, подтверждённый интерес, допустимый продуктовый и географический контур, согласованный канал контакта, источник квалификации и необходимый набор доказательств. Введите результаты проверки SQL_ACCEPTED, SQL_REJECTED и SQL_RETURNED_FOR_REWORK. Для каждого дефекта определите код, критичность, владельца исправления и допустимый срок. Проверьте контракт на исторической выборке и рассчитайте доли

бездефектной приёмки, возвратов, ошибочного принятия и повторного создания одной Demand Episode.

Итоговый результат. SQL Acceptance Contract; карточка приёмки; справочник дефектов; правила возврата; базовый профиль качества входящего потока.

Критерии проверки. Контракт не подменяет SQL объёмным досье; каждый обязательный атрибут нужен для следующего управленческого решения; возврат не уничтожает историю; качество источника можно сравнивать по когортам; назначение исполнителя не трактуется как принятие ответственности.

Практическое задание 3. Настроить идентичность Demand Episode, opportunity и ownership

Цель. Исключить дубли, конкурирующие opportunity и потерю ответственности в омниканальном пути клиента.

Исходные данные. Выгрузка обращений из сайта, классифайдов, OEM-платформы, телефонии, мессенджеров и визитов; идентификаторы клиента, автомобиля и филиала; действующие правила дедупликации; журнал назначения менеджеров; открытые opportunity.

Порядок выполнения. Опишите различия между customer identity, Demand Episode и opportunity. На выборке не менее 50 многоканальных путей восстановите фактические эпизоды спроса: один и тот же клиент может иметь несколько эпизодов, а один эпизод — несколько контактов. Определите ключ Demand Episode, временное окно объединения, признаки нового намерения и правила разрешения конфликтов. Затем задайте модель ownership: кто и каким событием принимает opportunity; когда ownership сохраняется, передаётся или возвращается в очередь; как обрабатываются межфилиальный переход, смена автомобиля, повторное обращение и отсутствие владельца.

Итоговый результат. Схема идентичности; алгоритм дедупликации; реестр конфликтных случаев; матрица правил ownership; список необходимых изменений CRM.

Критерии проверки. Контакты не равны эпизодам спроса; новый канал не создаёт новую opportunity автоматически; в каждый момент есть один accountable owner либо явно заданная очередь; изменение владельца сохраняет историю; правила допускают машинную проверку.

Практическое задание 4. Пересобрать state model коммерческого прогресса

Цель. Заменить субъективную воронку менеджера моделью состояний, основанной на доказательствах.

Исходные данные. Все статусы CRM и DMS; инструкции по ведению сделки; исторические переходы за три месяца; записи активностей; причины закрытия; примеры «зависших» и повторно открытых opportunity.

Порядок выполнения. Для каждого состояния определите бизнес-смысл, обязательные входные условия, допустимые выходы, требуемое доказательство и владельца фиксации. Отделите activity от progression: звонок, встреча, тест-драйв и отправка расчёта являются действиями, пока не изменили подтверждённое состояние покупательского решения. Составьте перечень запрещённых переходов, включая ручной скачок к выигранной сделке без доказательств. Введите состояния исключений: ожидание клиента, ожидание доступности, ожидание approval, утрата контакта, проигрыш, отмена и WON_PENDING_RECOGNITION. Проверьте модель на 30 реальных opportunity.

Итоговый результат. State Transition Standard; таблица разрешённых и запрещённых переходов; требования к evidence; перечень автоматических контрольных правил CRM.

Критерии проверки. Один статус имеет одно значение; прогресс нельзя подтвердить только фактом активности; переход воспроизводим независимым проверяющим; WON_PENDING_RECOGNITION не создаёт Deal ID; проигрыш и отмена различаются по моменту и механизму возникновения.

Практическое задание 5. Сформировать Commercial Requirements Profile и Solution Configuration

Цель. Обеспечить прослеживаемую связь между потребностью клиента и предлагаемой конфигурацией решения.

Исходные данные. Интервью или записи переговоров по 20 opportunity; продуктовый каталог; данные о наличии и поставках; требования к trade-in, кредиту или лизингу; примеры коммерческих предложений; причины отказов.

Порядок выполнения. Постройте Commercial Requirements Profile: обязательные и желательные характеристики продукта, бюджет, срок приобретения, схема финансирования, способ использования, ограничения по наличию, обмену и месту обслуживания, состав лиц, влияющих на решение. Для каждой

opportunity сформируйте основную и резервную Solution Configuration. Укажите, какие требования подтверждены клиентом, какие выведены менеджером, какие остаются неизвестными. Проведите gap analysis между требованиями, конфигурацией, доступностью и коммерческими условиями. Определите условия, при которых предложение нельзя выпускать без дополнительного согласования.

Итоговый результат. Шаблоны Commercial Requirements Profile и Solution Configuration; карта разрывов; перечень правил обязательной валидации.

Критерии проверки. Конфигурация выводится из зафиксированных требований; предположение отличается от подтверждённого факта; резервный вариант не искажает исходную потребность; продуктовая доступность проверяется на конкретный момент; изменение требований создаёт новую версию, а не стирает историю.

Практическое задание 6. Спроектировать Proposal Version, Price Waterfall и Promise Control

Цель. Сделать коммерческое предложение версионируемым, экономически контролируемым и исполнимым.

Исходные данные. Не менее 30 предложений; прайс-листы и скидочные полномочия; OEM-бонусы; условия кредита и лизинга; оценки trade-in; данные о наличии и сроках поставки; журнал согласований; сведения об изменениях цены после обещания клиенту.

Порядок выполнения. Для каждой версии предложения восстановите Price Waterfall: базовая цена, опции, услуги, скидки, субсидии, стоимость финансирования, trade-in и итоговая экономика. Зафиксируйте Authority Matrix — кто вправе одобрять отклонения и в каких пределах. Установите срок действия цены, доступности и финансовых условий. Разделите создание, внутреннее одобрение, доставку клиенту, подтверждение получения и принятие предложения. Проверьте исполнение ключевых обещаний: конкретный VIN, срок поставки, комплектация, ставка, размер платежа, оценка автомобиля и дата выдачи.

Итоговый результат. Стандарт Proposal Version; шаблон Price Waterfall; матрица полномочий; журнал обещаний; набор контрольных сигналов для просроченных или утративших силу условий.

Критерии проверки. Каждое изменение создаёт версию; отправка не равна презентации или принятию; цена прослеживается до источников; обещание

имеет владельца и срок; недоступный продукт или неподтверждённое финансирование нельзя представить как гарантированный результат.

Практическое задание 7. Диагностировать коммерческие workstreams и качество взаимодействия

Цель. Выявить, какие параллельные рабочие потоки действительно продвигают opportunity, а какие создают активность без результата.

Исходные данные. Журналы встреч, звонков, тест-драйвов, trade-in, кредитных заявок, согласований и резервов; длительности этапов; конверсия; причины остановки; обратная связь клиентов.

Порядок выполнения. Выделите основные workstreams: product, availability, test-drive, trade-in, finance/lease, negotiation, approval и contracting. Для каждого определите триггер запуска, вход, ожидаемый результат, владельца, SLA, зависимость от других потоков и evidence завершения. На выборке из 50 opportunity сопоставьте количество действий с фактическими переходами состояния. Найдите повторные действия, ожидания, возвраты и случаи, когда локально успешный workstream не приблизил общую сделку. Рассчитайте время работы и время ожидания, а также долю opportunity с критическим незавершённым потоком.

Итоговый результат. Карта workstreams; таблица зависимостей; профиль задержек; перечень правил оркестрации и три приоритетных улучшения.

Критерии проверки. У потока есть измеримый результат; тест-драйв или кредитная заявка сами по себе не признаются прогрессом; параллельная работа не создаёт противоречивых обещаний; критическая зависимость видима; улучшение оценивается по общему времени и результату opportunity.

Практическое задание 8. Определить Deal Standard и Deal Recognition Rules

Цель. Установить единое правило, по которому коммерческий результат становится признанной сделкой.

Исходные данные. Корпоративные и бухгалтерские определения продажи; статусы заказа, договора, счёта, оплаты, исполнения и выдачи; правила OEM; примеры отмен, возвратов и замен; отчёты CRM, DMS и ERP.

Порядок выполнения. Выберите единицу признания: заказ, договор, оплаченный договор, исполненная поставка либо иной составной объект — и об-

оснуйте его через управленческую цель. Задайте Deal Standard: обязательные участники, продукт, стоимость, юридические и финансовые атрибуты, evidence обязательства сторон и правила уникальности. Сформулируйте Deal Recognition Rules для основных сценариев и исключений. Опишите состояния WON_PENDING_RECOGNITION, DEAL_RECOGNIZED, отмена, корректировка и восстановление. Проведите сверку 50 «выигранных» CRM-записей с DMS/ERP и рассчитайте ложноположительные, ложноотрицательные и задвоенные сделки.

Итоговый результат. Deal Standard; таблица Deal Recognition Rules; протокол присвоения Deal ID; схема reconciliation; порядок обработки отмен и корректировок.

Критерии проверки. Резерв, заказ, договор, счёт, платёж, исполнение или выдача не объявляются сделкой автоматически; правило одинаково для отчётности и операционного управления; Deal ID уникален и аудируем; поздние изменения не переписывают историю; исключения имеют владельца решения.

Практическое задание 9. Построить управление продажами Operating System

Цель. Связать роли, SLA, очереди, системы и управленческий ритм в единый операционный механизм.

Исходные данные. Карта процесса; RACI; очереди CRM; интеграции CRM–DMS–ERP–телефония; отчёты об ошибках; расписание совещаний; правила эскалации; фактическая загрузка ролей.

Порядок выполнения. Определите ключевые очереди и события: SQL acceptance, назначение, первое содержательное взаимодействие, конфигурация, предложение, approval, recognition и handoff. Для каждой очереди задайте вход, приоритет, SLA, WIP-limit, роль владельца и эскалацию. Разработайте Integration Contract для критических обменов: идентификатор, источник истины, допустимая задержка, подтверждение записи, обработка дубля и отказа. Сформируйте RACI для решений, а не только действий. Спроектируйте ежедневный, еженедельный и ежемесячный управленческий ритм и типовой протокол операционного инцидента.

Итоговый результат. управление продажами Operating Model; каталог очередей и SLA; RACI; Integration Contracts; календарь управления; карточка инцидента.

Критерии проверки. Ownership не сводится к assignment; SLA измеряется по событиям единого времени; у каждой интеграции задано подтверждение результата; совещания ведут к решениям и владельцам действий; инцидент закрывается только после восстановления потока и устранения причины.

Практическое задание 10. Пересобрать портфель, routing и capacity alignment

Цель. Согласовать неоднородность входящего спроса с маршрутами обработки и доступной мощностью коммерческой системы.

Исходные данные. SQL по каналам, филиалам, продуктам и сегментам; конверсия и cycle time; расписание и навыки менеджеров; наличие автомобилей; ограничения OEM; пропускная способность тест-драйва, trade-in и финансового блока; межфилиальные передачи.

Порядок выполнения. Сегментируйте поток по модели Flow → Route → Scenario → Workstream. Для каждого типа SQL определите требуемые компетенции, продуктовую доступность, экономический приоритет и маршрут. Сравните текущий routing с нормативным. Рассчитайте входящий поток, эффективную мощность, загрузку, WIP и ожидаемое время ожидания по ключевым узлам. Проверьте, где локальная максимизация филиала ухудшает результат группы: удержание дефицитного автомобиля, отказ от межфилиальной передачи, конкуренция за одну Demand Episode или неравномерное распределение специалистов. Предложите правила динамической перебалансировки.

Итоговый результат. Матрица сегментов и маршрутов; карта мощности; реестр ограничений; правила межфилиального routing; сценарий работы при перегрузке.

Критерии проверки. Маршрут зависит от требований opportunity, а не только от источника; приоритет не определяется одной вероятностью сделки; мощность учитывает навыки и доступность смежных workstreams; WIP ограничен; перераспределение оптимизирует результат всей системы.

Практическое задание 11. Создать Tracking Standard и контур управленческой аналитики

Цель. Сформировать измерительную систему, которая показывает поток, здоровье портфеля, прогноз и причины потерь без подмены результата активностью.

Исходные данные. События CRM/DMS/ERP минимум за шесть месяцев; план продаж; фактические сделки; отмены; ресурсы; словарь метрик; существующие отчёты и прогнозы менеджеров.

Порядок выполнения. Определите Tracking Standard: единицы наблюдения, идентификаторы, временные метки, источники истины и правила поздних событий. Постройте когортную воронку от SQL_ACCEPTED до DEAL_RECOGNIZED и OWNER_ACCEPTED. Рассчитайте conversion, cycle time, aging, throughput, WIP, defect rate, долю просроченных обещаний и handoff rejection rate. Сформируйте Health Profile opportunity на основе evidence, открытых разрывов и времени ожидания. Сравните прогноз менеджеров с вероятностным прогнозом по когортам. Рассчитайте pipeline coverage с учётом мощности, доступности продукта и исторической конверсии. Определите управление продажами Gap как разницу между требуемым и достижимым результатом при текущем устройстве потока.

Итоговый результат. Паспорт Tracking Standard; прототип панели; набор формул; отчёт о качестве данных; прогноз и декомпозиция управление продажами Gap.

Критерии проверки. Метрика имеет владельца и однозначный знаменатель; когорты не смешиваются; activity metrics отделены от progression and outcome metrics; прогноз можно воспроизвести; плохое качество данных отображается как риск, а не скрывается усреднением.

Практическое задание 12. Провести оценку зрелости и разработать 90-дневную программу изменений

Цель. Преобразовать результаты диагностики в проверяемую последовательность организационных и технологических изменений.

Исходные данные. Результаты заданий 1–11 либо доступная диагностика компании; модель зрелости управления продажами; перечень критических разрывов; baseline-метрики; ограничения бюджета, IT и персонала.

Порядок выполнения. Оцените каждую область управление продажами по шкале зрелости 0–4 и приложите evidence к каждой оценке. Выделите critical gaps — разрывы, при которых улучшение последующих элементов не даёт устойчивого эффекта. Сформулируйте три–пять проверяемых гипотез изменений: механизм, целевая группа, метрика результата, guardrail, горизонт и критерий остановки. Выберите пилотный филиал или сегмент и зафиксируйте baseline. Разработайте план на 30, 60 и 90 дней: нормативы, изменения

данных и CRM, обучение, контроль внедрения, weekly review и решение о масштабировании. Для каждого действия назначьте accountable owner и ожидаемое evidence завершения.

Итоговый результат. Профиль зрелости; карта критических разрывов; портфель гипотез; паспорт пилота; 90-дневная дорожная карта; протокол принятия решения о масштабировании.

Критерии проверки. Приоритет определяется системным ограничением, а не громкостью жалобы; baseline зафиксирован до вмешательства; результат отделён от процесса внедрения; guardrails защищают маржу, клиентский опыт и качество данных; масштабирование допускается только после проверки causal mechanism и устойчивости эффекта.

Рекомендации по использованию блока

При сквозном выполнении заданий итогом становится не набор разрозненных регламентов, а проект целевой операционной архитектуры управление продажами. Результаты каждого этапа служат входом для следующего: границы определяют контракт приёмки; контракт — единицу работы и ownership; state model — требования к evidence; Deal Standard — логику учёта; operating system — очереди и ответственность; Tracking Standard — измеримость; оценка зрелости — последовательность изменений.

Для итоговой защиты проекта целесообразно потребовать пять взаимосвязанных артефактов: карту процесса SQL → Deal → Owner; нормативы приёмки, переходов и признания; модель ролей и очередей; панель потока и качества; 90-дневный план с гипотезами и guardrails. Работа считается завершённой, если предложенная система позволяет однозначно ответить на четыре вопроса: что именно принято в управление продажами; кто отвечает за продвижение opportunity; каким доказательством признаётся сделка; кто и когда подтвердил принятие результата в управление отношениями с клиентом после покупки.

Развёрнутый учебный кейс «АвтоКонтур: много SQL, мало признанных сделок»

Все организации, персонажи и числовые данные в кейсе являются вымышленными. Сходство с реальными компаниями случайно. Кейс предназначен для управленческой диагностики управление продажами и не содержит готового решения. Задания и вопросы к кейсу оформляются отдельным блоком.

1. Исходная ситуация

Дилерская группа «АвтоКонтур» работает в четырёх городах и управляет шестью дилерскими центрами. В портфеле группы находятся три массовых автомобильных бренда, продажи автомобилей с пробегом, сервис, страхование, кредитование, лизинг и trade-in. Центральный офис отвечает за стратегию, бренд-маркетинг, закупку части трафика, единый сайт, контакт-центр и корпоративную CRM. Филиалы ведут продажи, локальные рекламные активности, тест-драйвы, оценку автомобилей с пробегом, подготовку и выдачу.

Группа быстро росла через приобретение отдельных дилерских предприятий. Поэтому под общим брендом фактически сосуществуют разные операционные модели. Три филиала работают в центральной CRM, два используют её только для регистрации лидов, а коммерческую работу ведут в локальных модулях DMS. Шестой филиал сохраняет собственные стадии CRM и раз в сутки передаёт в центр агрегированный файл. Складской учёт обновляется в DMS, но сайт получает данные о наличии пакетной загрузкой четыре раза в день. Банковские решения поступают в кабинеты кредитных специалистов и не всегда возвращаются в CRM. Оценки trade-in хранятся в отдельном приложении. Бухгалтерская система содержит достоверные оплаты, однако не знает, к какой Demand Episode и версии предложения они относятся.

В июле совет собственников утвердил план: увеличить продажи новых автомобилей на 15% без существенного роста маркетингового бюджета. Коммерческий директор заявил, что проблема находится «на входе»: отделам продаж якобы не хватает качественных SQL. Директор по маркетингу возразил, что число сформированных Sales Qualified Lead уже превышает план, а основная потеря возникает после передачи в продажи. Финансовый директор указал на третий симптом: в отчётах продажи растут быстрее, чем вало-

вая прибыль, а часть результатов следующего месяца появляется в отчёте предыдущего.

Собственники дали команде шесть недель на разработку новой операционной архитектуры. Одновременно они ограничили инвестиции суммой 18 млн руб. на первый этап и потребовали не останавливать текущие продажи во время изменений.

2. Структура группы и распределение ответственности

В центральном офисе действуют операционное управление маркетингом, четыре уровня цепочки создания маркетинговой ценности (MVC), привлечение лидов, управление жизненным циклом лида (LLM), коммерческая дирекция, финансовая служба и ИТ. Формального подразделения управление продажами нет. Его функции распределены между руководителем контакт-центра, CRM-аналитиком, директорами филиалов, отделом контроля качества и коммерческим директором.

операционное управление маркетингом планирует объём спроса и ресурсы MVC. создание бренда, стимулирование спроса и коммерческое присутствие управляются централизованно и частично дополняются локальными активностями. привлечение лидов принимает отклики, проверяет контактопригодность, выполняет базовую дедупликацию и формирует MQL. LLM должен развивать MQL до SQL и передавать его филиалу. На практике некоторые OEM-лиды и обращения с классифайдов поступают напрямую в филиалы, минуя единые правила привлечение лидов и LLM.

После появления SQL центральный контакт-центр считает свою работу завершённой. В филиале запись автоматически назначается свободному менеджеру, но подтверждения принятия ответственности система не требует. Руководитель отдела продаж контролирует звонки и встречи. Директор филиала утверждает скидки и отвечает за месячный план. Кредитный специалист, оценщик trade-in, кладовщик и координатор выдачи работают в собственных очередях. Никто не отвечает за прохождение opportunity через все эти потоки как за единый результат.

Внутренний регламент содержит формулировку: «Продавец является владельцем лида с момента назначения». Однако 28% автоматически назначенных SQL в течение первых четырёх часов не открываются менеджером. При выходном, отпуске или увольнении продавца новые записи продолжают поступать в его очередь до ручного вмешательства администратора. В отчёте

такая запись уже имеет владельца, хотя фактически ответственность никем не принята.

3. Состояние предшествующих контуров

За последний полный месяц MVC обеспечил 18,6 млн рекламных контактов, 612 тыс. посещений цифровых точек присутствия и 14 820 идентифицированных откликов. привлечение лидов признал 9 740 из них MQL. LLM сформировал 4 860 SQL и сообщил о выполнении плана на 116%. Руководство использовало этот показатель как доказательство достаточного объёма коммерческого спроса.

Последующая проверка показала, что одинаковые термины обозначают разные события. В центральном LLM SQL формируется после содержательного взаимодействия, подтверждения товарной категории, горизонта покупки и согласия на продолжение коммуникации. В одном из филиалов OEM-лид становится SQL сразу после успешной загрузки в CRM. В другом — после первого дозвона, даже если клиент просил перезвонить позже. Классифайд передаёт обращения с меткой «горячий», которую два филиала автоматически интерпретируют как SQL. Поэтому показатель SQL Formation объединяет результаты разных стандартов.

Из 4 860 зарегистрированных SQL только 3 080 получили подтверждённое содержательное принятие филиалом. Ещё 690 были отклонены или возвращены, а 1 090 не имели явного решения: запись была назначена, но подтверждение приёмки отсутствовало. Таким образом, высокий SQL Formation сочетался с низким SQL Acceptance и значительной бесхозной очередью.

Таблица 229. 3. Состояние предшествующих контуров

Таблица · часть 1 из 2

Источник SQL	Сформировано	Подтверждённо принято	Возвращено/отклонено
Центральный LLM	2 140	1 720	260
OEM-платформы	1 180	570	250
Классифайды	940	490	130
Прямые обращения филиалов	600	300	50

Источник SQL	Сформировано	Подтверждённо принято	Возвращено/отклонено
Итого	**4 860**	**3 080**	**690**

Таблица · часть 2 из 2

Источник SQL	Без решения через 24 часа
Центральный LLM	160
OEM-платформы	360
Классифайды	320
Прямые обращения филиалов	250
Итого	**1 090**

Причины возврата не стандартизированы. Наиболее частые значения: «нецелевой», «дубль», «нет автомобиля», «клиент не готов», «ошибка колл-центра» и «другое». В 41% возвратов отсутствует комментарий. LLM часто получает запись обратно уже после одного неуспешного звонка или после отказа клиента от конкретного автомобиля. Команда LLM не понимает, нужно ли продолжать развитие спроса, исправлять дефект SQL package или признавать коммерческий проигрыш управление продажами.

4. Качество SQL package

Единого SQL Acceptance Contract в группе нет. Центральный LLM передаёт SQL package из 17 полей, но обязательными технически являются только имя, телефон, источник и интересующая модель. OEM-платформы используют свои карточки; классифайды иногда скрывают телефон и создают временный контактный идентификатор; локальные формы филиалов не передают Demand Episode ID.

Аудит 400 SQL показал следующую полноту пакета:

Таблица 230. 4. Качество SQL package

Таблица · часть 1 из 2

Элемент SQL package	Центральный LLM	OEM	Классифайды
Customer ID подтверждён	91%	68%	54%
Demand Episode ID сохранён	88%	22%	17%
Потребность и контекст покупки	79%	31%	38%
Горизонт решения	74%	19%	26%
Предпочтитель-ный канал и вре-мя связи	67%	12%	18%
Интерес к trade-in/финансированию	62%	28%	34%
Source evidence и запись взаимо-действия	83%	46%	39%

Таблица · часть 2 из 2

Элемент SQL package	Филиалы
Customer ID подтверждён	73%
Demand Episode ID сохранён	9%
Потребность и контекст покупки	44%
Горизонт решения	35%
Предпочтительный канал и время связи	29%
Интерес к trade-in/финансированию	41%

Элемент SQL package	Филиалы
Source evidence и запись взаимодействия	27%

При передаче в филиал исходный SQL ID иногда заменяется локальным CRM ID. Если менеджер создаёт «сделку» вручную, Opportunity ID не связывается ни с SQL ID, ни с Demand Episode ID. Центральная аналитика видит такие записи как отдельные объекты. За месяц группа обнаружила 612 предполагаемых дублей, но алгоритм дедупликации сравнивал только номер телефона и модель. В результате он одновременно оставлял несколько opportunity по одному намерению и объединял новые эпизоды спроса клиента со старыми закрытыми обращениями.

5. Различающиеся модели стадий

Филиалы используют разные определения коммерческого прогресса. Центральный отчёт сводит их в единую воронку с помощью таблицы соответствия, однако одинаковое агрегированное состояние не означает одинаковой доказательной готовности.

Таблица 231. 5. Различающиеся модели стадий

Таблица · часть 1 из 2

Сводная стадия	Филиал A	Филиал B	Филиал C
«В работе»	назначен менеджер	совершен звонок	карточка открыта
«Контакт»	клиент ответил	состоялся разговор >30 секунд	отправлено сообщение
«Встреча»	назначена дата	клиент приехал	создана задача
«Предложение»	сформирован PDF	названа цена	отправлена ссылка
«Согласование»	запрошена скидка	клиент думает	заявка в банк
«Продажа»	договор	предоплата	выдача

Таблица · часть 2 из 2

Сводная стадия	Фактический критерий
«В работе»	единого критерия нет
«Контакт»	содержание не проверяется
«Встреча»	событие и план смешаны
«Предложение»	получение и обсуждение не требуются
«Согласование»	разные типы ожидания объединены
«Продажа»	единый Deal Standard отсутствует

Переходы не имеют Entry Criteria, Exit Criteria и обязательного evidence. Менеджер может передвинуть opportunity из «новой» в «предложение» сразу после автоматической отправки PDF. В филиале C выполнение плана встреч считается важным KPI, поэтому менеджеры создают встречу в CRM после любого приглашения в салон. Из 1 120 зарегистрированных встреч за месяц 690 имели дату визита, 438 завершились фактическим посещением, а только по 216 была зафиксирована новая информация, повлиявшая на решение клиента.

Аналогичная картина наблюдалась по тест-драйвам. В отчёте было 374 тест-драйва, в журнале автомобилей — 248 выездов, а подписанные клиентом документы имелись по 231 событию. В 37 карточках тест-драйв появился после того, как opportunity уже была переведена в «продажу». Руководители считали рост звонков, встреч и тест-драйвов доказательством прогресса, хотя в группе отсутствовало общее определение commercial progression — подтверждённого изменения состояния покупательского решения.

6. Четыре клиентских эпизода

Эпизод 1. Один спрос — три opportunity

Клиент Сергей В. оставил заявку на кроссовер T7 на сайте OEM, через два часа запросил расчёт на классифайде, а вечером позвонил по номеру дилерской группы. OEM направил лид в филиал A, классифайд — в филиал B, контакт-центр — в центральный LLM. В исходных данных использовались разные телефоны: постоянный, подменный и номер супруги. Были созданы три SQL ID и три Opportunity ID; общий Demand Episode ID отсутствовал.

Филиал А предложил автомобиль из поставки со скидкой 120 тыс. руб. Филиал В обещал автомобиль в наличии и скидку 170 тыс. руб. Центральный маршрут направил клиента в филиал С, где менеджер показал цену на 90 тыс. руб. выше, но включил оборудование. На следующий день выяснилось, что VIN, обещанный филиалом В, уже был зарезервирован корпоративному покупателю. Клиент назвал предложения группы противоречивыми и прекратил общение. Все три записи получили lost reason «клиент отказался».

Эпизод 2. Предложение без устойчивого обещания

Клиентка Елена М. выбирала автомобиль при условии сдачи текущей машины в trade-in и ежемесячного платежа не выше 42 тыс. руб. LLM передал это ограничение в свободном комментарии. Менеджер не заметил комментарий, показал цену автомобиля 3,48 млн руб. и пообещал кредит по ставке 7,9%. Offer Unit ID и версия предложения не были созданы; в CRM сохранилась только итоговая сумма.

Оценка trade-in заняла 31 час вместо заявленных двух часов. Банк предварительно одобрил кредит по ставке 12,4%, а субсидированная ставка 7,9% требовала покупки дополнительных продуктов, не включённых в первый расчёт. Чтобы сохранить клиента, руководитель филиала согласовал скидку 210 тыс. руб. в мессенджере. Финансовая служба увидела скидку только после договора. Показанная цена, transaction price и полный Price Waterfall оказались не связаны. Клиентка внесла предоплату, но через четыре дня отказалась от сделки после получения окончательного графика платежей.

CRM сохранила результат «продажа», потому что план филиала был закрыт в дату предоплаты. DMS отметил отменённый заказ, бухгалтерия — возврат денежных средств, а отчёт OEM продолжал учитывать VIN как розничную продажу до конца месяца.

Эпизод 3. Отказ от автомобиля, но не от потребности

Компания «СеверТранс» планировала приобрести четыре коммерческих автомобиля до конца квартала. После содержательного взаимодействия LLM сформировал SQL с указанием количества, бюджета и срока. Филиал А предложил одну доступную комплектацию, которая не соответствовала требуемой грузоподъёмности. Клиент отказался от неё и попросил подобрать другую модель либо срок поставки.

Менеджер закрыл opportunity как lost с причиной «клиент отказался» и вернул SQL в LLM. История переговоров и требования buying group — директора

по логистике, финансового директора и руководителя эксплуатации — в пакет возврата не вошли. Через две недели тот же клиент обратился в филиал B по другой модели. Алгоритм назвал обращение дублем и присоединил его к закрытой opportunity. Менеджер филиала B не получил задачу. Позднее компания приобрела автомобили у конкурента.

Эпизод 4. Сделка без принятого handoff

Клиент Алексей P. подписал договор, оплатил автомобиль и согласовал выдачу через три дня. В ходе переговоров ему обещали зимние шины, установку защиты, регистрацию, устранение царапины на двери и подменный автомобиль, если подготовка задержится. Обещания находились в переписке менеджера и в трёх внутренних задачах. Deal Handoff Package не был сформирован.

Филиал признал продажу в дату договора; финансовая служба — в дату полной оплаты; OEM — в дату регистрации VIN; руководитель выдачи считал результат завершённым после передачи автомобиля. управление отношениями с клиентом после покупки получил только имя клиента, контакты, VIN и дату выдачи. Информация о царапине и подменном автомобиле не передалась. Шины прибыли с опозданием, защита не была установлена, а клиенту пришлось повторно объяснять договорённости. Несмотря на оплату, выдачу и высокий CSI в автоматическом опросе, через неделю клиент оставил публичную жалобу. В системе отсутствовало событие OWNER_ACCEPTED, подтверждающее принятие полного набора обязательств.

7. Предложение, наличие и ценовые полномочия

Группа не использует единый Proposal Standard. В одних филиалах предложение представляет собой PDF из CRM, в других — фотографию экрана DMS или сообщение в мессенджере. Версия, срок действия, Offer Unit ID, VIN, комплектация, источник доступности и состав цены фиксируются необязательно. Система различает рекомендованную розничную цену и сумму договора, но не хранит цену, фактически показанную клиенту на каждом шаге.

Директора филиалов вправе согласовать скидку до 150 тыс. руб.; коммерческий директор — до 250 тыс.; большее отклонение требует финансового директора. Однако часть скидки маскируется завышенной оценкой trade-in, бесплатным оборудованием, субсидированным кредитом или обещанием будущего бонуса. Поэтому формальная скидка остаётся в пределах полномочий, а совокупный Price Waterfall выходит за них.

За месяц 1 460 opportunity получили хотя бы одно предложение. В CRM сохранилось 1 912 файлов или сообщений, но только 604 объекта имели номер версии. VIN был указан в 47% предложений, подтверждение наличия на момент отправки — в 36%, срок действия цены — в 22%, состав дополнительных продуктов — в 31%. В 184 случаях автомобиль был обещан одновременно двум клиентам; в 63 случаях сайт продолжал показывать уже недоступный VIN более восьми часов.

Средняя валовая прибыль на признанную продажу снизилась с 318 тыс. до 246 тыс. руб. Руководители объясняли падение конкуренцией и выполнением плана. Финансовая служба обнаружила, что opportunity без прозрачного Price Waterfall имели среднюю валовую прибыль 201 тыс. руб., а opportunity с восстановимой историей цены — 294 тыс. руб. Однако причинный вывод сделать было нельзя: более сложные клиенты могли одновременно требовать больших скидок и создавать менее полные записи.

8. Параллельные workstreams и ограничения мощности

Коммерческая работа требует согласования нескольких workstreams: подбор автомобиля, подтверждение наличия, тест-драйв, trade-in, кредит или лизинг, переговоры, скидочные approvals, договор, подготовка и выдача. Каждый поток управляется локально, а общая дата следующего действия по opportunity отсутствует в 39% активного pipeline.

Таблица 232. 8. Параллельные workstreams и ограничения мощности

Таблица · часть 1 из 2

Узел	Средний вход в день	Эффективная мощность в день	Среднее ожидание
Продавцы: содержательная обработка SQL	162	138	6,8 часа
Тест-драйв	27 запросов	22 слота	1,6 дня
Trade-in	31 запрос	21 оценка	18,4 часа
Кредит/лизинг	46 заявок	38 решений	9,7 часа
Скидочные approvals	34 запроса	28 решений	5,2 часа

Узел	Средний вход в день	Эффективная мощность в день	Среднее ожидание
Предпродажная подготовка	24 автомобиля	19 автомобилей	2,3 дня
Выдача	23 запроса	20 слотов	1,1 дня

Таблица · часть 2 из 2

Узел	Наблюдаемый симптом
Продавцы: содержательная обработка SQL	очереди и формальные первые звонки
Тест-драйв	нехватка автомобилей и координаторов
Trade-in	повторный осмотр и неполные данные
Кредит/лизинг	ручной ввод и ожидание документов
Скидочные approvals	согласования в чатах без журнала
Предпродажная подготовка	изменчивый состав обещанных работ
Выдача	неравномерность по дням недели

Коммерческий директор предложил нанять ещё 14 продавцов. Операционный директор считал, что узким местом являются trade-in, кредитные решения и подготовка. CRM-аналитик показал, что у продавцов одновременно находится от 38 до 147 открытых opportunity, однако норматив WIP не установлен. У наиболее загруженных менеджеров доля карточек без next action достигает 52%. При этом два филиала запрещают передавать opportunity в другой центр, даже когда нужный автомобиль или свободная мощность имеются там.

Одинаковый sales playbook применяется к частному покупателю автомобиля в наличии, корпоративному парку, клиенту с trade-in, кредитному покупателю, запросу на дефицитный VIN и клиенту, готовому ждать поставку. Маршрутизация учитывает бренд и город, но не тип сценария, сложность buying group, срочность, доступность продукта или требуемые компетенции.

9. Pipeline, прогноз и признание сделки

На конец месяца CRM показывала 6 420 открытых opportunity. Из них 2 180 не имели содержательного события более 21 дня, 1 040 не имели next action, а 760 были привязаны к автомобилям, уже проданным или снятым с предложения. Руководители филиалов не закрывали старые opportunity, поскольку объём pipeline использовался как показатель будущих продаж.

Weighted forecast рассчитывался умножением суммы opportunity на фиксированную вероятность стадии: 10% для «в работе», 30% для «контакта», 50% для «встречи», 70% для «предложения» и 90% для «согласования». Поскольку определения стадий различались, математически одинаковый вес применялся к неодинаковым состояниям. Перед закрытием месяца менеджеры массово переводили записи на более высокие стадии. Weighted forecast составлял 1 080 продаж при факте от 612 до 748 — в зависимости от выбранного определения сделки.

Таблица 233. 9. Pipeline, прогноз и признание сделки

Показатель за месяц	Значение
SQL сформировано	4 860
SQL подтверждённо принято	3 080
Opportunity создано в CRM	3 940
«Продаж» по CRM	748
Договоров в DMS	701
Полностью оплаченных заказов	654
Выданных автомобилей	638
Отмен после статуса won	92
Уникальных результатов после сверки	612
Deal Handoff Package сформирован	284

Показатель за месяц	Значение
Handoff подтверждён управление отношениями с клиентом после покупки	173

Единого Opportunity Standard и Deal Standard нет. Филиал A признаёт сделку по подписанному договору, филиал B — по предоплате, филиал C — по полной оплате, остальные — по выдаче либо регистрации VIN в отчёте OEM. CRM-stage «won», заказ, договор, счёт, платёж, исполнение и выдача используются как взаимозаменяемые обозначения. Deal ID отсутствует; вместо него в разных отчётах используются Opportunity ID, номер договора, номер заказа или VIN.

Финансовый контроль обнаружил 27 случаев ручного переноса даты договора на последний день предыдущего месяца, 19 оплат, отнесённых к более ранней дате, и 34 сделки, временно переведённые в won, а затем возвращённые в работу. Руководители филиалов объяснили изменения исправлением технических ошибок и требованиями OEM. Общего журнала корректировок и независимого reconciliation нет.

Lost reason также не даёт управленческой информации. Из 1 604 закрытых без продажи opportunity 1 126 получили причину «клиент отказался». Среди них были отсутствие нужного VIN, несогласованная цена, отказ банка, низкая оценка trade-in, покупка у конкурента, изменение срока, невозможность связаться, дубль и техническое закрытие. Компания не может отделить утрату спроса от отказа от конкретной конфигурации и не знает, какие записи следует вернуть в LLM для nurturing или реактивации.

10. Разрывы информационного контура

Путь данных проходит через сайт, OEM-платформы, классифайды, call tracking, центральную CRM, локальные CRM, DMS, склад, банковские кабинеты, приложение trade-in и бухгалтерию. Единой модели идентификаторов и событий нет.

Call tracking создаёт новый контакт при смене подменного номера. Сайт передаёт модель, но не всегда Offer Unit ID. Классифайд может передать VIN, который при импорте сохраняется в комментарии. CRM не проверяет, доступен ли VIN в DMS. DMS получает итоговую цену договора, но не показанную цену и не историю согласований. Банк возвращает решение в личный каби-

нет кредитного специалиста. Бухгалтерия получает номер заказа, но не Opportunity ID. При передаче в управление отношениями с клиентом после покупки часть данных собирается вручную из нескольких систем.

ИТ-директор предложил заменить CRM за 54 млн руб. и 12 месяцев. Собственники не готовы к такой инвестиции до доказательства того, что новая система устранит операционные причины потерь. Альтернативный проект стоимостью 11 млн руб. включает единый слой идентификаторов, события приёмки, журнал версий предложения, интеграцию наличия и минимальный Deal Register, но не меняет пользовательский интерфейс филиалов. Ещё один вариант — потратить 7 млн руб. на увеличение call-центра, продавцов и кредитных специалистов без изменения стандартов.

11. Конфликт OEM, группы и филиалов

OEM оценивает дилеров по скорости реакции, количеству обработанных лидов, выполнению розничного плана и регистрации VIN. Группа стремится максимизировать валовую прибыль, оборачиваемость запаса, конверсию принятого SQL и пожизненную ценность клиента. Филиалы мотивированы на собственный месячный объём и не получают вознаграждение за передачу opportunity в другой центр.

Из-за этого OEM-лид иногда получает формальный звонок в пределах SLA, но содержательная работа начинается позже. Филиал удерживает opportunity даже при отсутствии нужной комплектации. Для выполнения OEM-плана VIN регистрируется до полной готовности выдачи. Скидка помогает выполнить локальный объём, но ухудшает экономику группы. Центральный маркетинг продолжает привлекать SQL в перегруженный бренд, потому что медиаплан и обязательства OEM утверждены заранее.

На совещании OEM потребовал сократить время первого ответа до пяти минут. Директор LLM согласился, коммерческий директор предложил автоматический звонок, а директора филиалов потребовали больше лидов. Никто не представил расчёт того, как рост скорости и объёма скажется на содержательной мощности управления продажами, очередях trade-in, кредитовании, подготовке, выдаче и качестве Owner Handoff.

12. Передача в управление отношениями с клиентом после покупки

Даже после события, которое филиал считает продажей, ответственность за клиента остаётся неопределённой. В группе нет обязательного Deal Handoff Package. Обычно передаются контакты, VIN и дата выдачи. Условия предложения, показанная цена, обещанные аксессуары, статус оплаты, открытые дефекты, решения buying group, согласия на коммуникацию и ожидаемые следующие действия передаются фрагментарно.

За месяц управление отношениями с клиентом после покупки получил сведения о 284 результатах из 612 уникальных признанных после сверки продаж. Только 173 передачи были подтверждены ответственным сотрудником. В остальных случаях данные были отправлены письмом или появилась автоматическая задача, но принимающая сторона не подтвердила полноту и принятие ответственности. Тем не менее управление продажами считал свою работу завершённой.

Руководитель управление отношениями с клиентом после покупки сообщил, что 23% обращений клиентов в первые 30 дней связаны с обещаниями, неизвестными принимающей стороне. Коммерческий директор возразил, что сопровождение после договора не относится к продажам. Финансовый директор указал: если обязательство было создано в ходе коммерческой работы и повлияло на transaction price или решение клиента, оно должно быть частью признанной сделки и её handoff, даже если исполняется позже.

13. Управленческий выбор

К началу шестинедельного срока руководство получило четыре конкурирующих предложения.

1. Коммерческая дирекция предлагает увеличить число продавцов, установить более жёсткие планы звонков, встреч и тест-драйвов и сохранить текущие стадии.
2. ИТ предлагает начать замену CRM, временно ограничившись описанием требований и выбором поставщика.
3. Финансовая служба предлагает признавать сделку только по полной оплате и запретить скидки выше 100 тыс. руб.
4. Межфункциональная рабочая группа предлагает сначала ввести SQL Acceptance Contract, Opportunity Standard, evidence-based state model, Proposal Version, Price Waterfall, Deal Standard, Deal Recognition Rules, сквоз-

ные идентификаторы и подтверждаемый Owner Handoff, а затем инвестировать в выявленные ограничения мощности.

Каждое предложение решает часть проблемы, но ни одно ещё не содержит полной causal model, оценки переходных рисков и проверяемого плана внедрения. Собственники требуют ответить, где проходит граница управление продажами, какой объект является единицей управления, какое событие создаёт признанную сделку, какие мощности действительно ограничивают поток и какие инвестиции допустимы в пределах 18 млн руб.

Решение должно учитывать два принципиальных ограничения. Во-первых, нельзя улучшить отчётность путём простого ужесточения определения сделки, если операционный поток остаётся неуправляемым. Во-вторых, нельзя увеличивать вход SQL, пока принятие, ownership, коммерческие workstreams, recognition и handoff не способны переработать дополнительный объём без роста WIP, скидок, отмен и невыполненных обещаний.

14. Исходный пакет для последующего анализа

Участникам доступны: схема организационной структуры; таблицы SQL Formation и SQL Acceptance; выборка SQL package; справочник локальных стадий; четыре клиентских эпизода; данные о предложениях и Price Waterfall; профиль мощности; pipeline и forecast; сверка CRM, DMS, бухгалтерии и OEM; данные handoff; три инвестиционных сценария и позиция межфункциональной группы.

На основе этих материалов предстоит отделить симптомы от причин, восстановить нормативный поток SQL → opportunity → признанная сделка → OWNER_ACCEPTED, определить критические архитектурные разрывы и предложить последовательность решений. При этом необходимо сохранить границы системы: дефектный SQL может быть возвращён в LLM по формальному правилу; признанная сделка должна быть передана в управление отношениями с клиентом после покупки; управление продажами не вправе подменять ни развитие MQL до SQL, ни последующее управление отношениями с владельцем.

Задания и вопросы к учебному кейсу «АвтоКонтур: много SQL, мало признанных сделок»

Блок предназначен для индивидуальной работы, групповой диагностики или итоговой аттестации по главе 14. Все выводы должны опираться на факты кейса. Если данных недостаточно, участник не должен заменять их предположениями: необходимо обозначить неопределённость, сформулировать проверяемую гипотезу и указать, какие данные потребуются для решения.

Задания выполняются последовательно как единый проект целевой архитектуры управление продажами. Допустимо распределить задания между командами, однако итоговая защита должна показать согласованность решений на всей границе: подтверждённо принятый SQL → opportunity → коммерческий прогресс → признанная сделка → подтверждённая передача в управление отношениями с клиентом после покупки.

Комплексное задание 1. Установить фактические границы и единицу управления

Восстановите текущую карту движения объекта от формирования SQL до передачи результата в управление отношениями с клиентом после покупки. Отдельно покажите нормативные границы управления жизненным циклом лида, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки. Для каждого перехода укажите передающую сторону, принимающую сторону, объект, событие, evidence и систему фиксации.

Определите, что должно быть основной единицей управления внутри управления продажами: контакт, SQL, Demand Episode, opportunity, предложение, заказ или сделка. Обоснуйте выбор и покажите связи между Customer ID, Demand Episode ID, SQL ID, Opportunity ID, Offer Unit ID, VIN, Deal ID и Owner ID. Укажите, какие отношения между объектами являются «один к одному», «один ко многим» и «многие к одному».

Требуемый результат: схема текущего и целевого потока; таблица идентификаторов; перечень минимум из восьми архитектурных разрывов с разделением на критические и некритические.

Критерии оценки: управление продажами не включён в MVC или LLM и не поглощает управление отношениями с клиентом после покупки; assignment отделён от ownership; одна Demand Episode не создаёт неконтролируемое множество opportunity; Deal ID возникает только после Deal Recognition.

Комплексное задание 2. Провести количественную диагностику входящего SQL

На основе таблиц кейса рассчитайте:

- общий SQL Acceptance Rate;
- долю возвратов и отклонений;
- долю SQL без решения через 24 часа;
- те же показатели по каждому источнику;
- отношение созданных opportunity к сформированным и принятым SQL;
- долю SQL package с ключевыми элементами для каждого источника.

Объясните, почему показатель SQL Formation 116% не доказывает достаточность коммерческого входа. Определите, какие различия могут быть вызваны качеством источника, какие — неодинаковыми правилами формирования SQL, а какие — дефектами приёмки и мощности управления продажами. Разработайте SQL Acceptance Contract: обязательные атрибуты, допустимые результаты проверки, reason codes, SLA, владельцы исправления и правила повторной передачи.

Требуемый результат: расчётная таблица; диагностическое заключение; SQL Acceptance Contract; проект очереди SQL_PENDING_ACCEPTANCE.

Критерии оценки: acknowledgment не приравнен к acceptance; неполнота пакета не смешана с нерелевантностью спроса; возврат имеет доказательную причину; выводы о качестве источников не основаны только на сырой конверсии.

Комплексное задание 3. Разобрать идентичность четырёх клиентских эпизодов

Для каждого из четырёх эпизодов восстановите хронологию и определите:

- субъект спроса и состав buying group;
- Demand Episode и её границы;
- созданные SQL и opportunity;
- владельца на каждом участке;
- обещания, предложения и версии условий;
- фактическое изменение состояния клиентского решения;
- точку возникновения дефекта;

- корректный итоговый статус и дальнейший маршрут.

Для эпизода Сергея В. предложите правило объединения каналов без потери source attribution. Для Елены М. восстановите состав Price Waterfall и укажите, каких данных не хватает. Для «СеверТранс» отделите отказ от конфигурации от утраты спроса. Для Алексея Р. составьте минимальный Deal Handoff Package.

Требуемый результат: четыре episode maps; правила дедупликации и создания новой opportunity; таблица невыполненных или неподтверждённых обещаний.

Критерии оценки: повторный контакт не объявлен автоматически новым спросом; новый эпизод не уничтожен агрессивной дедупликацией; lost отделён от recycle и возврата в LLM; обязательства после сделки включены в handoff.

Комплексное задание 4. Спроектировать Opportunity Standard и evidence-based state model

Создайте Opportunity Standard для «АвтоКонтура». Определите минимальные атрибуты opportunity, правила её открытия, владения, изменения конфигурации, объединения, разделения, закрытия и повторного открытия.

Затем разработайте единую state model, заменяющую локальные определения филиалов. Рекомендуемое число рабочих состояний — от семи до десяти без учёта технических исключений. Для каждого состояния задайте business meaning, Entry Criteria, Exit Criteria, обязательное evidence, допустимый следующий переход, максимальный aging и accountable owner. Введите отдельные состояния ожидания и WON_PENDING_RECOGNITION. Составьте не менее восьми запрещённых переходов.

Проверьте модель на событиях «звонок», «содержательный разговор», «назначенная встреча», «состоявшаяся встреча», «тест-драйв», «отправленный PDF», «обсуждённое предложение», «запрошенная скидка», «предоплата» и «договор». Для каждого события укажите, является ли оно activity, evidence или commercial progression и при каких условиях.

Требуемый результат: Opportunity Standard; State Transition Matrix; перечень forbidden transitions; правила aging и next action.

Критерии оценки: стадия не определяется одним действием менеджера; планируемое событие отделено от состоявшегося; отправка предложения не

равна его получению, презентации или принятию; WON_PENDING_RECOGNITION не создаёт Deal ID.

Комплексное задание 5. Пересобрать предложение, цену и promise control

Определите состав Proposal Version для нового автомобиля, включая конфигурацию, Offer Unit ID/VIN, доступность, срок действия, shown price, transaction price, дополнительные продукты, trade-in, финансирование, обещания и approvals. Предложите правило версионирования при изменении цены, автомобиля, ставки, оценки trade-in или срока поставки.

Разработайте полный Price Waterfall и Authority Matrix. Полномочие должно применяться к совокупной экономической уступке, а не только к видимой скидке. Укажите, как учитывать бесплатное оборудование, завышение trade-in, субсидирование кредита, будущий бонус и обещанную услугу. Спроектируйте механизм Availability and Promise Control, исключающий одновременное обещание одного VIN нескольким клиентам.

На данных кейса оцените связь прозрачности Price Waterfall с валовой прибылью. Объясните, почему наблюдаемая разница 201 тыс. против 294 тыс. руб. не доказывает причинный эффект, и предложите дизайн проверки.

Требуемый результат: шаблон Proposal Version; Price Waterfall; Authority Matrix; Promise Register; проект эмпирической проверки.

Критерии оценки: каждое обещание имеет источник подтверждения, владельца и срок; полномочия нельзя обойти переносом уступки между элементами цены; корреляция не объявлена причинностью; наличие проверяется на момент обещания.

Комплексное задание 6. Определить Deal Standard и выполнить reconciliation

Предложите Deal Standard для группы и обоснуйте выбранный момент признания. Стандарт должен однозначно отвечать, какие обязательства сторон, финансовые признаки, продуктовые атрибуты и evidence необходимы для появления Deal ID. Отдельно определите статусы заказа, договора, предоплаты, полной оплаты, исполнения, выдачи, отмены и корректировки.

Постройте reconciliation ladder по данным кейса: 748 «продаж» CRM, 701 договор DMS, 654 полностью оплаченных заказа, 638 выдач, 92 отмены после won и 612 уникальных результатов после сверки. Не пытайтесь арифметиче-

ски вывести все переходы без микроданных: покажите, какие пересечения неизвестны и почему простое вычитание создаст ложный результат.

Рассчитайте несколько допустимых conversion rates, указав знаменатель и управленческий смысл: от сформированного SQL, принятого SQL и созданной opportunity до 612 сверенных результатов. Рассчитайте долю отмен от CRM won и объясните ограничения этой метрики.

Требуемый результат: Deal Standard; Deal Recognition Rules; reconciliation map; правила присвоения Deal ID и корректировки исторических данных.

Критерии оценки: заказ, договор, оплата и выдача не названы сделкой автоматически; стандарт пригоден для всех филиалов; дата признания не редактируется бесследно; отмена изменяет состояние через отдельное событие, а не стирает сделку.

Комплексное задание 7. Пересобрать pipeline и прогноз

Проведите health-check открытого pipeline. Рассчитайте долю opportunity без содержательного события более 21 дня, без next action и с недоступным автомобилем. Поскольку категории могут пересекаться, определите диапазон возможной доли проблемного pipeline и укажите, какие данные нужны для точного результата.

Оцените forecast error для weighted forecast 1 080 относительно каждого из наблюдаемых результатов — 748 CRM won и 612 уникальных результатов после сверки. Объясните, почему фиксированные вероятности стадий некалиброваны. Разработайте Forecast Standard: единица прогноза, горизонт, cohort, eligibility rules, probability source, confidence interval, forecast baseline, calibration и порядок обработки отмен.

Предложите Opportunity Health Profile, который учитывает evidence, aging, next action, полноту требований, доступность Offer Unit, состояние workstreams, открытые approvals и риски обещаний. Не включайте в health score количество звонков как самостоятельный признак прогресса.

Требуемый результат: профиль качества pipeline; два варианта forecast error; Forecast Standard; Opportunity Health Profile.

Критерии оценки: величина pipeline не трактуется как будущая выручка; пересекающиеся дефекты не складываются механически; вероятности опираются на сопоставимые исторические когорты; прогноз отделён от плана и управленческого намерения.

Комплексное задание 8. Выполнить capacity alignment и выбрать ограничения

Для каждого узла рассчитайте коэффициент загрузки как отношение среднего входа к эффективной мощности. Ранжируйте продавцов, тест-драйв, trade-in, кредит/лизинг, approvals, предпродажную подготовку и выдачу по уровню перегрузки. Сопоставьте расчёт с наблюдаемым ожиданием и объясните, почему максимальный коэффициент не всегда автоматически указывает единственное системное ограничение.

Сформируйте карту зависимостей workstreams. Определите, какие потоки могут идти параллельно, какие требуют последовательного завершения и какие создают риск необоснованного обещания. Предложите WIP-limits, правила приоритета и межфилиального routing для минимум четырёх сценариев: автомобиль в наличии; дефицитный VIN; trade-in плюс кредит; корпоративная закупка.

Проверьте предложение нанять 14 продавцов. Покажите, при каких условиях найм увеличит throughput, а при каких лишь усилит очереди trade-in, кредита, подготовки и выдачи.

Требуемый результат: расчёт мощности; карта ограничений; нормативы WIP; сценарная routing matrix; заключение о найме.

Критерии оценки: номинальная численность не приравнена к эффективной мощности; учитываются навыки, календарь и зависимые узлы; локальная оптимизация филиала не ухудшает результат группы; рост SQL не предлагается до стабилизации приёмки.

Комплексное задание 9. Спроектировать Owner Handoff и сквозной Tracking Standard

Создайте Deal Handoff Package, включающий Deal ID, стороны, VIN/Offer Unit, договорные и финансовые условия, shown и transaction price, выполненные и открытые обещания, сроки, владельцев, состояние подготовки и выдачи, коммуникационные согласия и следующий контакт. Определите события HANDOFF_SENT, HANDOFF_REJECTED и OWNER_ACCEPTED, а также допустимые reason codes отказа.

Рассчитайте долю сформированных и подтверждённо принятых handoff относительно 612 сверенных результатов. Объясните, почему автоматическая задача или письмо не являются evidence принятия ответственности.

После этого разработайте Tracking Standard на всей границе главы. Для каждого ключевого события задайте идентификатор, timestamp, источник истины, владельца записи, допустимую задержку и правило reconciliation. Укажите минимальные Integration Contracts между сайтом, OEM, классифайдами, call tracking, CRM, DMS, складом, банком, trade-in и бухгалтерией.

Требуемый результат: Deal Handoff Package; handoff state model; расчёт метрик; event dictionary; карта источников истины и Integration Contracts.

Критерии оценки: отправка отделена от принятия; открытые обещания не исчезают на границе; одна система определена источником истины для каждого атрибута; идентификаторы позволяют восстановить путь Demand Episode → Deal → Owner.

Комплексное задание 10. Выбрать инвестиционную архитектуру и разработать пилот

Сопоставьте четыре управленческие позиции: увеличение численности и activity targets; замена CRM; ужесточение финансового признания и скидок; первичное введение стандартов, идентификаторов и управляемого handoff. Оцените каждую позицию по пяти критериям: воздействие на causal mechanism, время до эффекта, инвестиции, операционный риск и обратимость.

Сформируйте инвестиционный портфель в пределах 18 млн руб. Не требуется выбирать один готовый вариант целиком: допускается комбинация, если её элементы совместимы и имеют обоснованную последовательность. Отделите обязательный архитектурный минимум от инвестиций, решение по которым зависит от пилота.

Разработайте 90-дневный пилот для одного филиала или сегмента. Зафиксируйте baseline, intervention, целевые outcome metrics, process metrics и guardrails. Включите SQL Acceptance Rate, acceptance latency, WIP, aging, evidence-based progression, gross profit, cancellation rate, forecast error и OWNER_ACCEPTED. Определите критерии остановки, продолжения и масштабирования.

Требуемый результат: сравнительная матрица решений; инвестиционный портфель; паспорт пилота; план 30/60/90 дней; решение по масштабированию.

Критерии оценки: технология не подменяет операционную архитектуру; бюджет связан с проверяемыми механизмами; baseline фиксируется до вмеша-

тельства; улучшение конверсии не достигается ценой маржи, отмен, жалоб или скрытия дефектов данных.

Вопросы для обсуждения и защиты решения

Архитектурные вопросы

1. Почему 4 860 сформированных SQL нельзя считать фактическим входом управление продажами?
2. Какое событие должно подтверждать принятие SQL, а какое — принятие ownership конкретной opportunity?
3. Почему автоматическое назначение менеджера не создаёт подтверждённой ответственности?
4. В каких случаях несколько обращений Сергея В. образуют одну Demand Episode, а в каких могли бы стать разными эпизодами?
5. Как отделить дефект SQL package от коммерческого проигрыша после корректно принятого SQL?
6. Когда отказ клиента должен привести к lost, когда — к recycle внутри управления продажами, а когда — к возврату в LLM?

Вопросы о коммерческом прогрессе и сделке

7. Какие события в кейсе являются activity, но не commercial progression?
8. Может ли состоявшийся тест-драйв не изменить состояние opportunity? Обоснуйте ответ.
9. В какой момент отправленное предложение становится доказательством прогресса, а не только фактом доставки документа?
10. Что должно произойти с opportunity Елены М. после предоплаты и последующей отмены?
11. Какой Deal Standard лучше соответствует управленческим задачам группы и почему?
12. Почему WON_PENDING_RECOGNITION необходимо отделить от DEAL_RECOGNIZED?

Вопросы об экономике и мощности

13. Как непрозрачный Price Waterfall позволяет обходить формальные скидочные полномочия?

14. Какие guardrails нужны, чтобы рост конверсии не был куплен падением валовой прибыли?
15. Какой узел выглядит главным ограничением по данным кейса и каких фактов недостаточно для окончательного вывода?
16. Почему найм дополнительных продавцов может уменьшить, а не увеличить скорость прохождения потока?
17. Следует ли сначала сократить вход SQL в перегруженные направления или перераспределить его? Какие условия определяют выбор?
18. Как конфликт мотивации OEM, группы и филиала влияет на routing, обещания и признание сделки?

Вопросы об измерении и изменениях

19. Какое значение результата — 748, 701, 654, 638 или 612 — следует использовать для прогноза и почему?
20. Какие искажения создаёт единая вероятность стадии при разных stage definitions филиалов?
21. Почему общий lost reason «клиент отказался» делает улучшение системы практически невозможным?
22. Какие три интеграции нужно стабилизировать первыми, если весь ИТ-ландшафт нельзя заменить одновременно?
23. Как доказать, что улучшение SQL Acceptance или прозрачности предложения вызвало рост результата, а не просто совпало с ним?
24. Какое evidence должно позволить собственникам признать 90-дневный пилот успешным и разрешить масштабирование?

Требования к итоговой защите

Команда представляет решение как единую операционную архитектуру, а не как набор независимых рекомендаций. Защита должна включать семь взаимосвязанных артефактов:

1. карту SQL → opportunity → Deal ID → OWNER_ACCEPTED;
2. SQL Acceptance Contract и Opportunity Standard;
3. State Transition Matrix с evidence и forbidden transitions;
4. Proposal Version, Price Waterfall и Authority Matrix;
5. Deal Standard, Deal Recognition Rules и reconciliation;

6. capacity/routing model, Tracking Standard и прогноз;
7. инвестиционный портфель и 90-дневный пилот.

Рекомендуемый формат защиты — 20 минут презентации и 20 минут ответов. Все вычисления должны сопровождаться формулой, исходными значениями и указанием знаменателя. Все допущения маркируются отдельно. Если для вывода недостаточно данных, оценивается не уверенность формулировки, а качество плана проверки.

Рубрика оценки

Таблица 234. Рубрика оценки

Область	Баллы	Что оценивается
Архитектурные границы и единицы управления	15	Корректное разделение LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки; связность идентификаторов
SQL Acceptance и opportunity identity	10	Качество контракта приёмки, дедупликации, ownership и routing
State model и commercial progression	15	Evidence, Entry/Exit Criteria, next action, aging и запрещённые переходы
Предложение, цена, наличие и обещания	10	Версионирование, Price Waterfall, полномочия и promise control
Deal Standard и reconciliation	15	Однозначность признания, Deal ID, отмены, корректировки и воспроизводимость расчётов
Pipeline, forecast и capacity	15	Когортность, качество прогноза, ограничения, WIP и межфилиальная балансировка

Область	Баллы	Что оценивается
Owner Handoff, данные и интеграции	10	Полнота Deal Handoff Package, подтверждённое принятие и источники истины
Инвестиции и дизайн пилота	10	Causal logic, baseline, guardrails, критерии решения и реализуемость
Итого	**100**	

Критической ошибкой считается любое решение, которое автоматически признаёт SQL сделкой; смешивает activity с progression; выдаёт Deal ID до выполнения Deal Recognition Rules; считает отправленный handoff принятым; либо предлагает увеличить поток без оценки мощности. При наличии такой ошибки итоговая оценка не может превышать 59 баллов независимо от общей суммы по рубрике.

Чек-лист руководителя: архитектура и управляемость управление продажами

Чек-лист предназначен для первичной диагностики, регулярного управленческого обзора и повторной оценки после изменений. Он проверяет не наличие документов или функций по названию, а наблюдаемую способность системы преобразовывать подтверждённо принятый SQL в признанную сделку и передавать её в управление отношениями с клиентом после покупки без потери обязательств, идентичности и ответственности.

Оценка должна подтверждаться evidence: утверждённым стандартом, записью события, системным журналом, выборкой opportunity, расчётом метрики, результатом reconciliation или наблюдением фактической практики. Утверждение руководителя без проверяемого основания не является достаточным доказательством.

Единая шкала 0–4

Таблица 235. Единая шкала 0–4

Балл	Состояние критерия	Правило присвоения
0	Отсутствует	Правило или практика отсутствует; объект смешивается с другим; результат нельзя подтвердить
1	Фрагментарно	Есть локальная или неформальная практика, зависящая от отдельных сотрудников; evidence неполно
2	Определено	Стандарт утверждён, роли и данные определены, но применение неполное либо неустойчивое
3	Управляется	Стандарт применяется в основном контуре, измеряется, контролируется и корректируется при отклонениях
4	Системно улучшается	Практика охватывает все релевантные маршруты, подтверждена данными, регулярно пересматривается и улучшается через проверку гипотез

Балл выставляется по минимально подтверждённому уровню. Например, наличие регламента уровня 2 при фактическом применении уровня 1 даёт оценку 1. При различиях между филиалами рекомендуется фиксировать медиану, минимум и долю потока на каждом уровне; для общего индекса используется консервативная оценка, соответствующая не менее чем 80% потока.

Символом **†** отмечены критические критерии. Их низкая оценка ограничивает итоговую интерпретацию независимо от среднего балла.

A. Границы, ответственность и межконтурные интерфейсы

Таблица 236. A. Границы, ответственность и межконтурные интерфейсы

Таблица · часть 1 из 2

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
1†	У управления продажами есть единый accountable owner	Один руководитель отвечает за результат всего контура SQL → Deal → handoff, а не только за отдельный отдел или CRM	Положение о роли; decision rights; протоколы review; решения по межфункциональным конфликтам
2†	Границы LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки формализованы	LLM заканчивается сформированным SQL; управление продажами начинается после подтверждённой приёмки и заканчивается признанной сделкой плюс принятым handoff	Карта процесса; входы/выходы; acceptance events; отсутствие дублирующих владельцев
3	Интерфейс с операционное управление маркетингом работает как контур балансировки	План SQL, качество входа, доступность продукта, ограничения мощности и управление продажами Gap совместно рассматриваются до изменения объёма спроса	Единый план; capacity review; решения о перераспределении спроса; сценарии
4	Decision rights и эскалации определены	Известно, кто решает конфликты routing, ownership, цены, наличия, признания сделки и handoff; решения имеют срок	RACI/RAPID; authority matrix; журнал эскалаций; фактическое время решения

Таблица · часть 2 из 2

№	Балл 0–4
1†	
2†	
3	
4	

B. SQL Acceptance, идентичность и ownership

Таблица 237. B. SQL Acceptance, идентичность и ownership

Таблица · часть 1 из 2

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
5†	Действует SQL Acceptance Contract	Определены обязательные атрибуты, evidence, результаты ACCEPTED, REJECTED, RETURNED_FOR_REWORK, reason codes и SLA	Стандарт; системная карточка проверки; статистика решений; выборка возвратов
6	Приёмка отделена от технического получения	Acknowledgment, загрузка или assignment не считаются принятием SQL; acceptance фиксируется отдельным событием и временем	Event log; acceptance timestamp; отчёт о pending queue; SLA
7†	Opportunity имеет нормативное определение и уникальный Opportunity ID	Открытие, объединение, разделение, повторное открытие и закрытие opportunity регулируются; ручные записи не теряют связь с источником	Opportunity Standard; журнал ID; выборка ручных и импортированных объектов

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
8†	Сохраняется связь Customer ID → Demand Episode ID → SQL ID → Opportunity ID	Многоканальные контакты объединяются без потери source attribution, а новый эпизод спроса не уничтожается дедупликацией	Identity graph; правила дедупликации; аудит дублей и ошибочных объединений
9†	Ownership подтверждается и остаётся непрерывным	В каждый момент есть принявший ответственность владелец либо формальная очередь; передача требует подтверждения	Ownership events; pending/unowned queue; правила отпуска, увольнения и межфилиальной передачи

Таблица · часть 2 из 2

№	Балл 0–4
5†	
6	
7†	
8†	
9†	

C. Очереди, state model и управление работой

Таблица 238. C. Очереди, state model и управление работой

Таблица · часть 1 из 2

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
10†	Очереди видимы и не содержат бесхозных объектов	Для SQL acceptance, routing, approvals и workstreams определены вход, приоритет, владелец, SLA, WIP и эскалация	Реестр очередей; aging distribution; unowned rate; журнал эскалаций
11†	Действует единая evidence-based state model	Для всех маршрутов определены business meaning, Entry/Exit Criteria, evidence и допустимые переходы; локальные стадии сопоставимы	State Transition Standard; конфигурация CRM; аудит переходов
12†	Activity отделена от commercial progression	Звонок, встреча, тест-драйв или отправка предложения повышают стадию только при подтверждённом изменении состояния решения	Выборка карточек и записей; доля переходов с evidence; контроль фиктивных стадий
13†	У каждой активной opportunity есть валидный next action	Следующее действие содержит владельца, срок, ожидаемый результат и связано с открытым разрывом, а не создаётся формально	Next-action coverage; просрочка; выборка качества задач; автоматические сигналы
14	Aging, WIP и исключения управляются	Установлены нормативы времени в состоянии, WIP-limits, правила ожидания, приостановки, reactivation и очистки pipeline	Aging policy; WIP report; причины ожидания; решения weekly review

Таблица · часть 2 из 2

№	Балл 0–4
10†	
11†	
12†	
13†	
14	

D. Коммерческая диагностика, предложение, цена и обещания

Таблица 239. D. Коммерческая диагностика, предложение, цена и обещания

Таблица · часть 1 из 2

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
15	Формируется Commercial Requirements Profile	Подтверждены потребность, ограничения, бюджет, срок, финансирование, trade-in, использование и критерии выбора; предположения маркированы	Карточки требований; записи взаимодействий; доля заполнения; аудит качества
16	Buying group и процесс решения учитываются	Для сложных продаж определены участники, роли, критерии, согласования и риски; единый playbook не применяется ко всем SQL	Buying-group map; scenario playbooks; история корпоративных и семейных решений
17	Solution Configuration прослеживается до требований	Основная и альтернативная конфигурации выводятся из профиля требований; изменение создаёт версию	Связь requirement–configuration; версия; gap analysis; причины замены

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
18	Proposal Version является управляемым объектом	Зафиксированы Offer Unit ID/VIN/SKU, комплектация, показанная цена, срок действия, условия, канал презентации и подтверждение получения	Реестр версий; proposal ID; delivery/presentation evidence; выборка изменений
19†	Price Waterfall и pricing authority охватывают всю экономическую уступку	Видимы базовая цена, скидки, оборудование, trade-in, кредитные субсидии, бонусы и маржа; обход полномочий невозможен	Price Waterfall; approval log; GM by deal; анализ исключений
20†	Availability and Promise Control предотвращает необоснованные обещания	Наличие, VIN, срок поставки, ставка, платёж, оценка и услуга подтверждаются источником; обещание имеет владельца и срок	Promise Register; inventory timestamp; breach rate; журнал двойных резервов

Таблица · часть 2 из 2

№	Балл 0–4
15	
16	
17	
18	
19†	
20†	

E. Переговоры, approvals, Deal Standard и завершение

Таблица 240. E. Переговоры, approvals, Deal Standard и завершение

Таблица · часть 1 из 2

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
21	Переговоры и approvals сохраняют доказательную историю	Запрос, основание, решение, полномочие, версия предложения и срок согласования связаны с opportunity	Approval workflow; decision log; cycle time; отклонения от матрицы
22†	Утверждён единый Deal Standard	Сделка определена через обязательства сторон, объект, стоимость, evidence и уникальность; opportunity, заказ, договор, оплата и выдача не смешиваются	Deal Standard; обучение; выборка межфилиальных трактовок; контроль отчётов
23†	Действуют Deal Recognition Rules и создаётся Deal ID	WON_PENDING_RECOGNITION отделён от DEAL_RECOGNIZED; ID выдаётся только после проверки; корректировки и отмены аудируемы	Recognition engine/checklist; Deal Register; reconciliation; audit trail
24	Lost, recycle и возврат в LLM разделены	Используются содержательные reason codes и evidence; отказ от конфигурации не равен утрате спроса; скрытие неотработанного SQL исключено	Lost taxonomy; recycle queue; return contract; анализ повторного спроса

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
25†	Deal Handoff Package принят управление отношениями с клиентом после покупки	Передаются условия, обязательства, открытые действия и согласия; HANDOFF_SENT не считается завершением без OWNER_ACCEPTED	Полнота пакета; acceptance timestamp; rejection reasons; handoff SLA

Таблица · часть 2 из 2

№	Балл 0–4
21	
22†	
23†	
24	
25†	

F. Данные, интеграции и SLA

Таблица 241. F. Данные, интеграции и SLA

Таблица · часть 1 из 2

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
26†	Tracking Standard определяет события и источники истины	Для каждого события заданы ID, timestamp, источник, владелец, допустимая задержка и правило позднего изменения	Event dictionary; source-of-truth matrix; data lineage; качество timestamp

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
27	Критические интеграции работают по Integration Contracts	Передача между сайтом/OEM/классифайдом, CRM, DMS, складом, банком и бухгалтерией имеет подтверждение, дедупликацию и обработку отказа	Контракты; error queue; latency; reconciliation; мониторинг повторной доставки
28	SLA измеряют результат перехода, а не только старт активности	Контролируются acceptance latency, meaningful interaction, approval, workstream completion, recognition и handoff acceptance	SLA catalog; percentiles; breach reasons; corrective actions

Таблица · часть 2 из 2

№	Балл 0–4
26†	
27	
28	

G. Мощность, показатели, прогноз и развитие системы

Таблица 242. G. Мощность, показатели, прогноз и развитие системы

Таблица · часть 1 из 2

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
29†	Capacity alignment охватывает весь коммерческий поток	Вход, эффективная мощность, загрузка, WIP и ожидание измеряются для про-	Capacity model; queue data; skill calendar; сценарии перегрузки

№	Наблюдаемый критерий	Что проверить	Типовое evidence
		давцов, тест-драйва, trade-in, кредита, approvals, подготовки и выдачи	
30	KPI Tree балансирует поток, качество, экономику и handoff	Throughput, conversion, cycle time, aging, defects, GM, cancellations и OWNER_ACCEPTED рассматриваются совместно; activity не доминирует	KPI passport; review deck; guardrails; управленческие решения
31†	Forecast имеет baseline, калибровку и сопоставимые когорты	Вероятности основаны на evidence и истории одинаковых состояний; forecast отделён от плана; измеряется error и bias	Forecast Standard; calibration curve; cohort backtest; forecast accuracy
32	Исследования и инвестиции основаны на гипотезах	Изменения имеют causal mechanism, baseline, outcome, guardrails и критерий решения; технология не подменяет архитектуру	Реестр гипотез; дизайн пилота; post-analysis; инвестиционный протокол

Таблица · часть 2 из 2

№	Балл 0–4
29†	
30	
31†	
32	

Расчёт индекса управление продажами

Базовый индекс рассчитывается по формуле:

$$SOI = \frac{\sum_{i=1}^{32} w_i s_i}{4 \sum_{i=1}^{32} w_i} \times 100\%, \qquad (171)$$

где s_i — подтверждённая оценка критерия от 0 до 4, а w_i — вес критерия. Для первичной диагностики рекомендуется использовать одинаковые веса $w_i=1$. Тогда:

$$SOI = \frac{\sum_{i=1}^{32} s_i}{128} \times 100\%. \qquad (172)$$

Если компания применяет разные веса, они утверждаются до начала оценки и не меняются после получения результата. Повышение веса не устраняет архитектурный разрыв и не заменяет правило критических ограничений.

Дополнительно рассчитывается индекс каждой области:

$$SOI_d = \frac{\sum_{i \in d} s_i}{4 n_d} \times 100\%, \qquad (173)$$

где n_d — число критериев в области. Профиль областей информативнее одного среднего: одинаковый общий индекс может скрывать принципиально разные ограничения.

Критические разрывы и правило некомпенсируемости

Критическими являются критерии 1, 2, 5, 7–13, 19, 20, 22, 23, 25, 26, 29 и 31. Для них действует отдельное правило:

- если хотя бы один критический критерий имеет **0**, система получает статус **«архитектурно несостоятельна»**; общий SOI публикуется только как справочный и не может служить основанием для масштабирования;
- если хотя бы один критический критерий имеет **1**, система получает статус **«критически нестабильна»**; приоритетом становится устранение разрыва, а не рост входящего потока;
- переход к масштабированию допускается, когда все критические критерии имеют не менее **2**, а критерии, относящиеся к выбранному маршруту пилота, — не менее **3**;

- высокий балл по звонкам, CRM-функциям, выручке или отдельному филиалу не компенсирует отсутствие Deal Standard, ownership, promise control либо подтверждённого handoff.

Отдельно фиксируются безусловные архитектурные ошибки. К ним относятся: включение управление продажами в MVC или LLM; автоматическое признание любого SQL opportunity или сделкой; использование назначения как доказательства ownership; движение стадии без evidence; выдача Deal ID до выполнения Deal Recognition Rules; обещание цены, наличия или кредита без подтверждения; признание отправленного handoff принятым; увеличение SQL без оценки мощности. Наличие любой такой практики требует корректирующего решения независимо от SOI.

Интерпретация результата

Таблица 243. Интерпретация результата

SOI	Диагностическая зона	Управленческое значение
0–24%	Неуправляемый контур	Результат зависит от отдельных сотрудников; сначала устраняются границы, идентичность и критические стандарты
25–49%	Фрагментарное управление	Есть локальные практики, но сквозной результат не воспроизводится; требуется минимальная архитектура и единые события
50–69%	Определённый, но нестабильный контур	Основные стандарты существуют, однако исполнение, данные и межфункциональные связи дают значимые отклонения
70–84%	Управляемый контур	Поток измеряется и контролируется; приоритет — калибровка, устранение вариации и адресные эксперименты

SOI	Диагностическая зона	Управленческое значение
85–100%	Системно развиваемый контур	Стандарты устойчивы, критических разрывов нет, изменения проверяются и масштабируются на основе evidence

Эти зоны не заменяют модель зрелости управления продажами, которая рассматривает качественную логику уровней отдельно. SOI является диагностическим индексом состояния на дату оценки, а не сертификатом зрелости.

Порядок проведения оценки

1. Определить периметр: группа, филиал, бренд, канал или тип sales scenario.
2. Назначить владельца оценки и независимого проверяющего.
3. Зафиксировать период данных и минимальную выборку opportunity.
4. Собрать evidence до выставления баллов.
5. Оценить 32 критерия и отдельно проверить безусловные ошибки.
6. Рассчитать SOI и профиль областей; зафиксировать минимум по филиалам и долю охваченного потока.
7. Выбрать не более трёх critical-gap-first инициатив на ближайший цикл.
8. Назначить accountable owner, срок, ожидаемое evidence и контрольную дату повторной оценки.

Рекомендуемый цикл — полная оценка ежеквартально и краткий контроль критических критериев ежемесячно. После существенного изменения CRM, Deal Standard, маршрутизации, мотивации или правил OEM проводится внеплановая проверка затронутых областей.

Итоговая карточка руководителя

Таблица 244. Итоговая карточка руководителя

Поле	Значение
Периметр оценки	
Период и дата	

Поле	Значение
Объём проверенной выборки	
Общий SOI	
Минимальная область	
Критические критерии с баллом 0	
Критические критерии с баллом 1	
Три приоритетных разрыва	
Решение: остановить / стабилизировать / пилотировать / масштабировать	
Accountable owners	
Дата повторной оценки	

Чек-лист считается заполненным только тогда, когда у каждой оценки указано evidence, а по каждому критическому разрыву принято управленческое решение. Пустое поле доказательства означает, что балл не подтверждён и должен быть снижен до уровня, который можно воспроизвести независимой проверкой.

Модель зрелости управления продажами

Модель зрелости описывает не количество внедрённых инструментов, а качественную способность компании устойчиво преобразовывать принятый SQL в признанную сделку и передавать её в управление отношениями с клиентом после покупки. Она отвечает на вопрос не «сколько требований выполнено сегодня», а «каким способом система производит результат, насколько этот способ воспроизводим и какой следующий тип управленческой способности должен быть создан».

Поэтому модель зрелости не дублирует индекс SOI из чек-листа руководителя. SOI является диагностическим срезом по 32 критериям. Уровень зрелости характеризует доминирующую операционную логику системы и подтверждается совокупностью стандартов, данных и фактического поведения. Организация не может перейти на более высокий уровень только за счёт приобретения CRM, роста выручки, найма сильных продавцов или увеличения количества отчётов.

Логика уровней

Таблица 245. Логика уровней

Уровень	Название	Доминирующая логика	Основной управленческий вопрос
0	Неопределённый контур	Продажи существуют как совокупность действий и индивидуальных результатов; границы, объекты и правила не определены	Что в действительности происходит после передачи SQL?
1	Локально контролируемый контур	Отдельные команды и руководители вводят собственные правила, но сквозная система отсутствует	Как прекратить потери в наиболее проблемных очередях и филиалах?
2	Стандартизированный контур	Определены единые объекты, состояния, правила приёмки, предложения, признания и передачи	Как обеспечить соблюдение единого стандарта во всём релевантном потоке?
3	Интегрированный управляемый контур	Поток, качество, экономика, мощность и прогноз связаны в единой операционной системе	Как управлять вариацией, ограничениями и межфункциональными зависимостями?

Уровень	Название	Доминирующая логика	Основной управленческий вопрос
4	Адаптивный контур	Система калибруется, обучается и перестраивает маршруты на основе доказательств и проверяемых гипотез	Как улучшать результат без потери устойчивости, экономики и клиентского доверия?

Уровни являются кумулятивными: организация на уровне 3 должна сохранять способности уровней 1 и 2. Если базовый стандарт перестал применяться, высокий уровень аналитики не поддерживает зрелость, а маскирует деградацию.

Восемь измерений зрелости

Оценка проводится по восьми измерениям:

1. **Архитектура и governance** — границы контура, accountable owner, decision rights и межконтурные договорённости.
2. **Приёмка, идентичность и ownership** — SQL Acceptance, Demand Episode, Opportunity ID, дедупликация и непрерывность ответственности.
3. **Управление потоком и commercial progression** — очереди, state model, evidence, next action, aging и WIP.
4. **Формирование решения и коммерческих условий** — требования, buying group, конфигурация, предложение, цена, наличие, обещания и approvals.
5. **Признание сделки и handoff** — Deal Standard, Deal Recognition Rules, Deal ID, отмены, lost/recycle и OWNER_ACCEPTED.
6. **Данные и цифровой контур** — Tracking Standard, источники истины, интеграции, качество данных и audit trail.
7. **Мощность, показатели и прогноз** — capacity alignment, KPI Tree, pipeline health, forecast baseline и calibration.
8. **Обучение и развитие системы** — исследования, causal hypotheses, пилоты, guardrails и инвестиционные решения.

Первые пять измерений описывают производство коммерческого результата. Шестое и седьмое обеспечивают наблюдаемость и управляемость. Восьмое определяет способность системы изменяться без разрушения уже созданных стандартов.

Характеристика уровней

Уровень 0. Неопределённый контур

На нулевом уровне управление продажами как самостоятельный контур не осознаётся. Всё, что происходит после появления SQL, называется «работой отдела продаж». Входом может считаться лид, звонок, контакт, MQL или запись CRM; выходом — устное согласие, резерв, заказ, договор, оплата, выдача либо выручка. Различия между этими объектами не используются для управления.

Проявления по измерениям

Таблица 246. Проявления по измерениям

Измерение	Наблюдаемое состояние уровня 0
Архитектура и governance	Граница с LLM и управление отношениями с клиентом после покупки отсутствует; сквозного владельца нет; конфликты решаются ситуативно
Приёмка, идентичность и ownership	Любой переданный объект считается принятым; assignment приравнен к ownership; дубли и бесхозные записи не видны
Поток и progression	Стадии отражают мнение менеджера; звонки и встречи считаются прогрессом; next action необязателен
Решение и условия	Требования хранятся в памяти или комментариях; предложение не версионируется; обещания цены и наличия не контролируются
Сделка и handoff	Единый Deal Standard отсутствует; won определяется по-разному; передача после продажи не подтверждается
Данные и цифровой контур	Системы содержат несовместимые цифры; идентификаторы теряются; история исправляется без audit trail
Мощность и прогноз	Управляют количеством действий и итоговой выручкой; pipeline загрязнён; прогноз является суммой ожиданий руководителей

Измерение	Наблюдаемое состояние уровня 0
Развитие системы	Изменения реактивны; проблема персонализируется; покупка технологии или замена сотрудника считается достаточным решением

Типовой результат уровня 0 может быть высоким в отдельный месяц благодаря дефициту, сильному бренду, скидкам или выдающимся продавцам. Это не свидетельствует о зрелости: результат нельзя воспроизвести при изменении потока, людей или рыночной ситуации.

Условие выхода с уровня: признать управление продажами отдельным контуром, назначить accountable owner, зафиксировать вход и выход, создать видимость очередей и прекратить наиболее опасные подмены — SQL сделкой, assignment ownership, activity progression и отправленного handoff принятым.

Уровень 1. Локально контролируемый контур

На первом уровне организация осознаёт операционные потери и создаёт локальные способы контроля. В сильных филиалах появляются собственные правила приёмки, обязательные задачи, таблицы наличия, шаблоны предложения и контроль сделок. Руководители способны найти просроченные записи или восстановить часть клиентского пути вручную. Однако правила различаются, зависят от конкретных людей и не образуют единого потока.

Проявления по измерениям

Таблица 247. Проявления по измерениям

Измерение	Наблюдаемое состояние уровня 1
Архитектура и governance	Ответственность распределена между функциями; локальные владельцы сильны, но общие decision rights не определены
Приёмка, идентичность и ownership	Проверка SQL существует в отдельных командах; дубли разбираются вручную; назначенный менеджер обычно, но не всегда принимает ответственность
Поток и progression	Локальные стадии и SLA описаны; руководитель вручную контролирует просрочки; критерии evidence неодинаковы

Измерение	Наблюдаемое состояние уровня 1
Решение и условия	Используются шаблоны диагностики и предложения; approvals частично фиксируются; история цены и обещаний восстанавливается вручную
Сделка и handoff	Филиалы имеют собственные определения продажи; финансовая сверка выполняется постфактум; handoff зависит от личных договорённостей
Данные и цифровой контур	Созданы локальные отчёты и выгрузки; ошибки систем известны, но устраняются ручной обработкой
Мощность и прогноз	Видны перегруженные сотрудники и отдельные очереди; capacity оценивается через численность; прогноз не калиброван
Развитие системы	Проводятся улучшения в отдельных подразделениях, но baseline и guardrails используются нерегулярно

Основной риск уровня 1 — принять дисциплину сильного руководителя за системную способность. При его смене или масштабировании практики разрушаются. Другой риск — автоматизировать локальные различия и тем самым закрепить несовместимые определения.

Условие выхода с уровня: согласовать сквозные определения и минимальные стандарты для всех филиалов и каналов; сформировать единый словарь событий и идентификаторов; определить SQL Acceptance Contract, Opportunity Standard, state model, Proposal Standard, Deal Standard и Owner Handoff Protocol.

Уровень 2. Стандартизированный контур

На втором уровне управление продажами приобретает нормативную архитектуру. Компания одинаково определяет принятый SQL, Demand Episode, opportunity, коммерческий прогресс и признанную сделку. Основные переходы имеют Entry/Exit Criteria и evidence. Предложение версионируется, ценовые полномочия формализованы, Deal ID создаётся по Deal Recognition Rules, а результат передаётся через Deal Handoff Package.

Проявления по измерениям

Таблица 248. Проявления по измерениям

Измерение	Наблюдаемое состояние уровня 2
Архитектура и governance	Определены границы, accountable owner, RACI и основные решения на интерфейсах LLM–управление продажами–управление отношениями с клиентом после покупки
Приёмка, идентичность и ownership	Действуют SQL Acceptance Rules; ID связаны; ownership подтверждается событием; правила дублей и межфилиальной передачи утверждены
Поток и progression	Единая state model имеет Entry/Exit Criteria, evidence, next action, aging и forbidden transitions
Решение и условия	Применяются Commercial Requirements Profile, Solution Configuration и Proposal Version; цена и approvals прослеживаются
Сделка и handoff	Deal Standard и Recognition Rules едины; WON_PENDING_RECOGNITION отделён от Deal ID; OWNER_ACCEPTED обязателен
Данные и цифровой контур	Определены Tracking Standard и источники истины; критические события доступны для сверки, даже если часть интеграций ручная
Мощность и прогноз	Рассчитываются WIP, cycle time, throughput и загрузка основных узлов; прогноз строится по единым стадиям, но калибровка ограничена
Развитие системы	Изменения оформляются как проекты внедрения стандартов; соблюдение проверяется аудитом и обучением

Уровень 2 не означает полной автоматизации. Стандарт может поддерживаться временными реестрами и ручным reconciliation, если события однозначны и проверяемы. Автоматизация становится оправданной после стабилизации понятий и процесса.

Основной риск уровня — «бумажная стандартизация»: регламенты утверждены, но обходятся под давлением месячного плана. Поэтому зрелость уровня 2 подтверждается не наличием документов, а устойчивым применением в большей части потока и прозрачным учётом исключений.

Условие выхода с уровня: обеспечить фактическое соблюдение стандартов, связать разрозненные workstreams, внедрить сквозной Tracking Standard, измерить мощность и вариацию, установить регулярный операционный ритм и начать калибровку прогноза.

Уровень 3. Интегрированный управляемый контур

На третьем уровне стандарты превращаются в операционную систему. Управление строится вокруг состояния opportunity и потока, а не вокруг отчётности отдельных подразделений. Product, availability, test-drive, trade-in, finance, negotiation, approval, contracting, preparation и handoff согласованы по событиям, SLA и ответственности. Руководство видит не только итоговую конверсию, но и структуру ожидания, дефектов, WIP, обещаний и экономических отклонений.

Проявления по измерениям

Таблица 249. Проявления по измерениям

Измерение	Наблюдаемое состояние уровня 3
Архитектура и governance	Decision rights действуют; межфункциональные конфликты решаются по данным; операционное управление маркетингом балансирует спрос с мощностью управление продажами
Приёмка, идентичность и ownership	Acceptance, ID и ownership контролируются автоматически или через устойчивый процесс; исключения имеют очередь и SLA
Поток и progression	Состояния синхронизируют workstreams; WIP-limits и приоритеты управляют очередями; фиктивный прогресс выявляется
Решение и условия	Требования связаны с конфигурацией; availability и promise control работают на момент решения; Price Waterfall защищает экономику
Сделка и handoff	Deal Register сверяется с DMS/ERP; отмены и корректировки событийны; handoff rejection используется для улучшения качества сделки

Измерение	Наблюдаемое состояние уровня 3
Данные и цифровой контур	Integration Contracts, мониторинг ошибок и audit trail обеспечивают воспроизводимый путь Demand Episode → Deal → Owner
Мощность и прогноз	Capacity alignment охватывает зависимые узлы; pipeline имеет Health Profile; forecast backtesting показывает error и bias
Развитие системы	Улучшения приоритизируются по ограничениям; пилоты имеют baseline и guardrails; решения о масштабировании документируются

Основной риск уровня 3 — локальная оптимизация через метрики. Сокращение acceptance latency может увеличить формальные касания; рост конверсии — снизить маржу; уменьшение WIP — скрыть записи через lost; улучшение forecast accuracy — возникнуть из чрезмерно консервативного прогноза. Поэтому показатели должны рассматриваться как система взаимных ограничений.

Условие выхода с уровня: перейти от контроля соблюдения и отклонений к систематическому обучению; калибровать маршруты и прогноз на сопоставимых когортах; накапливать causal evidence; связать инвестиции с подтверждёнными механизмами результата.

Уровень 4. Адаптивный контур

На четвёртом уровне управление продажами сохраняет нормативное ядро, но способен адаптировать маршруты, мощность и правила к изменению структуры спроса. Решения принимаются не на основании единичных корреляций или мнений, а через сочетание операционных данных, исследований, контролируемых пилотов и экспертной оценки рисков.

Проявления по измерениям

Таблица 250. Проявления по измерениям

Измерение	Наблюдаемое состояние уровня 4
Архитектура и governance	Границы устойчивы, а governance регулярно пересматривает decision rights при изменении портфеля, каналов и бизнес-модели

Измерение	Наблюдаемое состояние уровня 4
Приёмка, идентичность и ownership	Acceptance и routing адаптируются к качеству когорт и мощности без разрушения единого Opportunity Standard
Поток и progression	State model сохраняет семантическое ядро, но сценарии и workstreams конфигурируются по типу покупки и сложности решения
Решение и условия	Конфигурация и предложение используют актуальные данные; ценовые и продуктовые эксперименты защищены guardrails и promise control
Сделка и handoff	Recognition и handoff стабильно аудируемы; данные последующего опыта управление отношениями с клиентом после покупки возвращаются в улучшение Deal Quality
Данные и цифровой контур	Event architecture поддерживает когортный анализ, трассировку причин и контролируемое использование автоматизации/AI
Мощность и прогноз	Мощность динамически перераспределяется; прогноз калибруется; решения учитывают uncertainty и сценарии ограничений
Развитие системы	Работает портфель гипотез; отрицательные результаты сохраняются; инвестиции масштабируются после подтверждения эффекта

Адаптивность не означает произвольность. Компания не меняет определение сделки ради выполнения плана и не позволяет алгоритму создавать непрозрачные решения. Неизменными остаются идентичность объекта, доказательность переходов, права клиента, экономические guardrails, audit trail и подтверждённая передача ответственности.

Основной риск уровня 4 — переоценка технологической зрелости. Предиктивная модель, AI-помощник или динамический routing не делают систему адаптивной, если исходные состояния невалидны, Deal Standard нарушается, а причинный эффект не проверяется.

Условие сохранения уровня: регулярный revalidation стандартов и моделей, мониторинг drift, независимая проверка экономических и клиентских последствий, а также способность безопасно откатить неудачное изменение.

Сводная матрица зрелости

Таблица 251. Сводная матрица зрелости

Таблица · часть 1 из 2

Измерение	0. Неопределённый	1. Локальный	2. Стандартизированный
Архитектура	Границ и owner нет	Локальные владельцы	Единые границы и governance
Приёмка и identity	Передача = принятие	Ручные проверки	Контракт, ID, ownership
Поток	Активность вместо прогресса	Локальные стадии	Evidence-based state model
Решение и цена	Неформальные обещания	Шаблоны и ручной контроль	Версии, Price Waterfall, authority
Deal и handoff	Определения смешаны	Локальная сверка	Deal Standard и OWNER_ACCEPTED
Данные	Несовместимые отчёты	Ручные выгрузки	Правила учёта показателей
Мощность и прогноз	План и интуиция	Видимые перегрузки	Базовые flow metrics
Развитие	Реактивные меры	Локальные инициативы	Проекты внедрения

Таблица · часть 2 из 2

Измерение	3. Интегрированный	4. Адаптивный
Архитектура	Межфункциональное управление	Адаптивные decision rights
Приёмка и identity	Управляемые исключения	Динамический routing при едином стандарте

Измерение	3. Интегрированный	4. Адаптивный
Поток	Оркестрация workstreams	Сценарная конфигурация потока
Решение и цена	Сквозной promise control	Контролируемые эксперименты
Deal и handoff	Событийный reconciliation	Closed-loop Deal Quality
Данные	Интеграционные контракты	Аналитическая event architecture
Мощность и прогноз	Capacity alignment и calibration	Динамическое управление uncertainty
Развитие	Пилоты по ограничениям	Портфель causal hypotheses

Правило определения уровня организации

Уровень каждого измерения определяется как наивысший уровень, для которого подтверждены все существенные требования этого и предшествующих уровней. Наличие отдельных признаков более высокого уровня фиксируется как **advanced practice**, но не повышает уровень измерения.

Общий уровень управления продажами присваивается по трём условиям:

1. не менее шести из восьми измерений достигли заявляемого уровня;
2. ни одно измерение не находится более чем на один уровень ниже;
3. четыре архитектурных ворот достигли заявляемого уровня: **архитектура и governance; приёмка/identity/ownership; поток/progression; Deal Recognition/handoff**.

Если хотя бы одни архитектурные ворота имеют уровень 0, общий уровень остаётся 0. Если ворота находятся на уровне 1, организация не может быть признана выше уровня 1, даже при развитой аналитике, CRM и прогнозировании. Для уровней 3 и 4 требуется также соответствующий уровень измерения «данные и цифровой контур», поскольку интегрированное и адаптивное управление без воспроизводимых событий невозможно.

Формально:

$$M_{SO} = \max\left\{L:\ N_L \geq 6,\ \min_j(M_j) \geq L-1,\ \min_{g\in G}(M_g) \geq L\right\}, \qquad (174)$$

где M_j — уровень каждого из восьми измерений, N_L — число измерений с уровнем не ниже L, а G — множество четырёх архитектурных ворот. Для L≥3 в G дополнительно включается измерение данных.

Переходы между уровнями

Переход 0 → 1: создать видимость и ответственность

Первый переход начинается не с автоматизации, а с признания границы процесса. Организация назначает владельца управления продажами, создаёт реестр очередей, фиксирует unowned work, разделяет основные объекты и вводит временные контрольные события. Цель — прекратить невидимые потери и получить минимально достоверную картину потока.

Нельзя считать переход завершённым, если новый отчёт создан, но SQL всё ещё автоматически считается принятым, назначение — ownership, а договор или выдача произвольно используются как сделка.

Переход 1 → 2: заменить локальные практики единым стандартом

Компания согласует определения, идентификаторы, state model, версии предложения, Deal Standard и handoff. На этом этапе особенно важны межфилиальная применимость и контроль исключений. Технологические изменения должны следовать за семантическими решениями.

Нельзя считать переход завершённым, если регламент действует только в пилотном филиале, а основная доля потока продолжает использовать несовместимые стадии и определения результата.

Переход 2 → 3: связать стандарты в операционную систему

Изолированные нормативы объединяются через события, очереди, SLA, WIP, Integration Contracts, управленческий ритм и reconciliation. операционное управление маркетингом начинает учитывать фактическую мощность управления продажами при планировании спроса. Руководство управляет ограничением всей системы, а не производительностью одной функции.

Нельзя считать переход завершённым, если метрики доступны, но не меняют routing, приоритеты, мощность, обещания и управленческие решения.

Переход 3 → 4: институционализировать обучение

Организация создаёт портфель гипотез, калибрует forecast и Health Profile, проверяет causal mechanism, использует guardrails и масштабирует только подтверждённые изменения. Данные управление отношениями с клиентом после покупки возвращаются не для смешения контуров, а для оценки Deal Quality и корректировки правил управление продажами.

Нельзя считать переход завершённым, если автоматизация или AI оптимизируют промежуточную метрику без прозрачности решения, контроля bias, экономических ограничений и возможности отката.

Профиль зрелости и управленческий приоритет

Организация редко развивается равномерно. Поэтому результат оценки представляется как профиль из восьми уровней, а не только одной цифрой. Разрыв между измерениями сам по себе является диагностическим сигналом. Например:

- уровень 3 по данным при уровне 1 по state model означает, что компания быстро анализирует семантически ненадёжные события;
- уровень 3 по предложению при уровне 1 по pricing authority создаёт ускоренный выпуск экономически неконтролируемых условий;
- уровень 3 по привлечению и приёмке при уровне 1 по мощности увеличивает WIP и старение pipeline;
- уровень 3 по Deal Recognition при уровне 1 по handoff улучшает отчётность, но не обеспечивает качество перехода к управление отношениями с клиентом после покупки.

Приоритет развития выбирается по принципу **critical-gap-first**: сначала устраняется самый ранний критический разрыв, ограничивающий прохождение потока, затем стабилизируются связанные с ним события и только после этого масштабируется последующая способность. Целевой уровень на ближайший цикл должен быть реалистичным: переход через два уровня без закрепления промежуточных стандартов обычно создаёт формальное соответствие вместо операционной зрелости.

Карточка оценки зрелости

Таблица 252. Карточка оценки зрелости

Таблица · часть 1 из 2

Измерение	Текущий уровень	Подтверждающие данные	Ключевой разрыв
Архитектура и governance			
Приёмка, идентичность и ownership			
Поток и commercial progression			
Решение и коммерческие условия			
Deal Recognition и handoff			
Данные и цифровой контур			
Мощность, показатели и прогноз			
Обучение и развитие системы			
Общий уровень			

Таблица · часть 2 из 2

Измерение	Целевой уровень	Следующее обязательное условие
Архитектура и governance		
Приёмка, идентичность и ownership		

Измерение	Целевой уровень	Следующее обязательное условие
Поток и commercial progression		
Решение и коммерческие условия		
Deal Recognition и handoff		
Данные и цифровой контур		
Мощность, показатели и прогноз		
Обучение и развитие системы		
Общий уровень		

Оценка считается доказательной, если к каждому уровню приложены стандарты, выборка фактического применения и данные за сопоставимый период. Самооценка руководителей может использоваться как первая гипотеза, но не как окончательное основание. Повторная оценка проводится после завершения цикла изменений и периода, достаточного для наблюдения устойчивости результата.

Критические архитектурные разрывы управление продажами

Архитектурный разрыв — это не отдельная ошибка сотрудника и не единичное отклонение KPI. Это отсутствие либо несогласованность обязательного элемента системы, из-за которой результат перестаёт быть однозначным, воспроизводимым или управляемым. Такой дефект создаёт цепочку вторичных потерь: один и тот же SQL превращается в несколько opportunity; формальная активность маскирует отсутствие прогресса; скидка компенсирует неисполненное обещание; статус won подменяет сделку; отправка данных подменяет принятие ответственности.

Критические разрывы нельзя оценивать только по частоте. Редко проявляющийся дефект Deal Recognition может искажать финансовый результат силь-

нее, чем тысячи просроченных звонков. Нельзя также компенсировать один разрыв высокой эффективностью другого участка: быстрая обработка не исправляет потерю Demand Episode ID; высокая конверсия не легитимирует непрозрачную цену; точный прогноз не создаёт Deal Standard; успешная выдача не доказывает OWNER_ACCEPTED.

Четыре класса целостности

Таблица 253. Четыре класса целостности

Класс	Что должно сохраняться	Что происходит при разрыве
Semantic integrity — семантическая целостность	Единое значение SQL, Demand Episode, opportunity, progression, deal и handoff	Разные участники управляют объектами с одинаковыми названиями, но разным смыслом
Operational integrity — операционная целостность	Непрерывность ownership, очередей, next action, workstreams, мощности и решений	Работа существует локально, но opportunity теряется или задерживается между функциями
Evidence integrity — доказательная целостность	ID, события, версии, полномочия, источники истины, recognition и audit trail	Нельзя подтвердить, что именно произошло, на каких условиях и кто принял решение
Adaptive integrity — адаптивная целостность	Корректные метрики, forecast, исследования, guardrails и инвестиционная логика	Система масштабирует корреляции, ошибки данных или локальные улучшения

Последовательность восстановления имеет значение. Сначала устраняется semantic gap, затем восстанавливается operational flow, после этого укрепляется evidence, и только затем система получает право на адаптацию. Аналитика и автоматизация, внедрённые раньше общего смысла объектов и переходов, ускоряют распространение дефекта.

Уровни приоритета

Таблица 254. Уровни приоритета

Приоритет	Значение	Управленческое правило
P0 — Stop-the-line	Невозможно достоверно определить вход, ответственность, сделку или принятие результата	Приостановить масштабирование потока и исправить архитектурные ворота
P1 — Stabilize flow	Объект определён, но его продвижение, решение или обязательства неуправляемы	Стабилизировать основной маршрут, очереди и доказательства исполнения
P2 — Integrate control	Локальный процесс работает, но данные, мощность, экономика или прогноз не связаны	Интегрировать контуры управления и устранить системную вариацию
P3 — Enable adaptation	Базовый контур устойчив, но изменения принимаются без causal evidence	Создать проверяемое обучение и безопасное масштабирование

I. Semantic integrity: разрывы смысла и границ

S1. управление продажами не выделен как самостоятельный контур — P0

Разрыв. Работа после SQL растворена в «продажах», включена в LLM либо смешана с управление отношениями с клиентом после покупки. Нет единого accountable owner результата SQL → Deal → handoff.

Наблюдаемые признаки. Разные руководители отвечают только за звонки, CRM, договоры или выдачу; сквозные отклонения эскалируются между подразделениями; никто не может изменить маршрут целиком.

Причинная цепочка. Нет границы → нет единого результата → локальные KPI заменяют throughput → потери на стыках остаются ничьими.

Первое действие. Зафиксировать вход, выход, включённые и исключённые функции; назначить accountable owner и его decision rights. Перестройка оргструктуры может следовать позже.

S2. SQL Acceptance Rules отсутствуют или подменены технической доставкой — P0

Разрыв. Загруженный, назначенный или просмотренный SQL считается принятым независимо от полноты пакета и факта принятия ответственности.

Индикаторы. Высокий SQL Formation при низкой последующей обработке; acceptance latency невозможно рассчитать; много записей «в работе» без содержательного решения; возвраты не имеют reason code.

Причинная цепочка. Передача = приёмка → дефекты входа и дефицит мощности смешиваются → стороны спорят о качестве → бесхозная очередь скрывается в pipeline.

Первое действие. Ввести SQL Acceptance Contract и отдельные события ACCEPTED, REJECTED, RETURNED_FOR_REWORK с владельцем, SLA и evidence.

S3. Opportunity не имеет единого определения — P0

Разрыв. Opportunity называют карточку CRM, контакт, запрос цены, заказ или прогнозируемую сделку. Правила открытия, объединения, разделения и закрытия отсутствуют.

Индикаторы. Opportunity больше принятых SQL без объяснимой модели отношений; ручные карточки не связаны с источником; один объект имеет разные значения в филиалах.

Причинная цепочка. Неопределённая единица → несопоставимые стадии → фиктивный pipeline → недостоверные conversion и forecast.

Первое действие. Утвердить Opportunity Standard и проверить его на многоканальных, повторных, корпоративных и межфилиальных сценариях.

S4. Demand Episode смешана с контактом или клиентом — P0

Разрыв. Дедупликация объединяет записи только по телефону либо, наоборот, каждый канал создаёт новый спрос. Не различаются субъект, эпизод спроса и opportunity.

Индикаторы. Duplicate rate и orphan rate одновременно высоки; новый спрос присоединяется к старой закрытой карточке; один клиент получает противоречивые предложения от нескольких филиалов.

Причинная цепочка. Потеря эпизода → конкурирующий ownership или уничтожение нового спроса → неверная атрибуция → клиент получает несогласованные решения.

Первое действие. Определить ключ Demand Episode, временное окно, признаки нового намерения и граф связей Customer ID → Demand Episode ID → SQL ID → Opportunity ID.

S5. Activity приравнена к commercial progression — P1

Разрыв. Звонок, встреча, тест-драйв, расчёт или отправка PDF автоматически означают продвижение opportunity.

Индикаторы. Рост активностей не сопровождается изменением conversion или cycle time; стадии меняются пакетно перед отчётной датой; evidence содержит только факт действия.

Причинная цепочка. Activity = progression → pipeline завышен → приоритет получают фиктивно зрелые записи → ресурсы отнимаются у реального спроса → forecast завышается.

Первое действие. Определить commercial progression как подтверждённое изменение состояния решения клиента; связать каждую стадию с Exit Criteria и evidence.

S6. Заказ, договор, оплата, исполнение, выдача и сделка смешаны — P0

Разрыв. Любое удобное событие используется как результат управления продажами; филиалы и функции выбирают разные даты и знаменатели.

Индикаторы. CRM, DMS, ERP, бухгалтерия и OEM показывают разные объёмы продаж; won отменяется; даты переносятся; уникальный Deal ID отсутствует.

Причинная цепочка. Нет Deal Standard → результат можно интерпретировать → KPI и экономика манипулируемы → прогноз не калибруется → управление отношениями с клиентом после покупки получает неопределённый объект.

Первое действие. Утвердить Deal Standard и Deal Recognition Rules, ввести WON_PENDING_RECOGNITION, Deal Register и отдельное событие создания Deal ID.

II. Operational integrity: разрывы ответственности и потока

O1. Assignment подменяет ownership — P0

Разрыв. Система назначила исполнителя, но он не подтвердил принятие; при отпуске, увольнении или перегрузке карточка формально имеет владельца и фактически остаётся бесхозной.

Индикаторы. orphan rate; записи не открываются после назначения; нет ownership timestamp; transfer считается завершённым без acceptance.

Причинная цепочка. Формальный owner → отсутствие решения → aging → фиктивный lost или преждевременный возврат в LLM.

Первое действие. Ввести событие принятия ownership, очередь неподтверждённых назначений, таймер и автоматическую эскалацию либо переназначение.

O2. Очереди невидимы или не имеют владельца — P1

Разрыв. SQL, approvals, trade-in, кредитные решения, подготовка и handoff существуют как личные списки задач, чаты или электронные письма.

Индикаторы. Нельзя определить WIP и aging; просрочка обнаруживается после жалобы; очередь исчезает при смене сотрудника; приоритет определяется личным влиянием.

Причинная цепочка. Невидимая очередь → неизвестная нагрузка → случайный приоритет → нестабильный cycle time → необоснованные обещания.

Первое действие. Создать реестр очередей с входом, выходом, accountable owner, WIP-limit, SLA, reason codes ожидания и эскалацией.

O3. State model не имеет Entry/Exit Criteria и forbidden transitions — P1

Разрыв. Стадии меняются субъективно, наследуют локальные названия и допускают переход к won без обязательных доказательств.

Индикаторы. Одинаковая стадия означает разные состояния; много обратных и скачкообразных переходов; менеджеры объясняют статус свободным текстом.

Причинная цепочка. Субъективная стадия → несопоставимые когорты → неправильный routing и forecast → контроль переносится на ручное давление руководителя.

Первое действие. Утвердить State Transition Standard; запретить переходы без evidence; сначала протестировать семантику на выборке, затем настраивать CRM.

O4. Next action отсутствует или создаётся формально — P1

Разрыв. Активная opportunity не имеет конкретного следующего действия с владельцем, сроком и ожидаемым результатом.

Индикаторы. Низкий next-action coverage; задачи вида «позвонить» без причины; просрочка растёт; карточки сохраняются активными после утраты контекста.

Причинная цепочка. Нет следующего решения → opportunity ждёт внимания → aging растёт → pipeline превращается в склад незавершённой работы.

Первое действие. Сделать валидный next action обязательным условием активного состояния и связать его с конкретным открытым gap.

O5. Один sales playbook используется для разных сценариев — P1

Разрыв. Частный покупатель автомобиля в наличии, корпоративная закупка, дефицитный VIN, trade-in плюс кредит и заказ из поставки проходят одинаковый маршрут.

Индикаторы. Одинаковые SLA и стадии при различной сложности; ненужные действия в простых сценариях; пропущенные участники и approvals в сложных.

Причинная цепочка. Один маршрут → лишняя работа либо недостаточная диагностика → перегрузка → снижение качества решения и прогноза.

Первое действие. Сегментировать поток по Flow → Route → Scenario → Workstream и определить обязательное ядро стандарта плюс сценарные ветви.

O6. Коммерческая диагностика не формирует управляемый профиль требований — P1

Разрыв. Потребность, бюджет, срок, использование, buying group, trade-in и финансирование остаются в памяти продавца или свободном комментарии.

Индикаторы. Конфигурация не прослеживается до требований; повторный менеджер заново задаёт вопросы; отказ от одного продукта закрывает весь спрос.

Причинная цепочка. Неизвестные требования → случайная конфигурация → предложение не соответствует решению клиента → скидка используется вместо устранения gap.

Первое действие. Ввести Commercial Requirements Profile с разделением подтверждённых фактов, предположений и неизвестных параметров.

O7. Workstreams не оркестрированы — P1

Разрыв. Product, availability, test-drive, trade-in, finance, negotiation, approvals, contracting и preparation управляются независимо.

Индикаторы. Локально завершённые задачи не продвигают opportunity; решение банка устаревает до оценки trade-in; скидка согласована для уже недоступного VIN.

Причинная цепочка. Несвязанные потоки → повторная работа и ожидание → противоречивые обещания → удлинение cycle time и отмены.

Первое действие. Определить зависимости, общую дату next action, критический workstream и владельца интегрального результата opportunity.

O8. Lost, recycle и возврат в LLM не разделены — P1

Разрыв. Любая остановка закрывается как «клиент отказался» либо SQL возвращается в LLM после одной неудачной попытки или отказа от конфигурации.

Индикаторы. Один общий lost reason; высокий возврат без дефекта SQL package; повторные обращения считаются дублями; невозможно оценить причины потерь.

Причинная цепочка. Неверное закрытие → релевантный спрос теряется → LLM получает коммерческую работу обратно → показатели функций улучшаются без улучшения системы.

Первое действие. Утвердить taxonomy outcome/reason codes и разные контракты для lost, recycle, reactivation и возврата дефектного SQL.

III. Evidence integrity: разрывы доказательств, экономики и признания

E1. Proposal Version и shown price не сохраняются — P1

Разрыв. Предложение существует как перезаписываемый PDF, фотография экрана или сообщение; нельзя установить, что, когда и на каких условиях было показано клиенту.

Индикаторы. Несколько файлов без ID; transaction price есть, shown price отсутствует; изменение VIN или ставки не создаёт новую версию.

Причинная цепочка. Нет версии → невозможно восстановить обещание → спор решается по памяти → pricing control и анализ эластичности недостоверны.

Первое действие. Ввести Proposal ID/version, связать его с opportunity, Offer Unit, сроком действия, каналом доставки и подтверждением презентации.

E2. Price Waterfall непрозрачен, а полномочия фрагментарны — P1

Разрыв. Контролируется видимая скидка, но не совокупная уступка через оборудование, trade-in, кредит, бонусы и будущие услуги.

Индикаторы. Формальная скидка в лимите при падении GM; approvals находятся в чатах; одинаковая transaction price имеет разную экономику.

Причинная цепочка. Частичное полномочие → обход лимита → скидка маскирует архитектурные дефекты → объём растёт быстрее валовой прибыли.

Первое действие. Собрать полный Price Waterfall и распространить Authority Matrix на совокупный economic concession.

E3. Availability and Promise Control отсутствует — P1

Разрыв. Наличие, срок поставки, ставка, оценка trade-in, комплектация и дата исполнения обещаются без подтверждения источника.

Индикаторы. Один VIN обещан нескольким клиентам; сайт показывает проданный объект; breach rate неизвестен; обещания хранятся в переписке.

Причинная цепочка. Неподтверждённое обещание → решение клиента основано на ложном условии → пересогласование и дополнительная скидка → отмена и недоверие.

Первое действие. Создать Promise Register с объектом, источником подтверждения, сроком, владельцем, статусом и правилом эскалации.

E4. Deal Recognition не отделён от субъективного won — P0

Разрыв. Менеджер или филиал может создать результат перемещением стадии; Deal Recognition Rules и независимая проверка отсутствуют.

Индикаторы. Высокий won при большом числе отмен; сделки появляются перед закрытием месяца; recognition defects и false won обнаруживаются постфактум.

Причинная цепочка. Won = признание → мотивация управляет данными → отчётность теряет достоверность → forecast и инвестиции опираются на фиктивный результат.

Первое действие. Отделить WON_PENDING_RECOGNITION; выдавать Deal ID через проверяемое правило и фиксировать reason/evidence признания.

E5. Reconciliation и audit trail отсутствуют — P1

Разрыв. CRM, DMS, ERP, бухгалтерия и OEM не сверяются на уровне Deal ID; даты и статусы изменяются без истории.

Индикаторы. Разные объёмы «продаж»; невозможно связать оплату с opportunity; исправления задним числом; источник истины выбирается ситуативно.

Причинная цепочка. Несверенные системы → конкурирующие версии результата → спор вместо анализа → потери и манипуляции неотличимы от технических ошибок.

Первое действие. Создать Deal Register, source-of-truth matrix, журнал корректировок и регулярный reconciliation protocol.

E6. Tracking Standard и Integration Contracts отсутствуют — P2

Разрыв. События не имеют общей семантики, ID и timestamp; интеграция подтверждает отправку, но не запись и обработку результата.

Индикаторы. Потеря VIN в комментарии; call tracking создаёт новый контакт; банковское решение не возвращается; latency и error queue не измеряются.

Причинная цепочка. Потеря события → разрыв identity/evidence → ручной ввод → задержка и дубли → аналитика смешивает реальные и технические потери.

Первое действие. Определить минимальный event dictionary и Integration Contracts для критического пути; замену всей CRM рассматривать после этого.

E7. Deal Handoff Package отправляется без подтверждённой приёмки — P0

Разрыв. управление продажами завершает работу после письма или автоматической задачи; управление отношениями с клиентом после покупки не подтверждает полноту и ответственность.

Индикаторы. HANDOFF_SENT значительно выше OWNER_ACCEPTED; обещания обнаруживаются после жалобы; handoff rejection reasons не фиксируются.

Причинная цепочка. Отправка = передача → обязательства теряются → клиент повторяет историю → стоимость исправления и риск оттока переходят в управление отношениями с клиентом после покупки.

Первое действие. Утвердить Deal Handoff Package, validation rules, HANDOFF_REJECTED и OWNER_ACCEPTED; открытые fulfilment-обязательства сохраняют прежних владельцев до исполнения.

IV. Adaptive integrity: разрывы измерения и развития

A1. KPI подменяют результат активностью или одной конверсией — P2

Разрыв. Система оптимизирует звонки, встречи, тест-драйвы, Win Rate или выручку без одновременного контроля cycle time, defects, GM, cancellations и handoff.

Индикаторы. Рост целевой метрики сопровождается ухудшением соседних показателей; задачи создаются формально; скидки закрывают план.

Причинная цепочка. Узкий KPI → игровое поведение → локальное улучшение → системный результат искажается.

Первое действие. Построить KPI Tree с outcome, flow, quality, economic и handoff metrics; определить guardrails и единые знаменатели.

A2. Pipeline и weighted forecast не имеют evidence и calibration — P2

Разрыв. Вероятность назначается названию стадии, хотя стадии неодинаковы; старые opportunity остаются активными; прогноз смешивается с планом.

Индикаторы. Высокий forecast error и bias; массовое повышение стадий перед отчётом; forecast не пересчитывается после отмен; confidence interval отсутствует.

Причинная цепочка. Недостоверное состояние → произвольный вес → завышенный forecast → ошибочные закупки, мощность и бюджет.

Первое действие. Очистить eligibility, определить cohort baseline, провести backtesting и калибровку по evidence-based states.

A3. Capacity alignment отсутствует — P0/P2

Разрыв. Объём SQL, staffing, WIP и мощность зависимых workstreams планируются отдельно. В стабильном контуре это P2; при решении наращивать SQL в перегруженную систему разрыв становится P0.

Индикаторы. Вход превышает эффективную мощность; acceptance latency и aging растут; нанимаются продавцы при перегруженных trade-in, кредите или подготовке.

Причинная цепочка. Рост входа без мощности → WIP → ожидание → формальная обработка, скидки и потеря обещаний → снижение throughput.

Первое действие. Рассчитать вход, эффективную мощность, загрузку, WIP и ожидание для всей цепочки; до устранения ограничения перераспределить либо ограничить поток.

A4. Корреляция объявляется причинностью — P3

Разрыв. Изменение метрики после внедрения CRM, скрипта, AI или обучения приписывается вмешательству без baseline, контрольной логики и учёта альтернативных причин.

Индикаторы. Успех оценивается сравнением двух месяцев; изменились одновременно несколько факторов; отрицательные результаты не сохраняются.

Причинная цепочка. Ложный causal claim → масштабирование неработающего решения → затраты и новая сложность → исходный gap остаётся.

Первое действие. Сформулировать механизм, outcome, guardrails, горизонт и дизайн сравнения; явно зафиксировать ограничения вывода.

A5. Технология и AI подменяют архитектуру — P3, иногда P0

Разрыв. Новая CRM, scoring, автодозвон или AI внедряются до определения объектов, переходов, прав и источников истины.

Индикаторы. Алгоритм ускоряет assignment, но ownership не принят; AI повышает stage без evidence; новая система воспроизводит старые несовместимые определения.

Причинная цепочка. Автоматизация дефекта → рост скорости и масштаба ошибки → непрозрачность решения → утрата возможности аудита и исправления.

Первое действие. Зафиксировать semantic contract, human decision rights, audit trail, guardrails и rollback criteria до автоматизации. Если технология автоматически признаёт сделку или обещает неподтверждённые условия, приоритет повышается до P0.

Сводный реестр разрывов

Таблица 255. Сводный реестр разрывов

Таблица · часть 1 из 2

Код	Критический разрыв	Класс	Приоритет
S1	Нет самостоятельного контура и owner	Semantic	P0
S2	Нет SQL Acceptance Rules	Semantic	P0
S3	Не определена opportunity	Semantic	P0
S4	Потеря Demand Episode	Semantic	P0
S5	Activity = progression	Semantic	P1
S6	События сделки смешаны	Semantic	P0
O1	Assignment = ownership	Operational	P0
O2	Невидимые очереди	Operational	P1
O3	Субъективная state model	Operational	P1
O4	Нет валидного next action	Operational	P1
O5	Один playbook для всех	Operational	P1

Код	Критический разрыв	Класс	Приоритет
O6	Нет профиля требований	Operational	P1
O7	Workstreams разобщены	Operational	P1
O8	Lost/recycle/return смешаны	Operational	P1
E1	Нет версий предложения	Подтверждающие данные	P1
E2	Непрозрачный Price Waterfall	Подтверждающие данные	P1
E3	Нет promise control	Подтверждающие данные	P1
E4	Won = recognition	Подтверждающие данные	P0
E5	Нет reconciliation	Подтверждающие данные	P1
E6	Нет Tracking/Integration Contracts	Подтверждающие данные	P2
E7	Sent handoff = accepted	Подтверждающие данные	P0
A1	Узкие KPI	Adaptive	P2
A2	Некалиброванный forecast	Adaptive	P2
A3	Нет capacity alignment	Adaptive	P0/P2
A4	Корреляция = причинность	Adaptive	P3

Код	Критический разрыв	Класс	Приоритет
A5	Technology-first/AI-first	Adaptive	P3/P0

Таблица · часть 2 из 2

Код	Ключевой индикатор	Первое восстановительное решение
S1	Нет владельца сквозного результата	Границы и decision rights
S2	Acceptance неотличим от delivery	Acceptance Contract
S3	Несопоставимый pipeline	Opportunity Standard
S4	Дубли и ошибочные объединения	Identity graph
S5	Стадия без evidence	Progression Standard
S6	Разные объёмы продаж	Deal Standard
O1	Orphan rate	Ownership acceptance
O2	WIP/aging неизвестны	Queue Registry
O3	Несопоставимые стадии	Transition Standard
O4	Next-action gap	Обязательный next action
O5	Неверный маршрут	Scenario routing
O6	Конфигурация без основания	Requirements Profile
O7	Повторная работа/ожидание	Оркестрация зависимостей
O8	Общий lost reason	Outcome taxonomy
E1	Shown price не восстановить	Proposal Version
E2	GM падает при формальном лимите	Полная authority matrix

Код	Ключевой индикатор	Первое восстановительное решение
E3	Promise breach	Promise Register
E4	False won и отмены	Recognition Rules
E5	Конфликт CRM/DMS/ERP	Deal Register
E6	Потеря ID и событий	Event dictionary
E7	Handoff acceptance gap	OWNER_ACCEPTED
A1	Gaming и побочные эффекты	KPI Tree и guardrails
A2	Forecast error/bias	Cohort calibration
A3	Вход > мощность	Capacity model
A4	Невоспроизводимый эффект	Дизайн проверки
A5	Автоматизация дефекта	Semantic contract и audit

Как выбирать первый разрыв для устранения

Компания не должна начинать с наиболее дорогого, заметного или технологичного дефекта. Приоритет определяется пятью вопросами:

1. Делает ли разрыв невозможным однозначное определение входа, объекта, владельца, сделки или принятия результата? Если да — это P0.
2. Находится ли он раньше других обнаруженных проблем в причинной цепочке? Более ранний gap имеет приоритет.
3. Какую долю потока он затрагивает и создаёт ли необратимые экономические, правовые или клиентские последствия?
4. Можно ли временно локализовать риск контрольным барьером до полного изменения системы?
5. Какое минимальное evidence подтвердит, что причина устранена, а не перемещена в другой статус или подразделение?

Пример: высокий forecast error не следует исправлять новой моделью вероятностей, если стадии не имеют evidence. Падение валовой прибыли нельзя лечить только запретом скидок, если предложение и Price Waterfall не верси-

онируются. Низкий Win Rate не требует автоматически больше SQL, если значительная доля входа не принята или находится в бесхозной очереди.

Минимальная последовательность стабилизации

1. **Восстановить границы и владельца:** S1.
2. **Определить вход и идентичность:** S2–S4.
3. **Закрепить ownership и видимость работы:** O1–O4.
4. **Создать доказательный коммерческий прогресс:** S5, O5–O7.
5. **Сделать условия исполнимыми и экономически прозрачными:** E1–E3.
6. **Определить результат и исходы:** S6, E4, O8, E5.
7. **Закрыть границу с управление отношениями с клиентом после покупки:** E7.
8. **Интегрировать данные, мощность и управление:** E6, A1–A3.
9. **Создать способность безопасно улучшаться:** A4–A5.

Последовательность не означает, что все работы выполняются строго одна за другой. Подготовка стандартов, данных и систем может идти параллельно. Но ввод последующей способности в промышленное управление допускается только после прохождения предшествующих архитектурных ворот.

Карточка critical gap

Для каждого выявленного разрыва оформляется единая карточка:

Таблица 256. Карточка critical gap

Поле	Содержание
Код и название	
Затронутый периметр и доля потока	
Класс целостности	Semantic / Operational / Evidence / Adaptive
Приоритет	P0 / P1 / P2 / P3
Наблюдаемый симптом	
Подтверждающее evidence	

Поле	Содержание
Предполагаемый causal mechanism	
Вышестоящий разрыв-причина	
Последующие разрывы-следствия	
Временный контрольный барьер	
Первое системное решение	
Accountable owner и срок	
Метрика устранения	
Защитные ограничения	
Решение после проверки	Закрыть / продолжить / изменить / эскалировать

Разрыв считается устранённым не после утверждения регламента или настройки поля CRM, а после того, как новая практика подтверждена на репрезентативной доле потока, не создаёт компенсирующего дефекта и сохраняется в течение согласованного периода наблюдения.

Терминологический словарь главы 14 «управление продажами: преобразование SQL в сделку»

Словарь закрепляет нормативное употребление терминов в главе 14. Основным ключом служит английский термин; рядом дан рекомендуемый русский эквивалент. Английское обозначение сохраняется там, где оно является частью межсистемного контракта, аналитической модели или общепринятой профессиональной практики.

Определения относятся к архитектуре книги: управление продажами начинается после подтверждённой приёмки SQL, преобразует opportunity в сделку по Deal Standard и завершается только после подтверждённого принятия Deal Handoff Package в управление отношениями с клиентом после покупки.

Термины предшествующих контуров включены лишь для точного определения границ.

A–C

Таблица 257. A–C

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Acceptance Latency	время принятия	Интервал между доступностью SQL для принимающей стороны и событием подтверждённой приёмки	Не Time-to-Contact и не время assignment
Acceptance Rate	доля принятых объектов	Отношение числа объектов, прошедших правила приёмки, к числу объектов, представленных на приёмку в одной когорте	Не доля технически доставленных записей
Accountable Owner	владелец, несущий итоговую ответственность	Роль, имеющая право и обязанность обеспечить сквозной результат и принять необходимые решения	Не любой исполнитель и не автоматически назначенный пользователь
Acknowledgment	подтверждение получения	Техническое или организационное подтверждение, что сообщение либо объект получен	Не acceptance и не ownership
Activity	действие, активность	Наблюдаемое действие участника процесса: звонок, письмо, встреча, тест-драйв, расчёт	Не commercial progression без изменения состояния решения

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Adaptive Integrity	адаптивная целостность	Способность изменять маршруты, прогнозы и правила на основе evidence, сохраняя семантику, guardrails и audit trail	Не частая смена правил и не автоматизация сама по себе
Aging	возраст незавершённого объекта	Время, проведённое SQL, opportunity или задачей в текущем состоянии либо очереди	Не общий календарный возраст клиента
Approval	согласование	Формальное решение уполномоченной роли разрешить, отклонить или изменить условие	Не сообщение в чате без decision record
Approval Latency	время согласования	Интервал от корректного запроса на approval до зафиксированного решения	Не время всей opportunity
Assignment	назначение	Указание предполагаемого исполнителя или очереди для объекта	Не подтверждённый ownership
Audit Trail	аудиторский след	Неизменяемая последовательность значимых событий, версий, решений, авторов и времени	Не текущий снимок карточки CRM
Authority Matrix	матрица полномочий	Норматив, определяющий, кто и в каких пределах вправе принимать коммерческие решения	Не организационная структура и не список должностей

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Availability	подтверждённая доступность	Проверенное состояние, при котором Offer Unit или ресурс может быть обещан на заданных условиях и во времени	Не наличие записи на сайте и не предположение продавца
Availability Check	проверка доступности	Событие сверки Offer Unit, срока, резерва и ограничений с авторитетным источником	Не однократная выгрузка склада
Исходный уровень	базовый уровень	Зафиксированное до вмешательства значение показателя и контекст его получения	Не план и не среднее, выбранное после результата
Bottleneck	ограничение пропускной способности	Узел, чья эффективная мощность ограничивает throughput рассматриваемого потока	Не любой перегруженный сотрудник
Buying Group	группа принятия решения	Совокупность лиц, влияющих на требования, выбор, одобрение, оплату и использование решения	Не только формальный покупатель или подписант
Calibration	калибровка	Проверка и настройка соответствия прогнозируемых вероятностей наблюдаемой частоте результатов	Не повышение точности на обучающей выборке

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Cancellation	отмена	Событие прекращения ранее признанного или предварительно зафиксированного обязательства по установленному правилу	Не lost до возникновения соответствующего обязательства
Cancellation Rate	доля отмен	Доля признанных результатов или объектов заданного состояния, впоследствии отменённых, с явно указанным знаменателем	Не число отмен без размера когорты
Пропускная способность	мощность	Максимальный устойчивый объём качественно завершённой работы за период при данных ресурсах и условиях	Не численность и не теоретическая производительность
Capacity Alignment	согласование потока и мощности	Управление соответствием входа, навыков, ресурсов, WIP и мощности всех зависимых workstreams	Не найм продавцов без проверки смежных узлов
Causal Mechanism	причинный механизм	Объяснимая последовательность, через которую вмешательство должно изменить целевой результат	Не корреляция и не описание внедрённого инструмента

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Cohort	когорта	Группа сопоставимых объектов, объединённых общим моментом входа и правилами наблюдения	Не текущее смешанное состояние pipeline
Commercial Diagnostics	коммерческая диагностика	Процесс подтверждения потребности, ограничений, контекста решения и факторов выбора, необходимых для конфигурации предложения	Не повторное формирование SQL и не техника убеждения
Commercial Progression	коммерческий прогресс	Подтверждённое evidence изменение состояния покупательского решения, приближающее opportunity к определённому исходу	Не количество действий и не перемещение стадии само по себе
Commercial Requirements Profile	профиль коммерческих требований	Структурированное представление подтверждённых требований, ограничений, предположений и неизвестных параметров решения	Не свободный комментарий и не описание продукта
Confidence Interval	доверительный интервал	Диапазон неопределённости оценки или прогноза, рассчитанный по установленному методу	Не произвольный «коридор плана»

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Конверсия	коэффициент преобразования	Отношение числа объектов, достигших заданного исхода, к числу объектов определённой исходной когорты	Не процент без явных входа, выхода и горизонта
Critical Gap	критический разрыв	Отсутствие обязательного элемента архитектуры, которое делает последующие результаты неоднозначными или неуправляемыми	Не любое отклонение KPI
Customer ID	идентификатор клиента	Устойчивый идентификатор субъекта отношений в допустимом правовом и информационном контуре	Не номер телефона и не Demand Episode ID
Cycle Time	длительность цикла	Время от определённого входного события до определённого выходного события для завершённых объектов	Не aging незавершённого WIP

D–H

Таблица 258. D–H

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Data Lineage	происхождение данных	Прослеживаемый путь атрибута от источника через преоб-	Не перечень подключённых систем

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
		разования до отчёта или решения	
Сделка	сделка	Результат управления продажами, признанный при выполнении Deal Standard и Deal Recognition Rules	Не opportunity, резерв, заказ, договор, счёт, платёж или выдача автоматически
Deal Handoff Package	пакет передачи сделки	Нормативный набор данных, условий, обещаний, открытых обязательств и следующих действий для управление отношениями с клиентом после покупки	Не письмо с контактами клиента
Deal ID	идентификатор сделки	Уникальный системный идентификатор результата, создаваемый только после Deal Recognition	Не Opportunity ID, VIN, номер заказа или договора
Deal Quality	качество сделки	Степень соответствия признанного результата стандарту, экономическим guardrails, исполнимости обещаний и требованиям handoff	Не только сумма или факт оплаты
Deal Recognition	признание сделки	Формальное решение о выполнении условий Deal Standard с фиксацией reason/evidence и созданием Deal ID	Не ручной перевод CRM-stage в won

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Deal Recognition Defect	дефект признания сделки	Ложное признание, пропуск, дубль, неверная дата, сумма, сторона либо иной разрыв Deal Standard	Не обычное изменение прогноза
Deal Recognition Rules	правила признания сделки	Машинно или процедурно проверяемые условия, определяющие момент, evidence и исключения признания	Не мотивационный план филиала
Deal Register	реестр сделок	Авторитетный перечень Deal ID, событий признания, изменений, отмен и связей с исходными объектами	Не выгрузка всех opportunity со статусом won
Deal Standard	стандарт сделки	Норматив состава сторон, объекта, стоимости, обязательств, evidence, уникальности и момента готовности к признанию	Не шаблон договора
Полномочия по принятию решений	права принятия решений	Формальное распределение полномочий по типам решений, ограничениям и эскалациям	Не только ответственность за выполнение задач
Эпизод потребности	эпизод спроса	Ограниченное во времени проявление конкретного намерения субъекта относительно класса решения	Не клиент, контакт, канал или одна форма

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Demand Episode ID	идентификатор эпизода спроса	Уникальный идентификатор, связывающий многоканальные контакты и связанные opportunity с одним намерением	Не Customer ID
стимулирование спроса	активизация и развитие спроса	Второй архитектурный контур MVC, воздействующий на возникновение, усиление и перераспределение спроса	Не обработка принятого SQL
Delivery	выдача или поставка	Физическая либо цифровая передача продукта клиенту по установленному процессу	Не сделка автоматически и не handoff в управление отношениями с клиентом после покупки
Duplicate	дубль	Вторичная запись, ошибочно представляющая уже существующий объект того же типа	Не новый Demand Episode того же клиента
Entry Criteria	критерии входа в состояние	Обязательные условия, которые должны быть выполнены до присвоения состояния	Не рекомендуемый список действий
Подтверждающие данные	доказательство события или состояния	Проверяемая запись, подтверждающая выполнение критерия, решение или изменение объекта	Не мнение сотрудника и не пустой статус

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Evidence Integrity	доказательная целостность	Сохранность ID, версий, решений, времени и источников, позволяющая независимо восстановить путь объекта	Не полнота всех полей без оценки их смысла
Exit Criteria	критерии выхода из состояния	Условия и evidence, необходимые для допустимого перехода к следующему состоянию	Не планируемое действие
Прогноз	прогноз	Оценка вероятного будущего результата на заданном горизонте при определённых данных и допущениях	Не план, обещание или цель
Forecast Accuracy	точность прогноза	Степень близости прогноза к фактическому результату по заранее определённой метрике	Не отсутствие систематического смещения само по себе
Forecast Baseline	базовый прогноз	Простая эталонная модель, с которой сравнивается полезность более сложного прогноза	Не исходный план продаж
Forecast Bias	смещение прогноза	Устойчивое направление ошибки: систематическое завышение или занижение	Не единичная forecast error

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Forecast Error	ошибка прогноза	Разность или относительное отклонение прогноза от наблюдаемого результата	Не доказательство причины отклонения
Forbidden Transition	запрещённый переход	Переход между состояниями, недопустимый без промежуточного состояния, решения или evidence	Не редкий, но разрешённый маршрут исключения
Fulfilment	исполнение обязательства	Выполнение договорного или обещанного действия после его возникновения	Не Deal Recognition; может продолжаться после признания сделки
Защитное ограничение	защитное ограничение	Метрика или правило, предотвращающее улучшение целевого результата ценой неприемлемого ущерба	Не дополнительный основной KPI
Handoff Acceptance	принятие передачи	Подтверждение принимающей стороной полноты пакета и принятия ответственности	Не отправка пакета
Handoff Rejection Rate	доля отклонённых передач	Отношение отклонённых handoff к представленным на приёмку за сопоставимый период	Не доля всех сделок без пакета
Профиль состояния	профиль здоровья opportunity	Многомерная оценка evidence, aging, next action, открытых gaps, workstreams, обещаний и рисков	Не субъективная вероятность менеджера

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Hypothesis	гипотеза	Проверяемое утверждение о связи вмешательства, механизма и результата с условиями опровержения	Не идея улучшения без критерия проверки

I–P

Таблица 259. I–P

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Identity Graph	граф идентичности	Модель связей между субъектом, контактами, Demand Episode, SQL, opportunity, предложениями, сделками и владельцами	Не плоская дедупликация по телефону
Integration Contract	интеграционный контракт	Соглашение о схеме, ID, семантике, времени, подтверждении, повторной доставке и обработке ошибки при обмене	Не факт наличия API
привлечение лидов	принятие отклика и формирование MQL	Четвёртый архитектурный контур MVC, преобразующий валидированный коммерчески релевантный отклик в MQL	Не LLM и не управление продажами
управление жизненным циклом лида (LLM)	управление жизненным циклом лида	Контур после MVC, развивающий принятый MQL до SQL	Не пятый архитектурный контур MVC и не работа со сделкой

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Lost	коммерчески проигранная opportunity	Исход, при котором конкретная opportunity прекращена по содержательной подтверждённой причине	Не отсутствие ответа после одной попытки и не дефект SQL package
Lost Reason	причина проигрыша	Стандартизированный код и evidence механизма, приведшего к lost	Не общий комментарий «клиент отказался»
операционное управление маркетингом	операционное управление маркетингом	Контур MOS, управляющий производством и мощностью маркетинговой системы	Не совокупность уровней MVC и не управление продажами
Marketing Qualified Lead (MQL)	маркетингово квалифицированный лид	Валидированный, контактопригодный и коммерчески релевантный объект — прямой выход привлечения лидов	Не SQL и не сделка
цепочка создания маркетинговой ценности (MVC)	создание маркетинговой ценности	Четырёхуровневая система: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов	Не включает LLM или управление продажами
следующее действие	следующее действие	Конкретное действие с владельцем, сроком, ожидаемым результатом и связью с открытым gap	Не формальная задача «позвонить» без контекста

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Operational Integrity	операционная целостность	Непрерывность ownership, очередей, workstreams, решений и ресурсов на пути opportunity	Не только соблюдение инструкций отдельной функцией
Коммерческая возможность	коммерческая возможность	Управляемый объект управление продажами, представляющий конкретную возможность преобразовать принятый SQL в сделку	Не SQL и не сделка
Opportunity ID	идентификатор коммерческой возможности	Уникальный идентификатор opportunity, связанный с SQL ID и Demand Episode ID	Не Deal ID
Opportunity Standard	стандарт opportunity	Правила состава, открытия, ownership, объединения, разделения, состояний и завершения opportunity	Не перечень CRM-stage
Orphan Rate	доля бесхозных объектов	Доля SQL или opportunity без подтверждённого владельца либо формальной очереди в заданный момент	Не доля неназначенных записей, если assignment не подтверждает ownership
Результат	исход	Нормативно определённый результат обработки объекта: признанная сделка, lost, recycle, return и другие допустимые варианты	Не любая активность

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Owner Handoff	передача в управление отношениями с клиентом после покупки	Контролируемый переход признанной сделки и связанных обязательств следующему владельцу	Не выдача продукта и не отправка письма
управление отношениями с клиентом после покупки	управление отношениями с владельцем	Контур после сделки, управляющий опытом, исполнением последующих взаимодействий, повторным и реферальным спросом	Не завершающий этап управление продажами внутри той же ответственности
Ownership	принятая ответственность	Подтверждённая обязанность роли обеспечить продвижение или результат объекта в пределах полномочий	Не assignment и не автор записи
Pipeline	портфель активных opportunity	Совокупность допущенных к активной работе opportunity на определённый момент	Не сумма всех исторических или незакрытых карточек
Pipeline Coverage	покрытие потребности pipeline	Отношение ожидаемого потенциала допустимого pipeline к целевому результату с учётом конверсии, горизонта и мощности	Не простое отношение суммы карточек к плану
Price Waterfall	каскад формирования цены и экономики	Прослеживаемая декомпозиция от базовой цены через все надбавки, скидки, субсидии, trade-in и услуги к transaction price и марже	Не только размер скидки

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Pricing Authority	ценовые полномочия	Право одобрять совокупную экономическую уступку в установленных пределах	Не право назвать цену из прайс-листа
Promise	коммерческое обещание	Зафиксированное обязательство или заверение клиенту о продукте, цене, сроке, финансировании или действии	Не неподтверждённое намерение сотрудника
Promise Control	управление обещаниями	Проверка основания, владельца, срока, статуса и исполнения каждого значимого обещания	Не скрипт коммуникации
Promise Register	реестр обещаний	Связанный с opportunity и deal перечень обещаний, их подтверждений, владельцев и состояния исполнения	Не свободные заметки менеджера
Proposal	коммерческое предложение	Представленная клиенту конфигурация решения и условий, пригодная для оценки и принятия решения	Не внутренний расчёт и не автоматически созданный PDF
Proposal ID	идентификатор предложения	Уникальный идентификатор объекта предложения в рамках opportunity	Не Opportunity ID

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Proposal Version	версия коммерческого предложения	Неизменяемая фиксация конкретной конфигурации, цены, доступности, срока и условий	Не перезаписанный актуальный файл

Q–W

Таблица 260. Q–W

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Queue	очередь	Управляемая совокупность объектов, ожидающих решения или обработки, с входом, владельцем, приоритетом и SLA	Не личный список задач без правил
Код причины	код причины	Стандартизированное обозначение причины решения, перехода, отказа, возврата или исключения	Не свободный комментарий вместо классификации
Recognition Date	дата признания сделки	Дата и время события выполнения Deal Recognition Rules	Не дата, выбранная для закрытия плана
Сверка данных	сверка	Сопоставление объектов и событий нескольких систем для выявления пропусков, дублей и противоречий	Не ручное приведение итоговых сумм к одному числу

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Recycle	возврат opportunity в отложенную коммерческую работу	Перевод opportunity в контролируемое ожидание при сохранении релевантности спроса и условий реактивации	Не lost и не автоматический возврат в LLM
Reservation	резерв	Временное ограничение доступности Offer Unit в пользу определённой opportunity на заданный срок	Не заказ, сделка или гарантия поставки автоматически
Rollback Criteria	критерии отката	Условия прекращения и безопасного возврата изменения к предыдущей практике	Не признание проекта неудачным без порога
Routing	маршрутизация	Выбор очереди, владельца, сценария и workstreams по атрибутам opportunity и доступной мощности	Не случайное распределение по свободным сотрудникам
управление продажами	операционное управление преобразованием SQL в сделку	Самостоятельный контур после LLM: принимает SQL, управляет opportunity и формирует признанную сделку с последующим Owner Handoff	Не отдел продаж как оргединица; не MVC; не управление отношениями с клиентом после покупки
управление продажами Gap	разрыв результата управления продажами	Разница между требуемым и достижимым результатом при текущих конверсии, качестве, ограничениях и мощности	Не просто невыполнение плана продаж

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Sales Playbook	сценарий коммерческой работы	Норматив действий, решений и evidence для определённого типа opportunity	Не единый скрипт разговора для всех клиентов
Sales Qualified Lead (SQL)	лид, квалифицированный для передачи в продажи	Выход LLM: объект с содержательным взаимодействием, подтверждённой коммерческой релевантностью и готовностью к управлению продажами	Не opportunity автоматически и не сделка
Scenario	сценарий обработки	Типовой вариант прохождения opportunity, определяющий маршрут и набор обязательных workstreams	Не индивидуальный скрипт продавца
Semantic Integrity	семантическая целостность	Единое и устойчивое значение объектов, состояний и событий во всех функциях и системах	Не единообразие названий при разных критериях
Service Level Agreement (SLA)	соглашение об уровне сервиса	Норматив времени и качества перехода между определёнными событиями с владельцем и эскалацией	Не среднее время без порога и последствий
Shown Price	показанная клиенту цена	Цена конкретной Proposal Version, фактически представленная клиенту	Не рекомендованная и не окончательная transaction price автоматически

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Solution Configuration	конфигурация решения	Конкретный состав продукта, услуг, финансирования и условий, выведенный из Commercial Requirements Profile	Не перечень доступного склада
Source Attribution	атрибуция источника	Сохранение связи результата с источником или комбинацией касаний по утверждённому правилу	Не основание создавать дубль opportunity
Авторитетный источник данных	источник истины	Авторитетная система или реестр для конкретного атрибута либо события	Не одна система для всех данных по умолчанию
Состояние	состояние	Нормативно определённое положение объекта, подтверждённое Entry Criteria и evidence	Не субъективная оценка вероятности
State Model	модель состояний	Система допустимых состояний, переходов, критериев и исключений opportunity	Не визуальная воронка без правил
State Transition	переход состояния	Событие изменения состояния после выполнения Exit/Entry Criteria	Не редактирование поля стадии без evidence
Throughput	пропускная способность по результату	Число объектов, завершивших определённый участок потока за период	Не число начатых действий

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Время до контакта	время до контакта	Интервал от установленного стартового события до подтверждённого контакта по принятому стандарту	Не acceptance latency и не время попытки звонка
Правила учёта показателей	стандарт отслеживания	Норматив единиц наблюдения, ID, событий, времени, источников истины и правил изменения данных	Не перечень полей CRM
Transaction Price	цена сделки	Итоговая цена, зафиксированная в признанном коммерческом обязательстве	Не shown price, прайс или рекомендованная цена
Validation	валидация	Проверка объекта или данных на соответствие формальным и содержательным правилам	Не доказательство коммерческой готовности само по себе
Weighted Forecast	взвешенный прогноз	Прогноз, агрегирующий допустимые opportunity с калиброванными вероятностями результата	Не сумма pipeline, умноженная на произвольные веса стадий
Win Rate	доля выигранных opportunity	Отношение признанных сделок к допустимой когорте завершённых или принятых opportunity по указанному правилу	Не универсальная метрика без знаменателя и горизонта

Термин	Рекомендуемый русский эквивалент	Нормативное определение	Не следует смешивать
Work in Progress (WIP)	незавершённая работа	Число объектов, находящихся внутри заданного участка процесса в определённый момент	Не весь исторический pipeline
WIP Limit	ограничение незавершённой работы	Максимально допустимое число одновременно активных объектов для очереди, роли или состояния	Не план количества лидов
Workstream	рабочий поток	Относительно самостоятельная последовательность действий и решений внутри opportunity: availability, trade-in, finance и др.	Не отдельная opportunity

Нормативные события и статусы

Таблица 261. Нормативные события и статусы

Код	Русское значение	Условие фиксации	Критическое разграничение
SQL_PRESENTED_FOR_ACCEPTANCE	SQL представлен на приёмку	SQL package доступен принимающему контуру и прошёл техническую доставку	Ещё не принят
SQL_ACCEPTED	SQL принят	Выполнены SQL Acceptance Rules, зафиксированы время и принимающая сторона	Не означает созданную сделку

Код	Русское значение	Условие фиксации	Критическое разграничение
SQL_REJECTED	SQL отклонён	Объект не соответствует допустимому входу по доказательной причине	Не lost opportunity, если opportunity не была корректно открыта
SQL_RETURNED_FOR_REWORK	SQL возвращён на доработку	Обнаружен устранимый дефект SQL package с reason code и SLA	Не возврат коммерчески проигранной opportunity
OWNERSHIP_ACCEPTED	ответственность принята	Назначенная роль явно приняла ответственность за opportunity	Не assignment
WON_PENDING_RECOGNITION	выигрыш ожидает признания	Коммерческое согласие или предварительное событие достигнуто, но Deal Recognition Rules ещё не выполнены	Не Deal ID и не признанная сделка
DEAL_RECOGNIZED	сделка признана	Deal Standard выполнен, reason/evidence проверены, создан Deal ID	Не закрытие всей последующей работы автоматически
DEAL_CANCELLED	сделка отменена	Зафиксировано событие прекращения признанного обязательства по установленному правилу	История признания не удаляется
HANDOFF_READY	пакет готов к передаче	Deal Handoff Package прошёл внутреннюю проверку полноты	Ещё не принят управление отношениями с клиентом после покупки
HANDOFF_SENT	пакет отправлен	Пакет доставлен принимающей стороне	Не OWNER_ACCEPTED

Код	Русское значение	Условие фиксации	Критическое разграничение
HANDOFF_REJECTED	передача отклонена	управление отношениями с клиентом после покупки обнаружил дефект пакета и указал reason code	Не означает отмену Deal ID
OWNER_ACCEPTED	управление отношениями с клиентом после покупки принял ответственность	Принимающая сторона подтвердила полноту пакета и принятие ответственности	Нормативная граница завершения управление продажами

Ключевые терминологические запреты

Для сохранения архитектуры главы необходимо избегать следующих подмен:

- контакт, форма, звонок или запись CRM не называются MQL;
- MQL не называется SQL без прохождения LLM и SQL Standard;
- SQL не называется opportunity до принятия и применения Opportunity Standard;
- opportunity не называется сделкой до Deal Recognition;
- назначение не называется ownership без принятия ответственности;
- звонок, встреча, тест-драйв или отправка предложения не называются commercial progression без evidence изменения состояния решения;
- Proposal Delivery не называется Presentation или Acceptance автоматически;
- резерв, заказ, договор, счёт, платёж, fulfilment или delivery не называются сделкой автоматически;
- CRM-stage won не называется Deal Recognition;
- отправленный Deal Handoff Package не называется принятым без OWNER_ACCEPTED;
- управление отношениями с клиентом после покупки не включается в управление продажами и не начинается до признания сделки и принятия handoff;

- управление продажами не включается в MVC, операционное управление маркетингом или LLM.

Если локальная CRM, OEM или правовой документ использует другое значение термина, в тексте и модели данных должно быть явно указано локальное соответствие. Локальный ярлык не меняет нормативного смысла термина в архитектуре книги.

Русскоязычная библиография главы 14 «управление продажами: преобразование SQL в сделку»

Принцип отбора и статус источников

В раздел включены реально существующие русскоязычные монографии, учебники и профессиональные руководства, необходимые для понимания поведения покупателя, сложной продажи, рыночной и сервисной ориентации, процессного управления, потока, ограничений, качества, ценообразования, измерения и экспериментов. Переводные издания включены как русскоязычные источники учебной доступности; оригинальные англоязычные издания перечисляются отдельно.

Ни один источник не устанавливает целиком авторскую архитектуру главы:

принятый SQL → Opportunity ID и Demand Episode → подтверждённый ownership → evidence-based commercial progression → исполнимое предложение → Deal Standard → Deal Recognition → Deal ID → OWNER_ACCEPTED.

Эта последовательность, границы управления продажами, состав Opportunity Standard, Deal Standard, Deal Handoff Package, KPI Tree, Health Profile и управление продажами Gap являются авторским методологическим синтезом. Источники поддерживают отдельные механизмы и методы: диагностику потребности, управление потоком, ограничения мощности, контроль вариации, измерение, ценообразование и проверку гипотез. Точные эмпирические утверждения главы должны опираться прежде всего на оригинальные исследования, которые будут приведены в разделе научных статей.

Библиографические сведения сверены по издательским и библиотечным каталогам по состоянию на **9 сентября 2026 года**. ISBN относится только к указанному изданию. Там, где открытая каталожная запись не раскрывает имя переводчика, оно не реконструировалось предположительно.

1. Поведение покупателя, коммерческая диагностика и сложная продажа

1. **Алешина И. В.** Поведение потребителей: учебник. — Москва: Экономистъ, 2006. — 525 с. — ISBN 5-98118-174-5. Источник поддерживает анализ ролей участников выбора, мотивации, воспринимаемого риска и процесса принятия решения. Он не является основанием считать намерение, отклик или контакт SQL либо opportunity без отдельного стандарта.
2. **Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У., Энджел Дж. Ф.** Поведение потребителей / пер. с англ. — 10-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2007. — 944 с. — ISBN 978-5-469-00677-0. Фундаментальный источник по поиску информации, оценке альтернатив, покупке и послепокупочному поведению. Для главы особенно важен при разработке Commercial Requirements Profile и анализе отказа от конкретной конфигурации; книга не задаёт архитектуру управление продажами.
3. **Котлер Ф., Келлер К. Л.** Маркетинг менеджмент / пер. с англ. — 15-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2018. — 848 с. — ISBN 978-5-4461-0422-2. Даёт общий каркас рыночной ориентации, ценностного предложения, каналов, покупательского поведения и маркетинговых показателей. Не используется для включения управление продажами в цепочка создания маркетинговой ценности или для смешения SQL со сделкой.
4. **Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.** Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг / пер. с англ. В. Б. Колчанова. — 2-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2020. — 928 с. — ISBN 978-5-496-02563-8. Поддерживает связь рыночной ориентации, ценности, сегментации и операционного исполнения. В главе применяется для согласования типа opportunity, предложения и коммерческого маршрута, но не как источник Deal Recognition Rules.
5. **Лавлок К.** Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия / пер. с англ. — 4-е изд. — Москва: Вильямс, 2005. — ISBN 5-8459-0648-2. Релевантен управлению ожиданием, доступностью сервиса, ролью персонала и технологий, очередями и качеством контакта. Особенно применим к тест-драйву, trade-in, кредитному решению, подготовке и выдаче; не приравнивает сервисное событие к сделке.
6. **Рэкхем Н.** СПИН-продажи / пер. с англ. А. Масляковой. — 7-е изд. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 336 с. — ISBN 978-5-91657-968-0. Исследовательски ориентированное профессиональное руководство по выявлению ситуации, проблемы, последствий и ценности решения в сложной про-

даже. Применяется к коммерческой диагностике и развитию решения; не заменяет Opportunity Standard, evidence-based state model или Deal Standard.

7. **Третьяк О. А.** Маркетинг: новые ориентиры модели управления: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2005. — 403 с. Русскоязычный источник по развитию маркетинговой модели, отношениям и клиентской ориентации. Поддерживает системное рассмотрение клиентского потока, но не используется как прямое доказательство границ MVC, LLM и управление продажами в архитектуре книги.

2. Процесс, поток, ограничения и качество

8. **Деминг У. Э.** Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. Ю. Адлера, В. Шпера. — 10-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2022. — 417 с. — ISBN 978-5-9614-7101-4. Поддерживает системное понимание вариации, качества, ответственности руководства и непрерывного улучшения. Для управления продажами важен как противовес персонализации причин; не определяет конкретные CRM-state, SQL Acceptance или Deal Recognition.

9. **Голдратт Э. М., Кокс Дж.** Цель: процесс непрерывного улучшения. Специальное издание / пер. с англ. — Минск: Попурри, 2023. — 400 с. — ISBN 978-985-15-5479-5. Излагает управленческую логику ограничений, throughput и локальной оптимизации. В главе поддерживает capacity alignment и critical-gap-first; не означает, что любое максимальное значение загрузки автоматически является системным bottleneck.

10. **Вумек Дж. П., Джонс Д. Т.** Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. — 12-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 472 с. — ISBN 978-5-9614-6829-8. Поддерживает анализ ценности, потока, ожидания и незавершённой работы. Применение к управлению продажами является авторской адаптацией: opportunity не является физической деталью, а коммерческий поток содержит неопределённость и решения клиента.

11. **Ротер М., Шук Дж.** Учитесь видеть бизнес-процессы: практика построения карт потоков создания ценности / пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2015. Практическая основа картирования текущего и целевого потока, времени работы и ожидания. Используется для визуализации SQL → Deal → handoff, но карта потока не заменяет семантические стандарты объектов и evidence.

12. **Репин В. В.** Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление. — Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. — 512 с. — ISBN 978-5-91657-521-7. Русскоязычное руководство по идентификации, моделированию, регламентации и управлению процессами. Поддерживает описание границ, входов, выходов, ролей и показателей; не оправдывает подмену событий управление продажами функциональной блок-схемой.

13. **Таха Х. А.** Введение в исследование операций / пер. с англ. — 6-е изд. — Москва; Санкт-Петербург; Киев: Вильямс, 2001. — 912 с. — ISBN 5-8459-0180-4. Математическая основа моделирования очередей, ограничений, распределения ресурсов и решений. Формулы мощности и WIP требуют проверки предпосылок; книга не позволяет механически переносить стационарную модель очереди на неоднородный коммерческий поток.

14. **Виханский О. С., Наумов А. И.** Менеджмент: учебник. — 6-е изд. — Москва: Магистр; ИНФРА-М, 2019. Даёт русскоязычный управленческий контекст организации, ответственности, координации и контроля. Используется для governance-аспектов управление продажами; не задаёт специальные определения opportunity и сделки.

3. Цена, экономика результата и система показателей

15. **Каплан Р. С., Нортон Д. П.** Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / пер. с англ. — 2-е изд. — Москва: Олимп-Бизнес, 2008. — 294 с. — ISBN 978-5-9693-0139-9. Поддерживает баланс финансовых и нефинансовых показателей и связь измерения с управленческим действием. В главе применяется к KPI Tree и guardrails; не служит основанием для произвольного агрегирования несопоставимых метрик.

16. **Фэррис П. У., Бендл Н. Т., Пфайфер Ф. И., Рейбштейн Д. Дж.** Маркетинговые показатели: более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю / пер. с англ. А. А. Шамрай; науч. ред. И. В. Тараненко. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009. — 480 с. — ISBN 978-966-415-021-4. Основа дисциплины единиц измерения, числителей, знаменателей и интерпретации управленческих метрик. Формулы управление продажами являются авторской операционализацией и должны сопровождаться собственными определениями когорт и событий.

17. **Хаббард Д. У.** Как измерить всё, что угодно: оценка стоимости нематериального в бизнесе / пер. с англ. — Москва: Олимп-Бизнес, 2009. — ISBN 978-5-9693-0163-4. Поддерживает перевод неопределённого управленческого вопроса в наблюдаемые переменные и оценку ценности информа-

ции. Не является основанием для создания единого «магического» score opportunity с произвольными весами.

18. **Липсиц И. В., Латышова Л. С., Эмирова А. и др.** Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы / под ред. Л. С. Латышовой. — Москва: Дашков и К°, 2022. Русскоязычная база для рыночного, ассортиментного, ценового и маркетингового анализа. В главе релевантна связи shown price, transaction price, конфигурации и экономики, но не заменяет полный Price Waterfall на уровне opportunity.

4. Данные, исследования и проверка управленческих решений

19. **Малхотра Н. К.** Маркетинговые исследования: практическое руководство / пер. с англ. — Москва: Вильямс, 2016. — 1184 с. — ISBN 978-5-8459-2030-0. Поддерживает постановку исследовательской проблемы, проектирование выборки, измерение и интерпретацию данных. Не позволяет объявлять причинность по одному before/after сравнению.

20. **Черчилль Г. А., Браун Т. Дж.** Маркетинговые исследования / пер. с англ.; под ред. Г. Л. Багиева. — 5-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2007. — 704 с. — ISBN 978-5-469-01132-3. Дополняет методологию постановки вопроса, дизайна исследования и контроля качества измерений. Используется для аудита причин lost, promise breach и handoff defects; не подтверждает авторскую taxonomy автоматически.

21. **Кохави Р., Тан Д., Сюй Я.** Доверительное A/B-тестирование: практическое руководство по контролируемым экспериментам / пер. с англ. В. С. Яценкова. — Москва: ДМК Пресс, 2021. — 298 с. — ISBN 978-5-97060-913-2. Методическая основа контролируемых экспериментов, выбора основной метрики, guardrails и диагностики ошибок дизайна. Применяется к пилотам routing, state model и предложения; не гарантирует внешнюю валидность между филиалами и сценариями.

22. **Хэнд Д.** Тёмные данные: практическое руководство по принятию правильных решений в мире недостающих данных / пер. с англ. — Москва: Альпина Паблишер, 2021. — 366 с. — ISBN 978-5-9614-4143-7. Поддерживает анализ отсутствующих событий, survivorship bias, silent failures и искажений выборки. Особенно релевантен бесхозным SQL, невидимым обещаниям и opportunity, исчезнувшим между системами.

23. **Черников Б. В., Ильин В. В.** Управление качеством информационных систем в экономике / под ред. Б. В. Черникова. — Москва: Форум, 2010. — 240 с. Русскоязычная основа для рассмотрения качества экономических ин-

формационных систем и данных. В главе используется при проектировании Tracking Standard и Integration Contracts; качество ИС не тождественно качеству сделки.

24. **Карминский А. М., Черников Б. В.** Методология создания информационных систем. — Москва: Форум, 2012. Поддерживает системный подход к требованиям и проектированию информационного контура. Не используется как аргумент в пользу technology-first: сначала должны быть определены объекты, события, decision rights и источники истины.

Карта использования русскоязычных источников

Таблица 262. Карта использования русскоязычных источников

Методологическая область главы 14	Основные источники	Что они поддерживают	Что остаётся авторским синтезом
Коммерческая диагностика и buying group	Алешина; Блэкуэлл и др.; Рэккем; Котлер, Келлер	Поведение выбора, воспринимаемый риск, сложность решения, постановка вопросов	Commercial Requirements Profile, связь с state model и Opportunity Health Profile
Рыночная и сервисная ориентация	Ламбен и др.; Лавлок; Третьяк	Ценность, доступность, ожидание, клиентская ориентация	Границы LLM–управление продажами–управление отношениями с клиентом после покупки
Поток, WIP и ограничения	Голдратт, Кокс; Вумек, Джонс; Ротер, Шук; Таха	Поток, ожидание, throughput, bottleneck, мощность	Перенос flow logic на opportunity и capacity alignment коммерческих workstreams
Качество и governance	Деминг; Репин; Виханский, Наумов	Системные причины, вариация, процесс, ответственность и контроль	Evidence-based state model, critical-gap-first и управление продажами governance

Методологическая область главы 14	Основные источники	Что они поддерживают	Что остаётся авторским синтезом
Цена и экономика	Котлер, Келлер; Липсиц и др.; Фэррис и др.	Ценообразование, ценность, метрики и экономическая интерпретация	Proposal Version, shown price, Price Waterfall и pricing authority на уровне opportunity
Измерение и прогноз	Фэррис и др.; Хаббард; Малхотра; Черчилль, Браун	Операционализация, выборка, знаменатели и ограничения вывода	Tracking Standard, KPI Tree, Health Profile и Forecast Standard главы
Эксперименты	Кохави, Тан, Сюй; Малхотра	Дизайн теста, метрики решения, guardrails и ошибки	Портфель гипотез H14.1–H14.12 и правила масштабирования
Данные и интеграции	Хэнд; Черников, Ильин; Карминский, Черников	Недостающие данные, качество ИС и проектирование требований	Identity graph, Deal Register, event dictionary и Integration Contracts

Редакционные ограничения

Русскоязычные издания обеспечивают понятийную и учебную доступность, но не заменяют оригинальные научные источники по sales–marketing interface, lead management, organizational ambidexterity, queueing, record linkage, causal inference, price negotiation, sales forecasting и customer journey. Эти основания будут представлены в разделах англоязычных монографий и научных статей.

Профессиональные книги по продажам используются ограниченно. Из них допустимо выводить методы диагностики и организации взаимодействия, но не доказательство универсальной эффективности скрипта, не нормативное определение сделки и не право смешивать activity с commercial progression.

При включении списка в итоговую главу проверочные ссылки на каталоги могут быть удалены из печатной версии. Внутритекстовая ссылка должна относиться к конкретному положению источника и не приписывать автору

книги архитектуру Market-to-Owner, четырёхуровневую MVC, Opportunity Standard или Deal Recognition Rules.

Проверочные каталоги

- Деминг У. Э.: электронный каталог библиотеки Банка России — 10-е издание, Москва, «Альпина Паблишер», 2022, 417 с., ISBN 978-5-9614-7101-4.
- Голдратт Э. М., Кокс Дж.: каталог издательства «Попурри» — специальное издание 2023 года, 400 с., ISBN 978-985-15-5479-5.
- Репин В. В.: авторский каталог — издание 2013 года, 512 с., ISBN 978-5-91657-521-7.
- Рэкхем Н.: каталог русского 7-го издания — перевод А. Масляковой, 336 с., ISBN 978-5-91657-968-0.
- Котлер Ф., Келлер К. Л.: Google Books — русское 15-е издание и каталог издательства «Питер».
- Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.: каталог библиотеки Банка России.
- Лавлок К.: каталог издательства «Вильямс».
- Малхотра Н. К.: каталожная запись русского издания 2016 года.
- Кохави Р., Тан Д., Сюй Я.: каталожная запись русского издания.
- Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У., Энджел Дж. Ф.: каталожная запись русского 10-го издания.
- Черчилль Г. А., Браун Т. Дж.: каталожная запись русского 5-го издания.
- Фэррис П. У. и др.: каталожная запись русского издания и учебная библиография НИУ ВШЭ.
- Хэнд Д.: каталожные данные русского издания.

Англоязычные монографии главы 14 «управление продажами: преобразование SQL в сделку»

Принцип отбора и доказательный статус

В раздел включены англоязычные монографии, академические учебники и исследовательски ориентированные профессиональные книги, которые дают методологические основания для управления продажами, проектирования sales force, коммерческой диагностики, переговоров, ценообразования, customer management, управления потоком и мощностью, прогнозирования, качества данных, identity resolution и причинного анализа.

Книги, уже включённые в русскоязычную библиографию в переводе, здесь повторно не перечисляются. Поэтому в список не включены оригинальные издания SPIN Selling, Marketing Management, Trusted Online Controlled Experiments, Consumer Behavior, Marketing Research и другие позиции, представленные в предыдущем разделе. Исключение допустимо только тогда, когда англоязычная работа является самостоятельной книгой того же автора и закрывает иной методологический вопрос.

Используются три статуса источников:

- **A — академическое основание:** монография или учебник, систематизирующий научную теорию и методы;
- **B — интегративное управленческое основание:** книга соединяет исследования и практику проектирования системы;
- **C — профессиональная модель:** полезная прикладная концепция, которую нельзя считать универсально доказанным законом без независимой проверки.

Ни одна из перечисленных книг не устанавливает целиком авторскую цепочку главы:

принятый SQL → Opportunity ID и Demand Episode → подтверждённый ownership → evidence-based commercial progression → исполнимое предложение → Deal Standard → Deal Recognition → Deal ID → OWNER_ACCEPTED.

Opportunity Standard, Deal Standard, Deal Recognition Rules, Opportunity Health Profile, управление продажами Gap, Deal Handoff Package и граница управление продажами → управление отношениями с клиентом после покупки являются авторским методологическим синтезом. Монографии поддерживают отдельные механизмы; причинные эффекты, конкретные пороги и рабочие гипотезы должны проверяться на данных организации и дополнительно опираться на научные статьи.

1. Sales management, сложная продажа и проектирование sales force

1. **Johnston, M. W., Marshall, G. W.** Sales Force Management: Leadership, Innovation, Technology. 13th ed. — New York; London: Routledge, 2021. — ISBN 978-0-367-68208-8. **Статус В.** Систематизирует стратегию продаж, организацию sales force, роли, информацию, мотивацию, компенсацию и оценку результата. Поддерживает governance, capacity alignment и KPI Tree; не определяет авторские объекты SQL, opportunity и Deal ID.
2. **Ingram, T. N., LaForge, R. W., Avila, R. A., Schwepker, C. H., Jr., Williams, M. R.** Sales Management: Analysis and Decision Making. 10th ed. — New York; London: Routledge, 2020. — 358 p. — ISBN 978-0-367-25274-8. **Статус В.** Связывает корпоративную, маркетинговую и sales strategy с анализом клиентов, организацией команды и управленческими решениями. Релевантна разграничению стратегии, процесса и локальных действий менеджера; не служит источником Deal Recognition Rules.
3. **Zoltners, A. A., Sinha, P., Lorimer, S. E.** Sales Force Design for Strategic Advantage. — London: Palgrave Macmillan, 2004. — XIX, 399 p. — DOI 10.1057/9780230514928. **Статус В.** Даёт системную логику сегментации, go-to-market strategy, структуры, ролей, численности, территорий и внедрения изменений. Поддерживает анализ соответствия спроса, маршрута и мощности, но не доказывает, что максимальная загрузка равна оптимальной производительности.
4. **Zoltners, A. A., Sinha, P., Lorimer, S. E.** Building a Winning Sales Force: Powerful Strategies for Driving High Performance. — New York: AMACOM, 2009. — 480 p. — ISBN 978-0-8144-1042-4. **Статус В.** Рассматривает взаимосвязь sales strategy, структуры, талантов, стимулов, целей и performance management. Используется для проектирования целостной операционной системы продаж; её практические рекомендации требуют контекстной калибровки.
5. **Rackham, N., DeVincentis, J.** Rethinking the Sales Force: Redefining Selling to Create and Capture Customer Value. — New York: McGraw-Hill, 1999. **Статус В.** Поддерживает переход от продуктового убеждения к созданию и присвоению клиентской ценности и выбору разных моделей selling. В главе применима к типизации opportunity и коммерческого маршрута; не задаёт формальную state model и evidence standard.
6. **Dixon, M., Adamson, B.** The Challenger Sale: Taking Control of the Customer Conversation. — New York: Portfolio/Penguin, 2011. — 240 p. — ISBN

978-1-59184-435-8. **Статус С.** Предлагает исследовательски ориентированную профессиональную модель обучения, адаптации сообщения и конструктивного напряжения в сложной B2B-продаже. Типология продавцов не переносится автоматически на все рынки и не должна использоваться как универсальный benchmark.

7. **Jordan, J., Vazzana, M.** Cracking the Sales Management Code: The Secrets to Measuring and Managing Sales Performance. — New York: McGraw-Hill Professional, 2011. — 272 p. — ISBN 978-0-07-176961-7. **Статус С.** Полезна разграничением business results, sales objectives и управляемых activities. Поддерживает тезис «активность ≠ progression», однако предложенная авторами система метрик остаётся профессиональной моделью, а не универсальным причинным законом.

2. Переговоры, цена, ценность и коммерческое предложение

8. **Raiffa, H.** The Art and Science of Negotiation. — Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982. — 373 p. — ISBN 978-0-674-04813-3. **Статус А.** Даёт аналитическую основу переговоров, reservation value, trade-offs, времени, риска и многостороннего согласования. Поддерживает структуру решения и concession governance; не превращает согласование условий в признанную сделку.

9. **Fisher, R., Ury, W., Patton, B.** Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In. Revised ed. — New York: Penguin Books, 2011. — 240 p. — ISBN 978-0-14-311875-6. **Статус С.** Формулирует прикладной подход к интересам, альтернативам, объективным критериям и BATNA. Полезна для диагностики реальных ограничений и подготовки вариантов предложения; не охватывает полностью распределительные переговоры и организационную политику buying group.

10. **Nagle, T. T., Hogan, J. E., Zale, J.** The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably. 5th ed. — New York; London: Routledge, 2016. — 352 p. **Статус В.** Поддерживает value-based pricing, оценку экономической ценности, price structure, price metrics, сегментацию и реализацию ценовой стратегии. В главе служит основанием Price Waterfall и pricing authority, но не устанавливает допустимый уровень скидки для конкретной компании.

11. **Hinterhuber, A., Liozu, S. M., eds.** Innovation in Pricing: Contemporary Theories and Best Practices. — New York; London: Routledge, 2013. — 440 p. — ISBN 978-1-136-19975-2. **Статус В.** Систематизирует организационные и

управленческие аспекты pricing, включая value-based approaches и развитие pricing capabilities. Полезна для разграничения цены, условий, полномочий и контроля исключений; практики требуют проверки по категории и каналу.

3. Customer management, отношения и omnichannel

12. **Payne, A.** Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management. — Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005. — 458 p. — ISBN 978-0-7506-6437-0. **Статус B.** Рассматривает CRM как стратегию управления отношениями, а не только программное обеспечение. Поддерживает сквозную связь acquisition, interaction, value и information management; не позволяет считать запись в CRM подтверждением ownership или коммерческого progression.

13. **Buttle, F., Maklan, S.** Customer Relationship Management: Concepts and Technologies. 4th ed. — Abingdon; New York: Routledge, 2019. — 444 p. — ISBN 978-1-138-49826-6. **Статус B.** Даёт целостный обзор strategic, operational и analytical CRM на стадиях привлечения, удержания и развития клиента. Используется для identity, взаимодействий и передачи контекста; не определяет границы MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки.

14. **Palmatier, R. W., Kumar, V., Harmeling, C. M., eds.** Customer Engagement Marketing. — Cham: Palgrave Macmillan, 2018. — XVIII, 328 p. — DOI 10.1007/978-3-319-61985-9. **Статус A/B.** Сводит теорию и измерение customer engagement, его antecedents, формы и последствия. Для главы важна как основание различать участие клиента, поведенческий сигнал и экономический результат; engagement не равен purchase intention, commitment или сделке.

15. **Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern, L. W., El-Ansary, A. I.** Marketing Channel Strategy: An Omni-Channel Approach. 9th ed. — New York; London: Routledge, 2019. **Статус A/B.** Поддерживает проектирование channel structure, координацию участников, governance и omnichannel consistency. Применяется к межканальному коммерческому маршруту и promise integrity; не оправдывает объединение источников без identity resolution и правил истины.

4. Поток, мощность, очереди и прогнозирование

16. **Hopp, W. J., Spearman, M. L.** Factory Physics. 3rd ed. — Long Grove, IL: Waveland Press, 2011. — 720 p. **Статус A.** Формализует связи throughput, WIP, cycle time, variability, capacity и buffering. Перенос на коммерческий поток является авторской адаптацией: opportunity обладает неопределённостью поведения клиента и не тождественна производственной единице.

17. **Shortle, J. F., Thompson, J. M., Gross, D., Harris, C. M.** Fundamentals of Queueing Theory. 5th ed. — Hoboken, NJ: Wiley, 2018. — 576 p. — ISBN 978-1-118-94352-6. **Статус A.** Даёт математическую основу arrival processes, service systems, waiting time, utilization и многоканальных очередей. Модели применимы только после проверки предпосылок; неоднородные SQL нельзя механически считать одинаковыми заявками стационарной очереди.

18. **Hyndman, R. J., Athanasopoulos, G.** Forecasting: Principles and Practice. 3rd ed. — Melbourne: OTexts, 2021. — 442 p. — ISBN 978-0-9875071-3-6. **Статус A.** Поддерживает disciplined forecasting, временные ряды, оценку ошибки и сравнение моделей. Используется для Forecast Standard и capacity planning; stage-weighted pipeline forecast не становится причинно обоснованным только из-за математической формулы.

5. Data quality, классификация и identity resolution

19. **Provost, F., Fawcett, T.** Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking. — Sebastopol, CA: O'Reilly Media, 2013. — 413 p. — ISBN 978-1-4493-7427-3. **Статус A/B.** Развивает data-analytic thinking, оценку моделей, классификацию, lift и связь аналитики с бизнес-решением. Поддерживает scoring и prioritization, но score не является SQL, доказательством readiness или Deal Recognition.

20. **Batini, C., Scannapieco, M.** Data and Information Quality: Dimensions, Principles and Techniques. — Cham: Springer, 2016. — 500 p. — ISBN 978-3-319-24104-3. **Статус A.** Систематизирует completeness, accuracy, consistency, timeliness, integration и object identification. Является основанием Tracking Standard и data-quality controls; качество записи не доказывает истинность коммерческого события без event evidence.

21. **Christen, P.** Data Matching: Concepts and Techniques for Record Linkage, Entity Resolution, and Duplicate Detection. — Berlin; Heidelberg: Springer, 2012. — DOI 10.1007/978-3-642-31164-2. **Статус A.** Даёт методы preprocessing,

blocking, matching, classification и оценки качества linkage. Поддерживает Identity Graph и дедупликацию; объединение записей не означает автоматического объединения разных Demand Episode.

22. **Herzog, T. N., Scheuren, F. J., Winkler, W. E.** Data Quality and Record Linkage Techniques. — New York: Springer, 2007. — 234 p. **Статус A.** Связывает редактирование, imputation, качество данных и вероятностный record linkage. Применима к разрывам CRM/DMS/телефонии/финансовых систем; пороги совпадения требуют оценки false merge и false split.
23. **Redman, T. C.** Data Quality: The Field Guide. — Boston: Digital Press, 2001. — 241 p. — ISBN 978-1-55558-251-7. **Статус B.** Поддерживает организационную ответственность за информационные продукты, root-cause analysis и непрерывное улучшение данных. Практическая модель не заменяет формальное описание event dictionary, source of truth и Integration Contracts.

6. Эксперименты, причинность и переходы состояний

24. **Shadish, W. R., Cook, T. D., Campbell, D. T.** Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference. — Boston: Houghton Mifflin, 2002. — 623 p. — ISBN 978-0-395-61556-0. **Статус A.** Фундаментальная основа внутренней, внешней, конструктной и статистической валидности, randomized и quasi-experimental designs. Используется для проверки инициатив управление продажами; простое before/after сравнение не подтверждает причинный эффект.
25. **Imbens, G. W., Rubin, D. B.** Causal Inference for Statistics, Social, and Biomedical Sciences: An Introduction. — New York: Cambridge University Press, 2015. **Статус A.** Даёт формальный каркас potential outcomes, assignment mechanisms, matching и оценки causal effects. Поддерживает incrementality и сравнение управленческих воздействий; метод не исправляет плохо определённое событие или отсутствие релевантных данных.
26. **Morgan, S. L., Winship, C.** Counterfactuals and Causal Inference: Methods and Principles for Social Research. 2nd ed. — New York: Cambridge University Press, 2015. — 499 p. — ISBN 978-1-107-06507-9. **Статус A.** Систематизирует potential outcomes, causal graphs, selection, matching, instrumental variables и механизмы. Релевантна анализу влияния routing, SLA, proposal design и pricing interventions; наблюдаемая ассоциация не равна incrementality.
27. **Allison, P. D.** Event History and Survival Analysis. 2nd ed. — Thousand Oaks, CA: SAGE, 2014. **Статус A.** Поддерживает анализ времени до события, censoring, competing events и time-varying covariates. Применима к

Time-to-Progression, Time-to-Deal и lost/recycle trajectories; survival model не заменяет содержательное определение состояний.

Научно-библиографическая карта по архитектуре главы

Таблица 263. Научно-библиографическая карта по архитектуре главы

Область главы 14	Основные монографии	Поддерживаемое основание	Авторская адаптация, требующая отдельной проверки
14.1–14.2. Граница контура, принятие SQL и ownership	Johnston, Marshall; Ingram et al.; Payne	Организация sales function, ответственность, CRM как управленческая система	SQL_ACCEPTED, Opportunity ID, Demand Episode, ownership acceptance
14.3–14.4. Opportunity и коммерческая диагностика	Rackham, DeVincentis; Dixon, Adamson; Buttle, Maklan	Типы продажи, customer value, контекст клиента и сложность buying process	Opportunity Standard и Commercial Requirements Profile
14.5–14.6. Предложение и evidence-based progression	Raiffa; Fisher et al.; Nagle et al.; Jordan, Vazzana	Интересы, альтернативы, value communication, управляемые действия и результаты	Proposal Version, evidence requirements и state-transition rules
14.7. Поток, мощность и ограничения	Zoltners et al.; Hopp, Spearman; Gross et al.	Sales force design, WIP, variability, utilization, waiting и capacity	Capacity alignment workstreams и управление продажами Gap
14.8. Цена, скидки и экономика	Nagle et al.; Hinterhuber, Liozu; Raiffa	Value-based pricing, price structure, переговорные trade-offs	Price Waterfall opportunity-уровня, pricing authority и exception log
14.9. Omnichannel и целостность обещания	Palmatier et al.; Payne; Buttle, Maklan	Координация каналов, CRM, customer management и engagement	Promise Register, доказательство исполнения и связь с Deal Standard

Область главы 14	Основные монографии	Поддерживаемое основание	Авторская адаптация, требующая отдельной проверки
14.10. Данные, идентичность и прогноз	Batini, Scannapieco; Christen; Herzog et al.; Hyndman, Athanasopoulos	Data quality, entity resolution, record linkage и forecast evaluation	Identity Graph, event dictionary, source-of-truth matrix и Forecast Standard
14.11. Метрики и причинная проверка	Provost, Fawcett; Shadish et al.; Imbens, Rubin; Morgan, Winship	Классификация, эксперимент, counterfactual logic и incrementality	KPI Tree, guardrails и портфель гипотез H14.1–H14.12
14.12. Deal Recognition и handoff	Johnston, Marshall; Payne; Palmatier et al.	Governance, межфункциональная координация и управление отношениями	Deal Recognition Rules, Deal ID, Deal Handoff Package и OWNER_ACCEPTED

Ограничения использования

1. **Монография не заменяет первичную статью.** Если в тексте главы приводится количественный эффект, причинный вывод или зависимость между construct, необходимо ссылаться на оригинальное исследование либо метаанализ, а не только на учебник.
2. **Профессиональная типология не является универсальным законом.** Модели Challenger, sales activities или sales excellence допустимы как управленческие рамки и источники гипотез, но не как доказательство гарантированного роста Win Rate.
3. **Математическая модель требует проверки предпосылок.** Queueing, survival, scoring и forecasting применимы после определения единицы анализа, события, когорты, censoring, неоднородности потока и качества данных.
4. **Информационный объект не равен бизнес-событию.** CRM-record, match, score, stage и forecast category не создают SQL, opportunity, сделку или ownership без утверждённых стандартов и evidence.
5. **Авторские нормы остаются нормами архитектуры книги.** Формулы, пороги, reason codes, SLA, Deal Standard и Deal Recognition Rules должны калиброваться на данных конкретной организации и не приписываться авторам перечисленных книг.

Проверочные каталоги

Библиографические сведения сверены по состоянию на **9 сентября 2026 года** по страницам издательств, DOI-регистрации и библиотечным каталогам. Основные проверочные записи:

- Routledge: Johnston, Marshall — Sales Force Management, 13th ed.
- Springer Nature: Zoltners, Sinha, Lorimer — Sales Force Design for Strategic Advantage
- Google Books: Zoltners, Sinha, Lorimer — Building a Winning Sales Force
- Google Books: Ingram et al. — Sales Management
- Google Books: Jordan, Vazzana — Cracking the Sales Management Code
- Google Books: Raiffa — The Art and Science of Negotiation
- Google Books: Fisher, Ury, Patton — Getting to Yes
- Google Books: Nagle, Hogan, Zale — The Strategy and Tactics of Pricing
- Google Books: Hinterhuber, Liozu — Innovation in Pricing
- Taylor & Francis: Buttle, Maklan — Customer Relationship Management, 4th ed.
- Springer Nature: Palmatier, Kumar, Harmeling — Customer Engagement Marketing
- Google Books: Hopp, Spearman — Factory Physics, 3rd ed.
- Wiley: Shortle, Thompson, Gross, Harris — Fundamentals of Queueing Theory, 5th ed.
- Google Books: Hyndman, Athanasopoulos — Forecasting: Principles and Practice, 3rd ed.
- Google Books: Batini, Scannapieco — Data and Information Quality
- Springer Nature: Christen — Data Matching
- Google Books: Provost, Fawcett — Data Science for Business
- Google Books: Shadish, Cook, Campbell — Experimental and Quasi-Experimental Designs
- Google Books: Morgan, Winship — Counterfactuals and Causal Inference
- SAGE: каталог изданий по research methods

Научные статьи главы 14 «управление продажами: преобразование SQL в сделку»

Принцип отбора и уровни доказательности

Раздел объединяет рецензируемые статьи, необходимые для научного обоснования отдельных механизмов управление продажами. Источники отобраны по связи с нормативной цепочкой главы:

принятый SQL → Opportunity ID и Demand Episode → подтверждённый ownership → evidence-based commercial progression → исполнимое предложение → Deal Standard → Deal Recognition → Deal ID → OWNER_ACCEPTED.

Используются четыре обозначения:

- **S — синтез:** метаанализ или систематический обзор; наиболее сильное основание для обобщённого вывода при сохранении ограничений включённых исследований;
- **E — эмпирическое исследование:** проверка отношений на конкретных выборках, рынках и конструктах;
- **T — теоретическая работа:** концептуальная модель или типология, требующая эмпирической операционализации;
- **M — методическое основание:** статья о дизайне измерения, модели, идентификации или причинном выводе.

Уровень источника не превращает любой тезис в универсальный закон. Эффекты зависят от отрасли, типа продажи, единицы анализа, измерения результата и качества данных. Авторские конструкции главы — Opportunity Standard, Deal Standard, Deal Recognition Rules, Opportunity Health Profile, управление продажами Gap, Deal Handoff Package и Market-to-Owner architecture — не выводятся напрямую ни из одной статьи и должны проверяться как интегративная управленческая модель.

1. Personal selling, adaptive selling и результативность продавца

1. **Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M., Hartley, S. W., Walker, O. C., Jr.** The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis // Journal of Marketing Research. — 1985. — Vol. 22, no. 2. — P. 103–118. — DOI: 10.1177/002224378502200201. **Статус S.** Метаанализ показывает множественность детерминант sales performance и роль контекста измерения. Поддерживает отказ от объяснения результата одной личностной характеристикой или количеством действий; не подтверждает авторский KPI Tree целиком.
2. **Weitz, B. A., Sujan, H., Sujan, M.** Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness // Journal of Marketing. — 1986. — Vol. 50, no. 4. — P. 174–191. — DOI: 10.1177/002224298605000404. **Статус T.** Даёт контингентную логику адаптации поведения продавца на основе знания и мотивации. Релевантна коммерческой диагностике и выбору следующего действия, но адаптация не равна бесконтрольной импровизации и не отменяет стандарт evidence.
3. **Spiro, R. L., Weitz, B. A.** Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity // Journal of Marketing Research. — 1990. — Vol. 27, no. 1. — P. 61–69. — DOI: 10.1177/002224379002700106. **Статус E/M.** Операционализирует adaptive selling и проверяет номологическую валидность шкалы. Источник поддерживает измерение способности менять подход, но self-report продавца не является объективным evidence progression opportunity.
4. **Sujan, H., Weitz, B. A., Kumar, N.** Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling // Journal of Marketing. — 1994. — Vol. 58, no. 3. — P. 39–52. — DOI: 10.1177/002224299405800303. **Статус E.** Связывает learning orientation, working smart и performance. Поддерживает adaptive learning loop управление продажами; результаты не позволяют считать любую дополнительную активность «умной работой» без связи с решением клиента.
5. **Franke, G. R., Park, J.-E.** Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis // Journal of Marketing Research. — 2006. — Vol. 43, no. 4. — P. 693–702. — DOI: 10.1509/jmkr.43.4.693. **Статус S.** Синтезирует результаты исследований adaptive selling и customer orientation. Поддерживает умеренный контекстный вывод о полезности адаптации; величины связей нельзя превращать в норматив для отдельной дилерской сети.
6. **Verbeke, W., Dietz, B., Verwaal, E.** Drivers of Sales Performance: A Contemporary Meta-Analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers? //

Journal of the Academy of Marketing Science. — 2011. — Vol. 39. — P. 407–428. — DOI: 10.1007/s11747-010-0211-8. **Статус S.** Выделяет selling-related knowledge, adaptiveness, role ambiguity, cognitive aptitude и engagement как значимые категории с модераторами. Усиливает тезис о knowledge-intensive selling и необходимости role clarity; не объясняет весь межфункциональный поток сделки.

7. **Moncrief, W. C., Marshall, G. W.** The Evolution of the Seven Steps of Selling // Industrial Marketing Management. — 2005. — Vol. 34, no. 1. — P. 13–22. — DOI: 10.1016/j.indmarman.2004.06.001. **Статус T.** Показывает, почему линейная техника продажи уступает место relationship- и technology-enabled процессам. Поддерживает отказ от универсального скрипта; предложенная эволюционная схема не является формальной state model opportunity.

2. Sales–marketing interface, lead handoff и ownership

8. **Homburg, C., Jensen, O., Krohmer, H.** Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy // Journal of Marketing. — 2008. — Vol. 72, no. 2. — P. 133–154. — DOI: 10.1509/jmkg.72.2.133. **Статус E/T.** Формирует эмпирическую типологию конфигураций marketing–sales interface. Поддерживает contingency approach к распределению ролей; типология не отменяет единой границы MQL → LLM → SQL → управление продажами.

9. **Homburg, C., Jensen, O.** The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference? // Journal of Marketing. — 2007. — Vol. 71, no. 3. — P. 124–142. — DOI: 10.1509/jmkg.71.3.124. **Статус E.** Исследует различия ориентаций, знаний и отношений между marketing и sales. Используется для проектирования общего языка и handoff governance; не доказывает, что организационная близость автоматически улучшает Deal Quality.

10. **Malshe, A., Sohi, R. S.** What Makes Strategy Making across the Sales–Marketing Interface More Successful? // Journal of the Academy of Marketing Science. — 2009. — Vol. 37. — P. 400–421. — DOI: 10.1007/s11747-009-0132-3. **Статус E.** Поддерживает значение интегративных механизмов и качества взаимодействия функций при выработке стратегии. Перенос на SQL Acceptance и Deal Handoff Package является авторской адаптацией.

11. **Le Meunier-FitzHugh, K., Piercy, N. F.** Exploring Collaboration between Sales and Marketing // European Journal of Marketing. — 2007. — Vol. 41, no. 7/8. — P. 939–955. — DOI: 10.1108/03090560710752465. **Статус E.** Рассматривает организационные условия collaboration между sales и marketing. Поддер-

живает совместные определения, цели и процессы; collaboration не заменяет decision rights, источники истины и подтверждённое ownership.

12. **Sabnis, G., Chatterjee, S. C., Grewal, R., Lilien, G. L.** The Sales Lead Black Hole: On Sales Reps' Follow-Up of Marketing Leads // Journal of Marketing. — 2013. — Vol. 77, no. 1. — P. 52–67. — DOI: 10.1509/jm.10.0047. **Статус E.** Эмпирически исследует факторы, влияющие на follow-up маркетинговых лидов продавцами. Это прямое основание изучать acceptance, competing demands и perceived lead quality; статья не задаёт универсальный SLA и не приравнивает follow-up к ownership.
13. **Järvinen, J., Taiminen, H.** Harnessing Marketing Automation for B2B Content Marketing // Industrial Marketing Management. — 2016. — Vol. 54. — P. 164–175. — DOI: 10.1016/j.indmarman.2015.07.002. **Статус E.** Показывает организационную роль automation и lead scoring в B2B lead management. Поддерживает технологическую маршрутизацию, но высокий score не является SQL, opportunity или гарантией коммерческой готовности.

3. Customer journey, доверие, отношения и engagement

14. **Payne, A., Frow, P.** A Strategic Framework for Customer Relationship Management // Journal of Marketing. — 2005. — Vol. 69, no. 4. — P. 167–176. — DOI: 10.1509/jmkg.2005.69.4.167. **Статус T.** Предлагает межфункциональный CRM framework: strategy development, value creation, multichannel integration, information management и performance assessment. Поддерживает сквозной контур данных и взаимодействий; CRM остаётся системой, а не стадией сделки.
15. **Lemon, K. N., Verhoef, P. C.** Understanding Customer Experience throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. — 2016. — Vol. 80, no. 6. — P. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420. **Статус S/T.** Систематизирует customer journey, touchpoints и динамику experience. Для главы важно различение контакта и состояния решения; touchpoint сам по себе не является progression или сделкой.
16. **Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A.** Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies // Journal of Retailing. — 2009. — Vol. 85, no. 1. — P. 31–41. — DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.001. **Статус T.** Поддерживает многоканальную и динамическую природу customer experience. Применяется к promise integrity и handoff continuity; удовлетворённость взаимодействием не подтверждает Deal Recognition.

17. **Morgan, R. M., Hunt, S. D.** The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // Journal of Marketing. — 1994. — Vol. 58, no. 3. — P. 20–38. — DOI: 10.1177/002224299405800302. **Статус E/T.** Формализует роль commitment и trust в отношениях. Поддерживает необходимость доказательности обещаний и последовательности поведения; доверие не заменяет юридические, финансовые и операционные критерии сделки.

18. **Doney, P. M., Cannon, J. P.** An Examination of the Nature of Trust in Buyer–Seller Relationships // Journal of Marketing. — 1997. — Vol. 61, no. 2. — P. 35–51. — DOI: 10.1177/002224299706100203. **Статус E/T.** Исследует процессы формирования доверия к продавцу и организации. Релевантна complex sale и perceived risk; причинный перенос на Win Rate конкретного бизнеса требует отдельного дизайна.

19. **Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., Evans, K. R.** Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis // Journal of Marketing. — 2006. — Vol. 70, no. 4. — P. 136–153. — DOI: 10.1509/jmkg.70.4.136. **Статус S.** Обобщает antecedents и outcomes relationship marketing. Поддерживает системную работу с отношениями, но эффекты зависят от контекста и не позволяют считать любой долгий контакт признаком progression.

20. **Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., Ilić, A.** Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research // Journal of Service Research. — 2011. — Vol. 14, no. 3. — P. 252–271. — DOI: 10.1177/1094670511411703. **Статус T.** Уточняет domain customer engagement и его контекстную природу. В архитектуре главы engagement рассматривается как возможный сигнал, а не как синоним намерения, commitment, accepted proposal или сделки.

4. Ценность, цена, переговоры и воспринимаемая справедливость

21. **Hinterhuber, A.** Customer Value-Based Pricing Strategies: Why Companies Resist // Journal of Business Strategy. — 2008. — Vol. 29, no. 4. — P. 41–50. — DOI: 10.1108/02756660810887079. **Статус E/T.** Выявляет организационные барьеры value-based pricing. Поддерживает pricing capability и управление полномочиями; не доказывает универсальность конкретного способа расчёта willingness to pay.

22. **Anderson, J. C., Wynstra, F.** Purchasing Higher-Value, Higher-Price Offerings in Business Markets // Journal of Business-to-Business Marketing. — 2010. — Vol. 17, no. 1. — P. 29–61. — DOI: 10.1080/10517120903000363. **Статус E.** По-

казывает значение value evidence и incentive to change при выборе более дорогого предложения. Это прямое основание доказательного коммерческого предложения; результаты экспериментов не задают универсальную структуру Proposal Version.

23. **Bolton, L. E., Warlop, L., Alba, J. W.** Consumer Perceptions of Price (Un)Fairness // Journal of Consumer Research. — 2003. — Vol. 29, no. 4. — P. 474–491. — DOI: 10.1086/346244. **Статус E/T.** Развивает модель формирования perceived price fairness. Поддерживает прозрачность оснований цены и скидки; восприятие справедливости не определяет transaction price и не отменяет unit economics.

24. **Campbell, M. C.** Perceptions of Price Unfairness: Antecedents and Consequences // Journal of Marketing Research. — 1999. — Vol. 36, no. 2. — P. 187–199. — DOI: 10.1177/002224379903600204. **Статус E.** Показывает роль inferred motive продавца в оценке повышения цены. Используется для управления объяснением условий; результаты не означают, что любое подробное объяснение делает цену приемлемой.

5. Поток, очереди, прогноз и переходы состояний

25. **Little, J. D. C.** A Proof for the Queuing Formula: L = λW // Operations Research. — 1961. — Vol. 9, no. 3. — P. 383–387. — DOI: 10.1287/opre.9.3.383. **Статус M.** Формализует связь среднего WIP, throughput и времени в стабильной системе. Применение к opportunity flow требует корректных границ системы и долгосрочных средних; формула не определяет причины задержки.

26. **Kingman, J. F. C.** The Single Server Queue in Heavy Traffic // Mathematical Proceedings of the Cambridge Philosophical Society. — 1961. — Vol. 57, no. 4. — P. 902–904. — DOI: 10.1017/S0305004100036094. **Статус M.** Поддерживает анализ влияния variability и высокой utilization на waiting time. Перенос требует осторожности: коммерческий поток неоднороден, service time частично зависит от клиента и параллельных workstreams.

27. **Lawrence, M., Goodwin, P., O'Connor, M., Önkal, D.** Judgmental Forecasting: A Review of Progress over the Last 25 Years // International Journal of Forecasting. — 2006. — Vol. 22, no. 3. — P. 493–518. — DOI: 10.1016/j.ijforecast.2006.03.007. **Статус S.** Обобщает сильные и слабые стороны judgmental forecasting. Поддерживает фиксацию основания managerial override и сравнение с базовой моделью; мнение продавца не должно становиться прогнозом без evidence.

28. **Fildes, R., Goodwin, P., Lawrence, M., Nikolopoulos, K.** Effective Forecasting and Judgmental Adjustments: An Empirical Evaluation and Strategies for Improvement in Supply-Chain Planning // International Journal of Forecasting. — 2009. — Vol. 25, no. 1. — P. 3–23. — DOI: 10.1016/j.ijforecast.2008.11.010. **Статус E.** Эмпирически показывает риски и условия полезности judgmental adjustments. В управление продажами поддерживает reason-coded override; supply-chain контекст нельзя без проверки переносить на pipeline.

29. **Cox, D. R.** Regression Models and Life-Tables // Journal of the Royal Statistical Society: Series B. — 1972. — Vol. 34, no. 2. — P. 187–220. — DOI: 10.1111/j.2517-6161.1972.tb00899.x. **Статус M.** Даёт основу анализа времени до события при censoring. Применима к Time-to-Progression и Time-to-Deal, но модель требует корректной временной оси и проверки proportional hazards.

30. **Fine, J. P., Gray, R. J.** A Proportional Hazards Model for the Subdistribution of a Competing Risk // Journal of the American Statistical Association. — 1999. — Vol. 94, no. 446. — P. 496–509. — DOI: 10.1080/01621459.1999.10474144. **Статус M.** Формализует competing risks. Для opportunity это позволяет различать won, lost, recycle и иные конечные события; выбор competing-event taxonomy остаётся управленческим решением главы.

6. Data quality, identity resolution и аналитические объекты

31. **Wang, R. Y., Strong, D. M.** Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers // Journal of Management Information Systems. — 1996. — Vol. 12, no. 4. — P. 5–33. — DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099. **Статус E/T.** Расширяет data quality за пределы accuracy до contextual, representational и accessibility dimensions. Поддерживает Health Profile данных; пригодность данных определяется задачей, а не полнотой полей вообще.

32. **Pipino, L. L., Lee, Y. W., Wang, R. Y.** Data Quality Assessment // Communications of the ACM. — 2002. — Vol. 45, no. 4. — P. 211–218. — DOI: 10.1145/505248.506010. **Статус M.** Соединяет subjective и objective data-quality assessment. Поддерживает регулярный аудит Tracking Standard; aggregated completeness не доказывает корректность критических event fields.

33. **Ballou, D. P., Pazer, H. L.** Modeling Data and Process Quality in Multi-Input Information Systems // Management Science. — 1985. — Vol. 31, no. 2. — P. 150–162. — DOI: 10.1287/mnsc.31.2.150. **Статус M.** Показывает взаимосвязь качества данных и процесса при множественных входах. Прямо ре-

левантна интеграциям CRM, DMS, телефонии и финансового контура; модель должна быть адаптирована к event lineage конкретной компании.

34. **Fellegi, I. P., Sunter, A. B.** A Theory for Record Linkage // Journal of the American Statistical Association. — 1969. — Vol. 64, no. 328. — P. 1183–1210. — DOI: 10.1080/01621459.1969.10501049. **Статус M.** Фундаментальная основа вероятностного record linkage. Поддерживает Identity Graph и контроль duplicate; совпадение личности не означает совпадения Demand Episode, продукта или коммерческого намерения.

7. Эксперименты, incrementality и причинный вывод

35. **Kohavi, R., Longbotham, R., Sommerfield, D., Henne, R. M.** Controlled Experiments on the Web: Survey and Practical Guide // Data Mining and Knowledge Discovery. — 2009. — Vol. 18. — P. 140–181. — DOI: 10.1007/s10618-008-0114-1. **Статус S/M.** Систематизирует online controlled experiments, метрики и практические угрозы валидности. Поддерживает experimentation standard, но веб-контекст требует адаптации к филиалам, менеджерам и редким сделкам.

36. **Deng, A., Xu, Y., Kohavi, R., Walker, T.** Improving the Sensitivity of Online Controlled Experiments by Utilizing Pre-Experiment Data // Proceedings of WSDM 2013. — 2013. — P. 123–132. — DOI: 10.1145/2433396.2433413. **Статус M.** Представляет CUPED для снижения дисперсии. Применение возможно к повторяющимся единицам и стабильным pre-period covariates; метод не компенсирует неверную рандомизацию или загрязнение групп.

37. **Athey, S., Imbens, G. W.** The State of Applied Econometrics: Causality and Policy Evaluation // Journal of Economic Perspectives. — 2017. — Vol. 31, no. 2. — P. 3–32. — DOI: 10.1257/jep.31.2.3. **Статус S/M.** Обобщает современные подходы causal inference и policy evaluation. Поддерживает переход от before/after к контрфактическому вопросу; выбор идентификационной стратегии зависит от механизма назначения воздействия.

38. **Rosenbaum, P. R., Rubin, D. B.** The Central Role of the Propensity Score in Observational Studies for Causal Effects // Biometrika. — 1983. — Vol. 70, no. 1. — P. 41–55. — DOI: 10.1093/biomet/70.1.41. **Статус M.** Формализует propensity score при observational treatment assignment. Метод контролирует только наблюдаемые covariates и не превращает неэкспериментальные данные в рандомизированный эксперимент.

8. Организационный дизайн, role clarity и decision rights

39. **Galbraith, J. R.** Organization Design: An Information Processing View // Interfaces. — 1974. — Vol. 4, no. 3. — P. 28–36. — DOI: 10.1287/inte.4.3.28. **Статус Т.** Связывает организационный дизайн с информационной неопределённостью и механизмами координации. Поддерживает Integration Contracts и governance; не задаёт готовую RACI для управления продажами.

40. **Tushman, M. L., Nadler, D. A.** Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design // Academy of Management Review. — 1978. — Vol. 3, no. 3. — P. 613–624. — DOI: 10.5465/amr.1978.4305791. **Статус Т.** Развивает contingency logic соответствия информационной нагрузки и организационной способности обработки. Релевантна ownership и escalation design; границы решений требуют локальной формализации.

41. **Rizzo, J. R., House, R. J., Lirtzman, S. I.** Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations // Administrative Science Quarterly. — 1970. — Vol. 15, no. 2. — P. 150–163. — DOI: 10.2307/2391486. **Статус E/M.** Даёт измерительное основание role conflict и role ambiguity. Поддерживает необходимость различать assignment, accepted ownership и decision rights; сама шкала не проектирует процесс передачи.

42. **O'Reilly, C. A., III, Tushman, M. L.** Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future // Academy of Management Perspectives. — 2013. — Vol. 27, no. 4. — P. 324–338. — DOI: 10.5465/amp.2013.0025. **Статус S/T.** Систематизирует сочетание exploitation и exploration. Поддерживает разделение стабильного operating standard и экспериментального контура улучшений; ambidexterity не означает право менять production rules без governance.

Научно-доказательная карта главы

Таблица 264. Научно-доказательная карта главы

Положения главы	Основные статьи	Что подтверждается	Что остаётся авторским синтезом или гипотезой
Коммерческая диагностика и адаптация	Weitz et al.; Spiro, Weitz; Franke, Park; Verbeke et al.	Контекстность selling, значение знания, адаптации и role clarity	Commercial Requirements Profile; доказательства, достаточные для progression

Положения главы	Основные статьи	Что подтверждается	Что остаётся авторским синтезом или гипотезой
Передача SQL и ownership	Homburg et al.; Le Meunier-FitzHugh, Piercy; Sabnis et al.; Rizzo et al.	Риски межфункционального разрыва, competing demands, role ambiguity	SQL_ACCEPTED, ownership clock, rejection reason codes и escalation ladder
Opportunity и lead management	Sabnis et al.; Järvinen, Taiminen; Moncrief, Marshall	Необходимость follow-up, scoring и процессной адаптации	Opportunity ID, Demand Episode и Opportunity Standard
Customer journey и promise integrity	Lemon, Verhoef; Payne, Frow; Morgan, Hunt; Doney, Cannon	Многоточечный journey, trust, commitment и межфункциональный CRM	Promise Register, evidence of fulfilment и Deal Quality profile
Предложение, цена и переговоры	Anderson, Wynstra; Hinterhuber; Bolton et al.; Campbell	Value evidence, pricing barriers и perceived fairness	Proposal Version, Price Waterfall, pricing authority и approval states
Поток и мощность	Little; Kingman; Galbraith; Tushman, Nadler	Связи WIP–throughput–time, variability, information-processing capacity	Capacity alignment по коммерческим workstreams и critical-gap-first
Прогноз и переходы	Lawrence et al.; Fildes et al.; Cox; Fine, Gray	Ограничения judgment, censoring и competing risks	Forecast categories, evidence-weighted probability и state model
Данные и identity	Wang, Strong; Pipino et al.; Ballou, Pazer; Fellegi, Sunter	Многомерность качества, linkage и связь data/process quality	Identity Graph, event dictionary, source-of-truth matrix и Integration Contracts

Положения главы	Основные статьи	Что подтверждается	Что остаётся авторским синтезом или гипотезой
Эксперименты и incrementality	Kohavi et al.; Deng et al.; Athey, Imbens; Rosenbaum, Rubin	Контрфактическая логика, variance reduction и ограничения observational inference	Портфель H14.1–H14.12, пороги решений и схема масштабирования
Deal Recognition и handoff	Payne, Frow; Galbraith; Tushman, Nadler; Rizzo et al.	Межфункциональная координация, information processing и role clarity	Deal Standard, Deal Recognition Rules, Deal ID, Deal Handoff Package и OWNER_ACCEPTED

Правила использования статей в тексте главы

1. Метаанализ подтверждает устойчивость связи в совокупности исследований, но не гарантирует тот же эффект в автомобильном ритейле, B2B, e-commerce или конкретном филиале.
2. Корреляционные и cross-sectional исследования нельзя использовать как доказательство incrementality.
3. Self-report продавца, CRM-stage и manager forecast должны рассматриваться как измерения с возможной ошибкой, а не как безусловная истина.
4. Методическая статья применима только при выполнении предпосылок: стабильность границ системы, корректный censoring, competing risks, overlap, отсутствие недопустимого interference и достаточное качество идентичности.
5. Числовые benchmark по количеству касаний, скорости реакции, pipeline coverage, Win Rate, скидке и длительности цикла не переносятся в главу без описания выборки и статуса доказательства.
6. Архитектурные формулы и пороги главы маркируются как авторская операционализация либо рабочая гипотеза и калибруются на данных организации.

Библиографические данные и DOI проверены по страницам издателей и DOI-регистрации по состоянию на **9 сентября 2026 года**.

Глава 14. управление продажами: стандарты, правовые и профессиональные источники

Дата проверки реквизитов и статуса документов: 10 сентября 2026 года.
Основная юрисдикция: Российская Федерация.
Назначение списка: нормативная, методическая и профессиональная опора для проектирования управление продажами — от принятого SQL до Deal Recognition, Deal ID и подтверждённого принятия результата управление отношениями с клиентом после покупки.

Статус и правила использования источников

В этом разделе намеренно разведены документы с разной нормативной силой.

Таблица 265. Статус и правила использования источников

Код	Статус источника	Как использовать в главе
LAW-RU	Обязательное право Российской Федерации	Применять в пределах предмета регулирования и действующей редакции. При внедрении процесса требуется юридическая проверка с учётом отрасли, продукта, состава участников и территории операции.
LAW-EXT	Иностранное или наднациональное право	Применять только при наличии соответствующей территориальной, субъектной или договорной привязки; в остальных случаях — как сравнительную рамку.
STD	Международный или национальный стандарт	Как правило, доброволен, пока его соблюдение не стало обязательным по закону, договору, техническому заданию, политике организации или условиям сертификации.

Код	Статус источника	Как использовать в главе
TECH	Техническая спецификация или отраслевая схема совместимости	Использовать для терминологии, идентификаторов, обмена и прослеживаемости данных; сама по себе не подтверждает юридическую действительность или экономический эффект.
PRO	Профессиональный кодекс, руководство или контрольная рамка	Рекомендательная или саморегулируемая основа; может стать обязательной для члена объединения либо по договору.
ACC	Стандарт финансовой отчётности	Применять к учёту и раскрытию выручки в установленной сфере, не смешивая бухгалтерское признание выручки с внутренним Deal Recognition.

Ни один из перечисленных документов не доказывает сам по себе научную результативность авторской архитектуры Market-to-Owner и не устанавливает понятий книги Opportunity ID, Demand Episode, Deal Standard, Deal Recognition, Deal ID или OWNER_ACCEPTED. Эти понятия должны быть определены во внутренних регламентах организации. Стандарты и профессиональные рамки помогают задать требования к процессу, данным, контролям и происхождению доказательств; право определяет допустимость действий и юридические последствия.

I. Обязательные правовые источники Российской Федерации

Договор, оферта, акцепт и исполнение обязательств

1. **Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)** от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ. — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Для главы особенно значимы нормы о форме сделки и электронной форме, представительстве и полномочиях, возникновении обязательств, заключении договора, оферте и акцепте. Источник не позволяет считать отправленное предложение, счёт, резерв или CRM-stage заключённым договором без выполнения применимых юридических условий.

2. **Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)** от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ. — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Регулирует отдельные виды обязательств, включая куплю-продажу, поставку, возмездное оказание услуг и кредит. Используется для разведения коммерческой стадии, договора, передачи товара или результата, оплаты и исполнения обязательств.
3. **Закон Российской Федерации от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Задаёт обязательные требования к информации о продавце, товаре, работе или услуге, качеству, безопасности, срокам, ответственности и способам защиты потребителя. Для управления продажами это правовая граница содержания предложения, консультации, обещаний продавца, обработки претензий и постпродажного перехода.
4. **Постановление Правительства Российской Федерации от 30 мая 2026 г. № 657 «Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи, перечня товаров длительного пользования… и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих обмену».** Вступило в силу 1 сентября 2026 г. — Поиск по реквизитам на Официальном интернет-портале правовой информации. **Статус: LAW-RU.** С 1 сентября 2026 г. применяется к розничной продаже, включая дистанционный способ, и заменяет соответствующие правила и перечни, ранее утверждённые постановлением Правительства РФ от 31 декабря 2020 г. № 2463. Помогает специфицировать обязательные сведения, порядок предложения и передачи товара, но не задаёт внутреннее событие Deal Recognition.

Персональные данные, информация и коммуникации

5. **Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ «О персональных данных».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Базовый источник для определения цели, правового основания, состава и срока обработки данных клиента; поручения обработки; прав субъекта; безопасности; локализации и трансграничной передачи, где применимо. CRM-поля, записи контактов, identity resolution, скоринг и журнал доказательств должны проектироваться по принципам законности, целевого ограничения и минимизации, а не по логике «собрать всё на будущее».
6. **Федеральный закон от 27 июля 2006 г. № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Формирует общую правовую рамку обращения

информации и её защиты в информационных системах. Для главы релевантен при проектировании доступа к CRM, интеграций, журналирования и защиты коммерческих и клиентских данных.

7. **Федеральный закон от 7 июля 2003 г. № 126-ФЗ «О связи».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Учитывается при использовании телефонной связи, сообщений и иных услуг связи. Не следует выводить допустимость записи, хранения или анализа коммуникации только из технической возможности CRM или телефонии: основание и уведомление оцениваются по совокупности применимых норм.
8. **Федеральный закон от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Определяет виды электронной подписи и условия признания электронных документов. Используется при проектировании электронного согласования, подписания и проверяемого авторства документов. CRM-флаг, одноразовый код или электронная отметка не равны квалифицированной электронной подписи автоматически.

Реклама и цифровые коммерческие сообщения

9. **Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Регулирует достоверность и допустимость рекламных утверждений, отдельные способы распространения рекламы, специальные категории товаров и услуг, а также интернет-рекламу. В управление продажами нужен для отделения персонального коммерческого взаимодействия от рекламы и для контроля коммуникаций, которые сохраняют рекламный характер после передачи SQL.

Расчёты, платёжные события и фискальные доказательства

10. **Федеральный закон от 22 мая 2003 г. № 54-ФЗ «О применении контрольно-кассовой техники при осуществлении расчётов в Российской Федерации».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Определяет требования к регистрации расчёта и кассовому чеку в применимых случаях. Фискальный документ является доказательством расчётного события в своём правовом контексте, но бизнес-правило Deal Recognition может требовать иной или дополнительный набор evidence.
11. **Федеральный закон от 27 июня 2011 г. № 161-ФЗ «О национальной платёжной системе».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Релевантен для статусов перевода денежных средств, платёжной инфраструктуры и подтверждения расчётов. Инициированный, авторизованный, ис-

полненный и возвращённый платёж — разные события; одно из них не должно безусловно подменять Deal Recognition.

Потребительский кредит и финансовые продукты

12. **Федеральный закон от 21 декабря 2013 г. № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU.** Обязателен при соответствующем продукте. Требует корректного разведения предварительного расчёта, заявки, индивидуальных условий, решения кредитора и заключения кредитного договора. Сам расчёт ежемесячного платежа, направление заявки или предварительное одобрение не являются выдачей кредита и не должны автоматически создавать Deal ID.
13. **Федеральный закон от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путём, и финансированию терроризма».** — Консолидированный текст. **Статус: LAW-RU, условно применимый.** Учитывается организациями и операциями, входящими в сферу закона. Процедуры идентификации и внутреннего контроля могут быть обязательным gate до исполнения операции; успешная коммерческая диагностика или согласие клиента их не заменяют.

II. Международные стандарты менеджмента, качества данных и защиты информации

14. **ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements**, с **Amendment 1:2024**. — Карточка ISO. **Статус: STD.** Основа процессного управления, распределения ответственности, документированной информации, оценки результативности, корректирующих действий и улучшения. Для главы поддерживает управляемость управление продажами, но не задаёт отраслевые стадии pipeline или критерии сделки.
15. **ISO 10002:2018. Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations.** — Карточка ISO. **Статус: STD.** Полезен для маршрута претензий, обратной связи и предотвращения потери жалобы при передаче результата в управление отношениями с клиентом после покупки. Это руководство, а не замена требованиям российского потребительского права.
16. **ISO 10004:2018. Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring.** — Карточка ISO. **Статус: STD.** Поддерживает корректное измерение удовлетворённости и обратной связи. Не позволяет трактовать удовлетворённость, NPS или факт опроса как доказательство сделки либо причинного эффекта управление продажами.

17. **ISO 20252:2026. Market, opinion and social research, including insights and data analytics — Vocabulary and service requirements.** 4th edition, September 2026. — Карточка ISO. **Статус: STD.** Применим к исследованиям, встроенным в коммерческую диагностику, валидацию гипотез и Voice of Customer. Не распространяется автоматически на обычную продажу и не превращает операционные CRM-данные в научно валидное исследование.
18. **ISO/IEC 25012:2008. Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model.** — Карточка ISO. **Статус: STD.** Даёт модель характеристик качества данных. В главе поддерживает требования к точности, полноте, согласованности, актуальности и доступности данных opportunity, evidence и Deal ID.
19. **ISO 8000-61:2016. Data quality — Part 61: Data quality management: Process reference model.** — Карточка ISO. **Статус: STD.** Используется для организации управления качеством master- и transaction data, определения владельцев данных и цикла устранения дефектов. Стандарт не предписывает конкретную CRM-схему и не решает identity resolution без локальных правил.
20. **ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection — Information security management systems — Requirements**, с **Amendment 1:2024**. — Карточка ISO. **Статус: STD.** Поддерживает риск-ориентированную систему защиты CRM, документов и интеграций, включая доступ, аудит и управление инцидентами. Сертификат в ограниченной области не доказывает безопасность всей коммерческой цепочки.
21. **ISO/IEC 27701:2025. Information security, cybersecurity and privacy protection — Privacy information management systems — Requirements and guidance.** — Карточка ISO. **Статус: STD.** Актуальная редакция 2025 года заменила редакцию 2019 года и стала самостоятельным стандартом системы менеджмента приватности. Применима к ролям контролёра и обработчика PII, учёту операций обработки и privacy controls; не заменяет 152-ФЗ и юридическое определение основания обработки.
22. **ISO 37301:2021. Compliance management systems — Requirements with guidance for use.** — Карточка ISO. **Статус: STD.** Полезен для реестра обязательств, ответственности, контроля отклонений, сообщений о нарушениях и доказуемости compliance. Поддерживает design authority, но не является универсальным юридическим заключением.
23. **ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines.** — Карточка ISO. **Статус: STD.** Даёт общую рамку выявления, анализа, обработки и мониторинга рисков. В управление продажами помогает связать скидочные полномо-

чия, прогноз, доступность, данные и compliance с явными risk owners и guardrails.

III. Процессы, решения, идентификаторы и происхождение доказательств

24. **Object Management Group. Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0.2.** January 2014; также опубликован как ISO/IEC 19510:2013. — Официальная спецификация OMG. **Статус: TECH / STD.** Подходит для формализации событий, шлюзов, исключений и handoff: SQL_ACCEPTED, создание Opportunity ID, evidence-gated progression, Deal Recognition и OWNER_ACCEPTED. Нотация описывает процесс, но не гарантирует его исполнение или результативность.

25. **Object Management Group. Decision Model and Notation (DMN), Version 1.5.** August 2024. — Официальная спецификация OMG. **Статус: TECH.** Используется для прозрачного описания таблиц решений: eligibility, Deal Standard, допустимая скидка, обязательный evidence, recycle/lost и исключения. Формально корректная таблица решений не доказывает корректность её бизнес-порогов.

26. **W3C. PROV-O: The PROV Ontology.** W3C Recommendation, 30 April 2013. — Спецификация. **Статус: TECH.** Полезна как модель provenance: какое событие кем, когда, на основании какого документа и из какой системы создано или изменено. Не требует внедрять RDF; важен сам принцип проверяемой цепочки происхождения evidence.

27. **W3C. Data on the Web Best Practices.** W3C Recommendation, 31 January 2017. — Спецификация. **Статус: TECH / PRO.** Поддерживает документирование метаданных, происхождения, версий, качества и машиночитаемости данных при межсистемном обмене. Для закрытой CRM применяется выборочно.

28. **W3C. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2.** W3C Recommendation, 12 December 2024. — Спецификация. **Статус: TECH.** Релевантна для цифровых форм заявки, конфигураторов, личных кабинетов, электронного согласования и иных коммерческих интерфейсов. Особенно важны понятность ввода, идентификация ошибок, доступная аутентификация и предотвращение ошибок в юридических, финансовых и информационных операциях.

29. **GS1. GS1 General Specifications. Release 26.0, ratified January 2026.** — Официальная страница стандарта. **Статус: TECH.** Даёт правила глобальных идентификационных ключей и атрибутов. Полезен для связи предло-

жения, товара, локации, логистической единицы и события исполнения без неоднозначности. GS1 ID идентифицирует объект, но не доказывает наличие, резерв, переход права или признание сделки.

30. **GS1. GS1 Global Traceability Standard. Version 2.0, August 2017.** — Официальный раздел traceability. **Статус: TECH.** Поддерживает модель critical tracking events и key data elements в физической цепочке. Применим там, где Deal Recognition зависит от конкретного товара, партии, местонахождения или передачи; не обязателен для всех услуг и цифровых продуктов.
31. **IAB Tech Lab. Global Privacy Platform (GPP).** Актуальная спецификация и репозиторий. — Официальный ресурс. **Статус: TECH.** Техническая схема передачи privacy- и consent-сигналов в цифровой рекламной экосистеме. Может сохранять provenance согласий до передачи SQL, но не является самостоятельным правовым основанием обработки и не заменяет требования 152-ФЗ или применимого иностранного права.

IV. Рамки NIST для контроля данных, безопасности и алгоритмов

32. **NIST. Cybersecurity Framework (CSF) 2.0.** NIST CSWP 29, 26 February 2024. DOI: 10.6028/NIST.CSWP.29. **Статус: PRO.** Функции Govern, Identify, Protect, Detect, Respond и Recover помогают задать контроль коммерческих систем и интеграций. Рамка добровольна и не заменяет применимые обязательные требования информационной безопасности.
33. **NIST. Privacy Framework: A Tool for Improving Privacy through Enterprise Risk Management, Version 1.0.** January 2020. DOI: 10.6028/NIST.CSWP.01162020. **Статус: PRO.** Поддерживает privacy risk management при сборе, объединении, профилировании и передаче клиентских данных. На дату проверки версия 1.1 остаётся проектом; поэтому в библиографии основной финальный документ — 1.0.
34. **NIST. Artificial Intelligence Risk Management Framework (AI RMF 1.0).** NIST AI 100-1, January 2023. DOI: 10.6028/NIST.AI.100-1. **Статус: PRO, условно применимый.** Нужен, если приоритизация opportunity, прогноз, next-best action, контроль звонков или Deal Recognition используют AI/ML. Помогает определить governance, измерение, управление и документирование рисков; не доказывает отсутствие дискриминации или причинную эффективность модели.
35. **NIST. Security and Privacy Controls for Information Systems and Organizations.** SP 800-53 Rev. 5, включая Release 5.2.0 от 27 August 2025. DOI: 10.6028/NIST.SP.800-53r5. **Статус: PRO.** Каталог полезен для access control, audit and accountability, identification, PII processing, integrity и

incident response. Контроли выбираются по риску; полное механическое копирование каталога в CRM не требуется.

V. Профессиональные кодексы и операционные рамки

36. **International Chamber of Commerce. ICC Advertising and Marketing Communications Code. 11th edition, 2024.** — Официальная страница и текст. **Статус: PRO.** Международная рамка саморегулирования для законной, честной, добросовестной и правдивой маркетинговой коммуникации; редакция 2024 года охватывает digital, social media, influencers, AI и environmental claims. Кодекс не отменяет более строгие требования национального права.
37. **ICC; ESOMAR. ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics. 2025.** — Официальная страница. **Статус: PRO.** Актуальная профессиональная основа законности, честности, прозрачности, duty of care и ответственности исследователей. В главе применяется, когда коммерческое взаимодействие действительно включает research/data analytics; нельзя маскировать продажу под исследование или переносить исследовательское согласие на несовместимые коммерческие цели.
38. **ESOMAR. Data Protection Checklist.** Актуальная редакция на дату применения. — Официальный ресурс. **Статус: PRO.** Практический чек-лист по минимизации воздействия, уведомлению и согласию, целостности и безопасности, передаче данных и privacy policy. Используется как контроль полноты, но не как заключение о соответствии конкретной юрисдикции.
39. **ESOMAR; GRBN. Guideline for Researchers and Clients Involved in Primary Data Collection.** 2019. — Официальная карточка. **Статус: PRO.** Полезно для прямого взаимодействия с людьми, пассивного наблюдения, запроса согласия и ответственности заказчика исследования. В управление продажами применимо к исследовательским эпизодам, но не ко всем контактам продавца.
40. **APQC. Process Classification Framework (PCF): Cross-Industry.** Актуальная версия на дату внедрения. — Официальный каталог PCF. **Статус: PRO.** Даёт нейтральную таксономию процессов для сопоставления функций, ответственности и метрик. Используется как reference model; архитектура Market-to-Owner и границы главы остаются авторской адаптацией.
41. **Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Internal Control — Integrated Framework.** 2013. — Официальная страница. **Статус: PRO.** Поддерживает контрольную среду, оценку рисков, кон-

трольные действия, информацию, коммуникацию и мониторинг. Особенно полезна для разделения полномочий по скидке, override, признанию сделки и согласованию handoff.

VI. Учёт и сравнительные международные правовые рамки

42. **IFRS Foundation. IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers.** Issued May 2014; effective for annual periods beginning on or after 1 January 2018, с последующими поправками. — Официальная карточка. **Статус: ACC.** Критически важен для разграничения внутреннего Deal Recognition и бухгалтерского признания выручки: контракт с покупателем, обязанности к исполнению, transaction price, их распределение и признание выручки — отдельная учётная модель. Deal ID не является бухгалтерской проводкой и не доказывает момент признания выручки.

43. **Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council (General Data Protection Regulation, GDPR).** 27 April 2016. — Официальный текст EUR-Lex. **Статус: LAW-EXT.** Применяется только при наличии установленной Регламентом привязки. В сравнительной части полезен для lawful basis, transparency, data subject rights, profiling, processor relations, privacy by design и accountability.

44. **Directive 2011/83/EU of the European Parliament and of the Council on consumer rights.** 25 October 2011. — Официальный текст EUR-Lex. **Статус: LAW-EXT.** Применима в соответствующем европейском контексте к преддоговорной информации, дистанционным и заключённым вне торговых помещений договорам, подтверждению и праву отказа. Для российского процесса является только сравнительной рамкой, если отсутствует европейская привязка.

45. **Directive 2002/58/EC concerning the processing of personal data and the protection of privacy in the electronic communications sector (ePrivacy Directive).** 12 July 2002, с поправками. — Официальный текст EUR-Lex. **Статус: LAW-EXT.** Учитывается при применимости права ЕС к direct marketing, cookies и электронным коммуникациям. Не распространяется автоматически на операции в Российской Федерации.

46. **Regulation (EU) 2024/1689 laying down harmonised rules on artificial intelligence (AI Act).** 13 June 2024. — Официальный текст EUR-Lex. **Статус: LAW-EXT, условно применимый.** Требует оценки применимости по системе, роли организации, территории и поэтапным срокам вступления положений в действие. Для главы важен, если AI влияет на кредитоспособность, доступ к существенным услугам, персонализацию или автоматизи-

рованные решения; не следует объявлять любой sales scoring «high-risk AI» без правовой классификации.

47. **UNCITRAL. Model Law on Electronic Commerce with Guide to Enactment 1996, with additional article 5 bis adopted in 1998.** — Официальный ресурс UNCITRAL. **Статус: PRO / сравнительная правовая модель.** Даёт международно признанные принципы функциональной эквивалентности электронных сообщений, письменной формы и оригинала. Модельный закон сам по себе не является непосредственно применимым правом Российской Федерации.

Карта применения к контрольным объектам главы

Таблица 266. Карта применения к контрольным объектам главы

Контрольный объект управление продажами	Основные источники	Что они позволяют стандартизировать	Чего они не устанавливают
Принятие SQL и создание Opportunity ID	ISO 9001; BPMN 2.0.2; APQC PCF	событие, ответственность, обязательные поля, исключения	научно оптимальный SLA или право считать SQL opportunity автоматически
Demand Episode и identity resolution	152-ФЗ; ISO/IEC 25012; ISO 8000-61; NIST Privacy Framework	цель и минимизацию данных, качество, правила связи записей, stewardship	универсальный ключ человека или разрешение объединять любые данные
Диагностика и коммерческие коммуникации	Закон № 2300-1; Закон № 38-ФЗ; ICC Code; WCAG 2.2	достоверность, полноту информации, доступность интерфейса, границы утверждений	причинную эффективность скрипта или число обязательных касаний
Предложение, оферта, заказ и договор	ГК РФ; правила розничной продажи; 63-ФЗ; UNCITRAL MLEC	юридически значимые различия событий и электронную форму	внутренний Deal Standard и автоматическое возникновение Deal ID
Скидка, override и decision rights	ISO 37301; ISO 31000; DMN 1.5; COSO	полномочия, таблицы решений, журнал override, контроль риска	экономически оптимальную скидку без данных и эксперимента

Контрольный объект управление продажами	Основные источники	Что они позволяют стандартизировать	Чего они не устанавливают
Платёж и фискальный документ	54-ФЗ; 161-ФЗ	подтверждение расчётного и платёжного события	тождество платежа, договора, исполнения, выручки и сделки
Deal Recognition и Deal ID	BPMN; DMN; ISO 9001; COSO; IFRS 15	воспроизводимый gate, evidence, разделение ролей и сверку	универсальное юридическое или бухгалтерское определение сделки
Handoff в управление отношениями с клиентом после покупки	ISO 9001; BPMN; ISO 10002; GS1 traceability	пакет передачи, подтверждение получения, исключения и обратную связь	равенство HANDOFF_SENT и OWNER_ACCEPTED
CRM security и audit trail	149-ФЗ; 152-ФЗ; ISO/IEC 27001; ISO/IEC 27701; NIST SP 800-53; W3C PROV-O	доступ, журналирование, provenance, privacy/security controls	доказанную истинность исходных данных только по наличию лога
AI/ML в приоритизации и прогнозе	NIST AI RMF; при применимости — EU AI Act; 152-ФЗ	governance, оценку риска, прозрачность, контроль и документирование	валидность, справедливость или causal uplift без отдельной проверки

Методические оговорки для окончательной редакции главы

1. В основном тексте ссылаться на конкретный правовой акт только там, где обсуждается соответствующее юридическое событие; не превращать главу в юридический комментарий.
2. Перед публикацией и каждым внедрением повторно проверять действующую редакцию российских актов, переходные положения, отраслевые нормы и территориальную применимость.
3. Не использовать слово «соответствует» применительно к ISO, NIST, W3C, IAB, GS1 или профессиональному кодексу без определённой области соответствия и проверки. Корректнее: «использует как рамку», «учитывает требования», «сопоставлено с».

4. Не выдавать сертификацию системы менеджмента за доказательство качества отдельной записи CRM, корректности конкретного прогноза или законности конкретной операции.
5. Сохранять принцип главы: activity ≠ progression; assignment ≠ ownership; delivery ≠ presentation/acceptance; reservation/order/contract/invoice/payment/fulfilment/delivery ≠ deal automatically; WON_PENDING_RECOGNITION ≠ Deal ID; HANDOFF_SENT ≠ OWNER_ACCEPTED.
6. Пороговые значения SLA, Win Rate, pipeline coverage, числа касаний, скидки и длительности цикла не выводятся из этих стандартов. Их следует обозначать как локальные параметры, эмпирические оценки или проверяемые рабочие гипотезы.
7. При противоречии добровольной рамки обязательному праву приоритет имеет применимое право. При трансграничной операции нужна отдельная оценка коллизий и совокупности применимых требований.

Заключение. Передача сделки в управление отношениями с клиентом после покупки

управление продажами завершает свою работу не в момент изменения CRM-статуса, подписания отдельного документа или физической выдачи продукта как таковой, а после выполнения версионированных Deal Standard и Deal Recognition Rules, формирования Deal ID и Deal Handoff Package и подтверждённого события OWNER_ACCEPTED. До этого события ответственность за полноту доказательств, согласованность условий и исполнимость коммерческих обещаний остаётся внутри управления продажами.

После OWNER_ACCEPTED объект управления меняется: управление отношениями с клиентом после покупки принимает отношения владения и использования, сервисный контекст, обязательства, ожидания, основания удержания, повторного и реферального спроса. При этом передача ответственности не аннулирует незавершённые транзакционные обязательства прежних владельцев. Она создаёт доказуемую межконтурную границу, на которой сделка превращается из результата коммерческой возможности во вход управления клиентским капиталом.

Тем самым глава завершает последовательность SQL → управление продажами → сделка и открывает следующий контур — сделка → управление владельцем → повторный и реферальный спрос.

ГЛАВА 15 /

Управление отношениями с клиентом после покупки

Объектное правило владения. OwnershipID идентифицирует контекст владения после сделки. Возникновение новой самостоятельной коммерческой потребности создаёт новый LeadID; реактивация прежней незавершённой потребности сохраняет существующий LeadID.

Вводный аппарат

Паспорт главы

Место в архитектуре: управление отношениями с клиентом после покупки — самостоятельный посттранзакционный контур, следующий после управления продажами. Он не является частью MOS, уровнем цепочка создания маркетинговой ценности, стадией управление жизненным циклом лида или продолжением управление продажами.

Граница входа: подтвержденное событие OWNER_ACCEPTED.

Единица управления: связь Identity–Product–Ownership Episode.

Основное преобразование: принятие владения → onboarding → получение ценности в использовании → исполнение обещаний → управление жизненными событиями → сервис и поддержка → complaint и recovery → удержание → распознавание нового спроса.

Непосредственный результат: управляемый Ownership Episode и доказательная обратная связь о качестве продукта, обещаний и отношений.

Коммерческий результат: при возникновении новой самостоятельной потребности создается новый Demand Episode, который проходит применимый маршрут привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами.

Место главы в общей архитектуре

Предшествующий управленческий контур MOS сохраняет нормативную последовательность:

$$Marketing\ Strategy \rightarrow Marketing\ Governance \rightarrow Marketing\ Operations.$$

цепочка создания маркетинговой ценности содержит ровно четыре функциональных уровня:

$$Brand\ Creation \rightarrow Demand\ Stimulation$$
$$\rightarrow Commercial\ Presence \rightarrow Lead\ Acquisition.$$

Прямым выходом MVC является MQL. Затем управление жизненным циклом лида преобразует MQL в SQL, а управление продажами — SQL в сделку. Только после подтвержденного принятия результата возникает управление отношениями с клиентом после покупки:

$$MQL \rightarrow LLM \rightarrow SQL \rightarrow Sales\ Operations \rightarrow Deal$$
$$\rightarrow OWNER\_ACCEPTED \rightarrow Owner\ Management.$$

Цель главы

Цель главы — сформировать целостную управленческую модель посттранзакционного контура: определить момент его начала, объект управления, операционные продукты, организационные роли, правила измерения и нормативный способ возвращения повторного и реферального спроса в новый коммерческий цикл.

Результаты обучения

После изучения главы руководитель должен уметь:

- установить границу управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки;
- разработать Owner Acceptance Rules;
- определить Owner Record и Ownership Episode ID;
- развести buyer, owner, user, payer и representative;
- создать Ownership State Model и Ownership Plan;
- организовать onboarding через подтвержденный outcome;
- внедрить Promise Register;
- различать Service Episode, Complaint Case и Recovery Plan;
- измерять retention, churn, CLV и Customer Equity;
- сформировать Replacement Pool без объявления его pipeline;
- создать новый Demand Episode для повторного или реферального спроса;
- построить межфункциональные контракты и модель мощности.

Ключевой вопрос главы

Как превратить завершенную сделку в доказательно управляемое владение, обеспечить получение ценности и корректно распознать момент рождения нового спроса, не смешивая управление отношениями с клиентом после покупки с маркетингом, квалификацией лида и продажами?

15.1. управление отношениями с клиентом после покупки как следующий контур после управления продажами

Сделка фиксирует коммерческий обмен, но не подтверждает, что продукт принят владельцем, обещания переданы, роли установлены, а дальнейшее сопровождение получило ответственного. Именно этот разрыв и закрывает управление отношениями с клиентом после покупки.

15.1.1. Вход, преобразование и результат

Таблица 267. Входы, преобразование и результат управление отношениями с клиентом после покупки

Элемент	Содержание
Вход	Подтвержденный OWNER_ACCEPTED, Deal Handoff Package, Identity, Product, роли, обещания, согласия, ограничения и незавершенные обязательства
Преобразование	Принятие владения, формирование Owner Record, onboarding, управление обещаниями и milestones, сервис, complaint, recovery, retention и распознавание нового спроса
Непосредственный результат	Управляемый Ownership Episode, достигнутая Value-in-Use, исполненные обязательства и актуальное состояние отношений
Потенциальный последующий результат	Новый Demand Episode, передаваемый в применимый коммерческий маршрут

15.1.2. Архитектурные границы

Таблица 268. Границы управление отношениями с клиентом после покупки

Соседний контур	Его результат	Граница с управление отношениями с клиентом после покупки
операционное управление маркетингом	Операционная способность исполнять маркетинг	Не управляет конкретным Ownership Episode
цепочка создания маркетинговой ценности	MQL	Завершается до LLM и управление продажами
управление жизненным циклом лида	SQL	Не управляет сделкой или владением
управление продажами	Сделка и пакет передачи	Завершается только после OWNER_ACCEPTED
управление отношениями с клиентом после покупки	Управляемое владение	Не присваивает MQL, SQL и opportunity

Скорость и качество передачи измеряются раздельно. Доля принятых передач:

$$OwnerHandoffAcceptanceRate = \frac{N_{accepted\ handoffs}}{N_{handoffs\ submitted}} \times 100\%. \qquad (175)$$

Время до принятия:

$$TimeToOwnerAcceptance_i = t_{OWNER\_ACCEPTED,i} - t_{handoff\ ready,i}. \qquad (176)$$

Полнота Owner Record:

$$OwnerRecordCompletenessRate = \frac{N_{records\ meeting\ mandatory\ completeness}}{N_{active\ owner\ records}} \times 100\%. \qquad (177)$$

Авторское положение 15.1

Управление отношениями с клиентом после покупки начинается не после оплаты, подписания договора или внутреннего закрытия сделки, а после подтвержденного события OWNER_ACCEPTED, означающего, что новый Ownership Episode принят посттранзакционным контуром в управление.

15.2. Научные подходы и границы авторского синтеза

управление отношениями с клиентом после покупки опирается на несколько научных направлений, каждое из которых объясняет отдельную часть посттранзакционного управления. Ни одно из них по отдельности не задает полную архитектуру главы.

15.2.1. Междисциплинарное основание

Relationship marketing объясняет долгосрочную ценность отношений; commitment–trust theory — роль доверия и взаимных обязательств; service-dominant logic — возникновение ценности в использовании; customer experience и customer journey — целостность опыта между каналами и этапами. Исследования service quality, satisfaction, loyalty и retention раскрывают качество услуги и устойчивость поведения. Complaint handling и service recovery показывают, почему техническое исправление, справедливое разрешение и восстановление доверия следует измерять отдельно.

Customer engagement, Customer Success, CLV и Customer Equity расширяют анализ от отдельного контакта до портфеля отношений. Survival analysis позволяет корректно работать с незавершенными периодами наблюдения; causal inference — отделять эффект программы от самоотбора и рыночных факторов; record linkage — управлять неопределенностью идентичности; теория очередей и capacity management — соотносить обязательства с ресурсами.

Таблица 269. Научные основания управление отношениями с клиентом после покупки

Научное направление	Вклад в главу	Ограничение
Relationship marketing	Долгосрочные отношения, доверие, commitment	Не определяет объект Ownership Episode
Service-dominant logic	Value-in-Use и совместное создание ценности	Не задает межконтурные переходы
Customer experience	Опыт между точками контакта	Journey map не является системой ответственности
Service quality	Измерение воспринимаемого качества	Оценка не заменяет фактический outcome
Complaint handling и recovery	Справедливость, исправление и восстановление	Recovery paradox не является универсальным законом
Retention и survival analysis	Длительность и риск прекращения	Требует точного определения объекта churn
CLV и Customer Equity	Экономика отношений и портфеля	Зависит от допущений и полноты затрат
Связывание записей	Связность Identity между источниками	Вероятностное совпадение не равно доказанному владению
Queueing и capacity	Нагрузка, очередь и исполнимость SLA	Средние значения скрывают пики и дефицит компетенций
Causal inference	Инкрементальная оценка программ	Требует идентифицируемого контрфактического сценария

15.2.2. Уровни доказательности

Таблица 270. Различение типов знания в управление отношениями с клиентом после покупки

Тип знания	Статус	Пример
Научно подтвержденное положение	Поддерживается исследованиями в определенном контексте	Связь качества восстановления с последующими оценками отношений
Авторский синтез	Нормативная конструкция книги	OWNER_ACCEPTED, Owner Record, Ownership Episode
Отраслевая практика	Распространенный способ организации работы	CRM, Customer Success, trade-in, referral program
Локальный норматив	Решение конкретной организации	SLA, сервисный интервал, критерии Replacement Pool
Рабочая гипотеза	Требует проверки	Ранний recovery снизит churn выбранной когорты

Авторское положение 15.2

управление отношениями с клиентом после покупки объединяет положения relationship marketing, service-dominant logic, customer experience, service recovery, Customer Success, CLV и Customer Equity, но не сводится ни к одному из этих подходов: его самостоятельным объектом является управляемая связь Identity–Product–Ownership Episode.

15.3. Deal Handoff Acceptance и формирование Owner Record

Передача сделки — двусторонний управленческий акт. управление продажами готовит пакет; управление отношениями с клиентом после покупки проверяет его пригодность и принимает ответственность. Если пакет неполон, он возвращается на исправление, а незавершенные транзакционные обязательства сохраняют прежнего Fulfilment Owner.

15.3.1. Deal Handoff Package

Таблица 271. Минимальный состав Deal Handoff Package

Блок	Обязательное содержание
Сделка	Deal ID, предмет, дата, статус, финансовый результат
Субъекты	buyer, owner, user, payer, representative, decision-maker
Продукт	Product ID, экземпляр, конфигурация, серийный номер или VIN
Передача	фактическая дата, место, доказательство приемки
Обещания	содержание, источник, срок, Promise Owner
Незавершенные действия	работы, документы, возвраты, оборудование, расчеты
Права и согласия	цель, основание, канал, срок и ограничения
Риски	спорные данные, дефекты, открытые претензии, партнерские зависимости

15.3.2. События принятия

Таблица 272. События Deal Handoff Acceptance

Событие	Смысл	Следующее действие
HANDOFF_READY	управление продажами подготовил пакет	Проверка получателем
HANDOFF_REJECTED	Пакет непригоден	reason code и исправление
HANDOFF_RESUBMITTED	Дефект исправлен	Повторная проверка
OWNER_ACCEPTED	Ownership Episode принят	Создание активных продуктов управление отношениями с клиентом после покупки
HANDOFF_EXCEPTION	Требуется отдельное решение	Эскалация без потери владельца обязательства

15.3.3. Owner Record

Таблица 273. Структура Owner Record

Компонент	Назначение
Identity	Различить субъекта и подтвердить качество идентификации
Продукт	Установить конкретный объект владения или использования
Период владения продуктом	Зафиксировать роль, основание, начало и состояние
Rights and Consent	Ограничить действие допустимыми целями и каналами
Relationship Context	Сохранить существенную историю и предпочтения
Active Objects	Связать onboarding, promises, service, complaint и recovery

Таблица 274. Роли в передаче владения

Роль	Ответственность
Deal Owner	Полнота коммерческого результата
Fulfilment Owner	Завершение конкретного обещанного исполнения
Handoff Owner	Подготовка и передача пакета
Owner Acceptance Role	Проверка и принятие Ownership Episode
Relationship Owner	Дальнейшая целостность владения
Специалист по качеству данных	Качество Identity–Product Link

Доля пакетов, принятых с первой передачи:

$$HandoffFirstPassAcceptanceRate = \frac{N_{accepted\ on\ first\ submission}}{N_{submitted\ handoffs}} \times 100\%. \qquad (178)$$

Авторское положение 15.3

Передача сделки в управление отношениями с клиентом после покупки является двусторонним управленческим актом. Отправка Deal Handoff Package не завершает управление продажами: переход считается состоявшимся только после проверки пакета, принятия ответственности и регистрации OWNER_ACCEPTED.

15.4. Identity, Product и Ownership Episode

15.4.1. Три самостоятельных объекта

Identity отвечает на вопрос «кто участвует в отношении», Product — «по поводу какого продукта», Ownership Episode — «в какой роли, на каком основании и в какой период существует связь». Их объединение в одну карточку уничтожает важные различия.

Таблица 275. Объекты и связи управление отношениями с клиентом после покупки

Объект	Идентификатор	Основные свойства	Связи
Identity	Identity ID	тип субъекта, качество идентификации, контакты	роли, согласия, связанные эпизоды
Продукт	Product ID	экземпляр, конфигурация, серийный номер, состояние	сделки, сервис, эпизоды владения
Период владения продуктом	Episode ID	роль, основание, начало, состояние, окончание	Identity, Product, Deal, операционные продукты

Одна Identity может одновременно иметь несколько продуктов. Один Product может последовательно переходить между владельцами. Один household может включать несколько Identity и несколько продуктов, но не должен автоматически объединяться без доказательств.

Целостность связей оценивается как:

$$IdentityProductLinkIntegrity = \frac{N_{valid\ Identity-Product-Episode\ links}}{N_{links\ inspected}} \times 100\%. \qquad (179)$$

15.4.2. Ownership State Model

Таблица 276. Базовые состояния Ownership Episode

Состояние	Смысл	Пример доказательства
PENDING_ACCEPTANCE	Пакет передан, но не принят	HANDOFF_READY
ACTIVE_ONBOARDING	Владение принято, первый результат не подтвержден	OWNER_ACCEPTED
ACTIVE_ESTABLISHED	Базовый результат владения достигнут	VALUE_CONFIRMED
SERVICE_REQUIRED	Требуется сервисное действие	диагностированный запрос или milestone
RECOVERY	Идет восстановление после существенного дефекта	принятый Recovery Plan
SUSPENDED	Отношение временно приостановлено	документированное основание
TRANSFER_PENDING	Готовится смена владельца или пользователя	подтвержденное событие передачи
TERMINATED	Эпизод завершен	доказательство причины и даты
UNKNOWN_VERIFICATION_REQUIRED	Текущее состояние недостоверно	конфликт или отсутствие критических данных

Таблица 277. Запрещенные переходы и интерпретации

Запрещенная практика	Почему недопустима
PENDING_ACCEPTANCE → ACTIVE без OWNER_ACCEPTED	Нет принятой ответственности
Перезапись прежнего владельца новым	Уничтожается история Ownership Episode
Неактивность → churn без проверки	Потеря наблюдения не доказывает прекращение
Возраст продукта → REPLACEMENT_DEMAND	Lifecycle trigger не является спросом
Закрытие ремонта → завершение complaint/recovery	Смешиваются разные результаты

Авторское положение 15.4

Identity, Product и Ownership Episode являются разными объектами. Один субъект может участвовать в нескольких эпизодах владения, один продукт может последовательно менять владельцев и пользователей, а изменение одной связи не должно уничтожать историю остальных.

15.5. Onboarding, обещания и достижение ценности

15.5.1. Ownership Plan

Ownership Plan задает ожидаемую траекторию конкретного владения. Он включает критические действия, milestones, обещания, зависимости, ответственных и критерии результата.

Таблица 278. Минимальный состав Ownership Plan

Элемент	Содержание
Целевой outcome	Минимальный результат владельца
Onboarding milestones	Действия и доказательства освоения
Lifecycle milestones	Сервис, гарантия, renewal, изменение состояния

Элемент	Содержание
Promises	Обязательства и сроки
Dependencies	Продукт, партнеры, документы, мощность
Owner	Relationship Owner и владельцы отдельных действий
Exceptions	Условия корректировки и эскалации

15.5.2. Onboarding Outcome

Onboarding не завершается фактом отправки сообщения. Его результатом является подтвержденная способность владельца использовать продукт и получить первую ценность.

Таблица 279. Состояния onboarding

Состояние	Критерий
STARTED	Назначены план и ответственный
IN_PROGRESS	Выполняются необходимые действия
BLOCKED	Зафиксировано препятствие и corrective action
VALUE_CONFIRMED	Первый целевой результат доказан
INCOMPLETE	Условия результата не достигнуты

$$OnboardingCompletionRate = \frac{N_{eligible\ episodes\ with\ VALUE\_CONFIRMED}}{N_{eligible\ onboarding\ episodes}} \times 100\%. \qquad (180)$$

15.5.3. Promise Register

Таблица 280. Обязательные поля Promise Register

Поле	Назначение
Promise ID	Уникальность обязательства

Поле	Назначение
Content	Что именно обещано
Source	Где и кем сформировано обещание
Recipient	Кому оно адресовано
Due date	Когда должно быть исполнено
Promise Owner	Кто отвечает за результат
Success criterion	Чем доказывается выполнение
Status и reason code	Текущее состояние и причина изменения

$$PromiseFulfilmentRate = \frac{N_{promises\ fulfilled\ as\ specified}}{N_{promises\ due}} \times 100\%. \tag{181}$$

$$PromiseDefectRate = \frac{N_{breached+incorrect+unowned\ promises}}{N_{promises\ inspected}} \times 100\%. \tag{182}$$

Авторское положение 15.5

Onboarding завершается не отправкой приветственного сообщения и не выполнением внутреннего чек-листа, а подтвержденным достижением владельцем минимального целевого состояния использования. Обещания компании должны существовать как отдельные управляемые обязательства с источником, сроком, владельцем и критерием выполнения.

15.6. Lifecycle milestones и сервисная оркестрация

15.6.1. Значимые события жизненного цикла

Владение развивается через продуктовые, сервисные, гарантийные, финансовые и отношенческие milestones. Событие требует действия только тогда, когда оно актуально, доказано и допускает выбранную цель обработки.

Таблица 281. Основные lifecycle milestones

Группа	Примеры	Возможное решение
Использование	активация, первый результат, изменение пользователя	обучение, обновление Owner Record
Сервис	первое ТО, плановый интервал, неисправность	Service Episode
Гарантия	гарантийный случай, отзывная кампания, окончание гарантии	сервисное или информационное действие
Финансы	платеж, досрочное погашение, окончание кредита	обновление контекста, но не автоматический спрос
Страхование	начало и окончание покрытия	renewal при допустимом основании
Владение	передача, trade-in, продажа вне группы	изменение или завершение Ownership Episode

15.6.2. Service Episode

Таблица 282. События Service Episode

Событие	Смысл
SERVICE_NEED_IDENTIFIED	Подтверждена сервисная необходимость
SERVICE_EPISODE_OPENED	Создан объект и назначен владелец
DIAGNOSIS_CONFIRMED	Установлена причина или план проверки
SERVICE_ACTION_STARTED	Начато исполнение
SERVICE_RESOLVED	Функциональный результат достигнут
SERVICE_REOPENED	Проблема повторилась или решение не подтверждено

Покрытие milestones:

$$LifecycleMilestoneCoverage = \frac{N_{milestones\ processed\ by\ standard}}{N_{eligible\ milestones}} \times 100\%. \qquad (183)$$

Сервисное удержание зрелой когорты:

$$ServiceRetentionRate_{\tau} = \frac{N_{eligible\ owners\ returning\ to\ service\ within\ \tau}}{N_{owners\ eligible\ for\ service\ within\ \tau}} \times 100\%. \qquad (184)$$

Соблюдение сервисного интервала:

$$ServiceIntervalCompliance = \frac{N_{services\ completed\ within\ allowed\ window}}{N_{eligible\ service\ events}} \times 100\%. \qquad (185)$$

Требуемая мощность:

$$CapacityRequired = \sum_{j=1}^{m} Volume_j \times AverageHandlingTime_j \times VariabilityFactor_j. \qquad (186)$$

Авторское положение 15.6

Жизненный цикл владельца управляется через значимые milestones и самостоятельные Service Episodes. Плановая дата, сервисный сигнал или созданная задача не доказывают наступление результата: каждый переход требует события, доказательства и ответственной роли.

15.7. Retention, доверие, жалобы и service recovery

15.7.1. Разделение трех результатов

Техническое исправление, разрешение жалобы и восстановление отношений должны существовать как отдельные управленческие результаты.

Таблица 283. Complaint и recovery taxonomy

Объект	Центральный вопрос	Условие завершения
Service Episode	Исправлена ли функциональная проблема?	Подтвержден Service Resolution
Complaint Case	Рассмотрена ли выраженная претензия?	Решение принято, сообщено и документировано

Объект	Центральный вопрос	Условие завершения
Recovery Plan	Восстановлены ли результат, справедливость и доверие?	Recovery Outcome отдельно подтвержден

15.7.2. Причины риска прекращения отношений

Таблица 284. Churn drivers и требуемые доказательства

Возможный фактор	Наблюдаемый признак	Ограничение интерпретации
Недостигнутая ценность	отсутствие использования или outcome	Может быть нормой для редкого сценария
Нарушенное обещание	просрочка или breach	Нужна оценка значимости
Повторный дефект	повторно открытый Service Episode	Частота сервиса не всегда означает недовольство
Высокие усилия	повторные контакты, длительное ожидание	Требуется контекст сложности случая
Несправедливое решение	Complaint Case без принятого исхода	Декларативная оценка не равна поведению
Снижение активности	исчезновение наблюдаемых событий	Потеря наблюдения не доказывает churn

$$ComplaintResolutionRate = \frac{N_{complaints\ resolved\ by\ standard}}{N_{complaints\ eligible\ for\ resolution}} \times 100\%. \qquad (187)$$

$$FirstPassRecoveryRate = \frac{N_{recoveries\ confirmed\ without\ reopening}}{N_{recovery\ cases\ completed}} \times 100\%. \qquad (188)$$

$$TimeToResolution_i = t_{verified\ resolution,i} - t_{case\ accepted,i}. \qquad (189)$$

Retention нельзя выводить только из отсутствия жалоб. Необратившийся владелец может быть удовлетворен, безразличен, потерян для наблюдения или уже взаимодействовать с конкурентом.

Авторское положение 15.7

Устранение технического дефекта, закрытие жалобы и восстановление отношений — три разных результата. Service Resolution не подтверждает Complaint Resolution, а Complaint Resolution не доказывает восстановление доверия без отдельной проверки Recovery Outcome.

15.8. Повторный, замещающий и реферальный спрос: новый Demand Episode

После начала владения возникают сигналы будущего спроса: срок замены, окончание гарантии, рост затрат на обслуживание, интерес к дополнительному продукту, запрос trade-in или готовность рекомендовать бренд. Ни один из них сам по себе не является MQL, SQL или opportunity.

15.8.1. Триггер, сигнал и квалификация

Таблица 285. Trigger, signal, Demand Episode и стадии квалификации

Объект	Значение	Чем не является
Lifecycle Trigger	Потенциально значимое событие	Не спрос и не лид
Behavioral Signal	Наблюдаемое указание на интерес или изменение ситуации	Не квалификация
Owner Response	Проверяемое действие или заявление владельца	Не всегда самостоятельный спрос
Эпизод потребности	Отдельная коммерческая ситуация с субъектом, предметом, временем и основанием	Не MQL
MQL	Demand Episode прошел MQL Standard в привлечение лидов	Не SQL
SQL	MQL прошел SQL Standard в LLM	Не opportunity
Коммерческая возможность	управление продажами принял SQL	Не сделка

Объект	Значение	Чем не является
Сделка	Коммерческий исход	До OWNER_ACCEPTED не новое владение

$$Trigger \not\Rightarrow Demand, \qquad Signal \not\Rightarrow MQL, \qquad KnownIdentity \not\Rightarrow SQL.$$

15.8.2. Сценарии owner-originated demand

Таблица 286. Сценарии повторного и реферального спроса

Сценарий	Связь с текущим владением	Условие нового Demand Episode	Риск
Повторная покупка	Текущее владение сохраняется	Отдельная потребность в новой единице	Обычный интерес принят за намерение
Дополнительный продукт	Расширяет ценность действующего продукта	Самостоятельный предмет спроса	Навязанный cross-sell
Замена / trade-in	Прежний эпизод завершается или меняется	Подтверждена готовность рассматривать замену	Возраст продукта принят за спрос
Upgrade / downgrade	Меняется конфигурация решения	Подтверждено новое несоответствие потребности	Сервисная проблема превращена в продажу
Renewal	Продолжается ограниченное право	Есть основание и волеизъявление	Продление без надлежащего согласия
Referral	Возникает новая Identity	Новый субъект самостоятельно проявил интерес	Приватность и ложная атрибуция

Replacement Readiness является вероятностной оценкой:

$$RR_i(t) = P(DemandEpisode_{replacement} = 1 \mid X_i(t)).$$

Replacement Pool — портфель эпизодов для допустимой проверки гипотезы. Он не является pipeline, числом лидов или гарантированным прогнозом.

15.8.3. Нормативный маршрут

$$OwnershipEpisode_{source} \to DemandEpisode_{new} \to MQL_{new}$$
$$\to SQL_{new} \to Opportunity_{new} \to Deal_{new}$$
$$\to OwnershipEpisode_{new}.$$

Ускоренный маршрут допустим, только если все критерии MQL и SQL фактически выполнены и доступны для аудита:

$$FastTrack_j = 1 \iff MQLStandard_j = 1 \land SQLStandard_j = 1$$
$$\land EvidenceComplete_j = 1 \land AuditTrail_j = 1.$$

Коэффициент повторной покупки зрелой когорты:

$$RepeatPurchaseRate_\tau = \frac{N_{owners\ with\ next\ OWNER\_ACCEPTED\ within\ \tau}}{N_{eligible\ owners\ in\ mature\ cohorts}}. \tag{190}$$

Конверсия Replacement Pool:

$$ReplacementConversionRate_\tau$$
$$= \frac{N_{replacement\ episodes\ resulting\ in\ OWNER\_ACCEPTED}}{N_{eligible\ episodes\ entered\ into\ ReplacementPool}}. \tag{191}$$

Реферальная конверсия:

$$ReferralToMQLRate = \frac{N_{referral\ DemandEpisodes\ reaching\ MQL}}{N_{valid\ referral\ responses}}, \tag{15.18a}$$

$$ReferralToOwnerAcceptedRate$$
$$= \frac{N_{referral\ DemandEpisodes\ resulting\ in\ OWNER\_ACCEPTED}}{N_{valid\ referral\ responses}}. \tag{15.18b}$$

Авторское положение 15.8

Наличие действующего Ownership Episode дает организации контекст, но не право объявлять новый спрос состоявшимся. Повторная, дополнительная, замещающая или реферальная ситуация должна получать новый Demand Episode и проходить применимые стандарты MQL, SQL и управление продажами. Ускоряться может маршрут, но не доказательность перехода.

15.9. Операционные продукты и управленческие активы

управление отношениями с клиентом после покупки становится управляемым контуром, когда каждое значимое действие создает или изменяет определенный объект с идентификатором, состоянием, ответственным, стандартом качества и допустимым следующим переходом.

15.9.1. Каталог операционных продуктов

Таблица 287. Операционные продукты управление отношениями с клиентом после покупки

Продукт	Назначение	Ответственная роль
Owner Record	Доказательная связь Identity–Product–Ownership Episode	Owner Data Steward
Ownership Plan	Траектория сопровождения	Relationship Owner
Promise Register	Контроль обязательств	Promise Owner
Onboarding Case	Достижение начала Value-in-Use	Onboarding Owner
Service Episode	Управление сервисной ситуацией	Service Episode Owner
Complaint Case	Рассмотрение недовольства	Complaint Owner
Recovery Plan	Восстановление после дефекта	Recovery Owner
Owner Health Profile	Объяснимый профиль состояния	Relationship / Analytics Owner
Replacement Pool	Приоритизация проверки замены	Lifecycle Program Owner
Referral Record	Доказательная реферальная связь	Referral Program Owner
Demand Episode Link	Связь нового спроса с прежним владением	управление отношениями с клиентом после покупки и привлечение лидов

15.9.2. Разграничение случаев

Таблица 288. Service Episode, Complaint Case и Recovery Plan

Критерий	Service Episode	Complaint Case	Recovery Plan
Основной вопрос	Что сделать с продуктом?	В чем недовольство?	Что восстановить после дефекта?
Результат	Работоспособность	Решение и ответ	Результат, справедливость и доверие
Условие закрытия	Сервисный критерий выполнен	Жалоба рассмотрена по стандарту	Recovery Outcome подтвержден

15.9.3. Качество операционных продуктов

Таблица 289. Стандарт качества операционных продуктов

Измерение	Контрольный вопрос
Идентифицируемость	Есть ли устойчивый ID?
Связность	Связан ли объект с правильными Identity, Product и Episode?
Полнота	Заполнены ли обязательные поля состояния?
Валидность	Подтверждены ли данные источником?
Актуальность	Соответствуют ли данные текущему состоянию?
Прослеживаемость	Восстанавливается ли история изменений?
Правомерность	Допустимы ли цель, доступ и действие?
Доказательность	Есть ли evidence результата?
Ответственность	Назначен ли владелец объекта?
Действуемость	Ведет ли объект к определенному решению?

$$ODQI = \sum_{k=1}^{n} w_k q_k, \qquad \sum_{k=1}^{n} w_k = 1. \qquad (192)$$

Среднее значение не компенсирует критический дефект:

$$OperationalProductValid = 1 \iff ODQI \geq \theta \wedge q_{identity} = 1 \wedge q_{lawfulness} = 1 \wedge q_{ownership} = 1.$$

Авторское положение 15.9

управление отношениями с клиентом после покупки существует как управленческий контур только в той мере, в какой производит и поддерживает доказательные операционные продукты. CRM-карточка, заметки и история коммуникаций не заменяют систему Owner Record, Ownership Plan, Promise Register, Service Episode, Complaint Case, Recovery Plan, Health Profile и Demand Episode Link.

15.10. Организационная модель и межфункциональные контракты

управление отношениями с клиентом после покупки не является работой одного подразделения. Единый владелец результата координирует распределенное исполнение сервиса, контакт-центра, продукта, маркетинга, финансов, данных и партнеров.

15.10.1. Роли

Таблица 290. Основные роли управление отношениями с клиентом после покупки

Роль	Основная ответственность
управление отношениями с клиентом после покупки Executive	Результативность и развитие контура
Relationship Owner	Целостность конкретного Ownership Episode
Owner Data Steward	Качество Owner Record и связей
Onboarding Owner	Достижение результата onboarding
Promise Owner	Исполнение обязательства
Service Episode Owner	Результат сервисного случая

Роль	Основная ответственность
Complaint Owner	Полнота и справедливость рассмотрения
Recovery Owner	Восстановительный результат
Lifecycle Program Owner	Типовые lifecycle-программы
Analytics Owner	Методология метрик и моделей

Таблица 291. Пример распределения ответственности

Решение	Accountable	Responsible / Consulted
Принятие Owner Record	Relationship Owner	управление продажами, Data Steward
Завершение onboarding	Onboarding Owner	сервис, контакт-центр, владелец
Исполнение обещания	Promise Owner	функциональный исполнитель
Разрешение жалобы	Complaint Owner	сервис, юридическая функция
Recovery Plan	Recovery Owner	все затронутые функции
Изменение Identity–Product Link	Специалист по качеству данных	Relationship Owner, источник данных
Создание Demand Episode	Relationship Owner по контракту	привлечение лидов, Data Steward
Применение MQL Standard	привлечение лидов	управление отношениями с клиентом после покупки как поставщик контекста
Применение SQL Standard	управление жизненным циклом лида	привлечение лидов
Управление opportunity	управление продажами	LLM как поставщик SQL

15.10.2. Integration Contracts

Таблица 292. Основные межфункциональные контракты

Передача	Объект	Критерий принятия
управление продажами → управление отношениями с клиентом после покупки	Deal Handoff Package	OWNER_ACCEPTED
управление отношениями с клиентом после покупки → Service	Service Episode	Назначены маршрут, срок и владелец
Service → управление отношениями с клиентом после покупки	Service Resolution	Обновлено состояние владения
Contact Center → Complaint Owner	Complaint Case	Определены предмет, тяжесть и SLA
Complaint → Recovery	Recovery Requirement	Принят Recovery Plan
управление отношениями с клиентом после покупки → привлечение лидов	New Demand Episode	Объект пригоден для MQL-проверки
управление отношениями с клиентом после покупки → Data Governance	Data Quality Case	Назначено исправление с audit trail
управление отношениями с клиентом после покупки → Product/Quality	Defect Pattern	Принят corrective action

Переход состояния требует:

$$StateTransition = Event + Evidence + AuthorizedRole.$$

Соблюдение SLA:

$$SLAComplianceRate = \frac{N_{eligible\ objects\ completed\ within\ SLA}}{N_{eligible\ objects\ with\ elapsed\ SLA\ window}}. \qquad (193)$$

Нагрузка на мощность:

$$WorkloadRatio = \frac{CapacityRequired}{CapacityAvailable}. \qquad (194)$$

Организационная модель должна включать ежедневный разбор критических случаев, еженедельный контроль очередей и обещаний, ежемесячный анализ когорт и экономики, а также квартальный пересмотр стандартов и мощности.

Авторское положение 15.10

управление отношениями с клиентом после покупки должен иметь единого владельца результата, но не обязан быть единым подразделением. Его организационная основа — распределенная ответственность вокруг Ownership Episode, закрепленная правами решений, операционными продуктами, межфункциональными контрактами, SLA, правилами эскалации и регулярным управленческим ритмом.

15.11. Метрики, экономика и доказательная оценка

управление отношениями с клиентом после покупки нельзя оценивать одной метрикой лояльности, количеством контактов или выручкой клиентской базы. Измерение должно соединять качество данных, процессов, результата владельца, отношений, коммерческого и экономического результата.

15.11.1. Дерево показателей

Таблица 293. Дерево показателей управление отношениями с клиентом после покупки

Уровень	Основные показатели
Качество данных	Owner Record Completeness, Identity–Product Link Integrity, актуальность, дубли
Принятие владения	Handoff Acceptance, Time-to-Owner-Acceptance, onboarding
Обещания	Promise Fulfilment, Promise Defect, просрочка

Уровень	Основные показатели
Lifecycle	Milestone Coverage, Service Retention, Interval Compliance
Сервис и recovery	Resolution Rate, First-Pass Recovery, Reopen Rate, Time-to-Resolution
Результат владельца	TTFV, Product Adoption, Outcome Attainment, effort
Отношения	trust, satisfaction, retention, churn, Health Profile
Новый спрос	repeat, replacement, referral, Demand Episode rate
Коммерческий результат	MQL, SQL, Win Rate, следующий OWNER_ACCEPTED
Экономика	Contribution Margin, Cost-to-Serve, CLV, Customer Equity, incrementality
Устойчивость	Workload Ratio, SLA, backlog age, мощность

15.11.2. Retention, churn и survival

Retention имеет смысл только при указании объекта: договора, использования, владения, сервиса или отношений с брендом.

$$OwnerRetentionRate_{\tau} = \frac{N_{OwnershipEpisodes\ active\ at\ t+\tau}}{N_{OwnershipEpisodes\ eligible\ at\ t}}. \qquad (195)$$

$$OwnerChurnRate_{\tau} = \frac{N_{OwnershipEpisodes\ terminated\ during\ \tau}}{N_{episodes\ exposed\ to\ termination\ risk}}. \qquad (196)$$

Для незавершенных наблюдений применяется функция выживания:

$$S(t) = P(T > t), \qquad (197)$$

и hazard rate:

$$h(t) = \lim_{\Delta t \to 0} \frac{P(t \le T < t + \Delta t \mid T \ge t)}{\Delta t}. \qquad (198)$$

Причины прекращения должны различать переход к конкуренту, выход из категории, замену внутри бренда, передачу продукта и потерю наблюдения. Качество знания о причинах:

$$UnknownExitRate = \frac{N_{terminated\ episodes\ without\ verified\ reason}}{N_{terminated\ episodes}}. \qquad (199)$$

15.11.3. Value-in-Use и Owner Health Profile

$$TTFV_i = t_{first\ verified\ value,i} - t_{OWNER\_ACCEPTED,i}. \qquad (200)$$

$$OutcomeAttainmentRate = \frac{N_{owners\ achieving\ defined\ outcome}}{N_{owners\ eligible\ for\ assessment}}. \qquad (201)$$

Таблица 294. Структура Owner Health Profile

Измерение	Возможные признаки	Предпочтительное действие
Ценность использования	освоение и outcome	Проверить фактический сценарий
Onboarding	этапы и TTFV	Устранить препятствие
Обещания	fulfilled, overdue, breached	Исполнить, пересогласовать или эскалировать
Сервис	интервалы, повторные ремонты	Определить причину
Жалобы	тяжесть и reopen	Complaint или Recovery Plan
Отношения	trust, satisfaction, effort	Проверить контекст поведения
Экономика	contribution и Cost-to-Serve	Искать дефект процесса, а не обвинять владельца
Замена	возраст, trade-in, owner response	Проверить гипотезу, не создавать SQL автоматически

$$OwnerHealth_i(t) = \sum_{k=1}^{K} w_k z_{ik}(t), \qquad \sum_{k=1}^{K} w_k = 1. \qquad (202)$$

Критический флаг безопасности, жалобы или правомерности не должен исчезать в среднем score.

15.11.4. Cost-to-Serve, CLV и Customer Equity

$$CostToServe_i = C_{onboarding,i} + C_{service,i} + C_{support,i} + C_{recovery,i} + C_{communication,i} + C_{allocated,i}. \quad (203)$$

$$CLV_i = \sum_{t=0}^{T} \frac{CM_{i,t} - CTS_{i,t} - CAC_{i,t}^{repeat}}{(1+r)^t} - CAC_i^{initial}. \quad (204)$$

$$ExpectedCLV_i = \sum_{t=0}^{T} \frac{P_i(Active_t) \cdot E(CM_{i,t} - CTS_{i,t})}{(1+r)^t} - CAC_i^{initial}. \quad (205)$$

Инкрементальная ценность программы:

$$IncrementalCLV = E(CLV \mid Intervention) - E(CLV \mid No\ Intervention). \quad (206)$$

$$CustomerEquity = \sum_{i=1}^{N} ExpectedCLV_i. \quad (207)$$

Стоимость повторного принятого владения:

$$CostPerRepeatOwnerAccepted = \frac{C_{lifecycle} + C_{DemandEpisodes} + C_{qualification} + C_{sales}}{N_{repeat\ OWNER\_ACCEPTED}}. \quad (208)$$

Реферальный вклад:

$$ReferralContribution = CM_{referral\ deals} - C_{program} - C_{rewards} - C_{processing} - C_{sales}. \quad (209)$$

15.11.5. Причинная оценка и гипотезы

$$IncrementalEffect = Y_{treatment} - Y_{control}, \quad (210)$$

$$DiD = (Y_{T,after} - Y_{T,before}) - (Y_{C,after} - Y_{C,before}). \quad (211)$$

Таблица 295. Портфель рабочих гипотез

Код	Гипотеза	Основная метрика	Защитное ограничение
H15.1	Структурированный onboarding сокращает TTFV	TTFV, Outcome Attainment	Жалобы, Cost-to-Serve
H15.2	Promise Register снижает повторные обращения	Promise Fulfilment, Reopen Rate	Трудоемкость
H15.3	Milestone-коммуникация повышает service compliance	Service Interval Compliance	Отказы от коммуникации
H15.4	Ранний recovery снижает churn	Survival, retention	Стоимость компенсаций
H15.5	Root cause снижает повторяемость жалоб	Complaint Recurrence	Время рассмотрения
H15.6	Объяснимый Health Profile улучшает приоритизацию	Incremental retention	False Positive Rate
H15.7	Replacement Readiness повышает качество Demand Episodes	Demand Episode-to-MQL	Жалобы на давление
H15.8	Новый Demand Episode улучшает измерение	Data quality, conversion validity	Административная нагрузка
H15.9	Доказательный fast-track сокращает цикл	Cycle Time	Qualification Defect Rate
H15.10	Permission-based referral повышает качество	Referral-to-MQL	Privacy incidents
H15.11	Capacity alignment снижает просрочку	SLA, Reopen Rate	Cost per case

Код	Гипотеза	Основная метрика	Защитное ограничение
H15.12	Системная feedback loop снижает дефекты	Promise Defect Rate	Время изменения стандартов

Таблица 296. Пример паспорта Repeat Purchase Rate

Поле	Определение
Объект	Identity с принятым Ownership Episode
Старт	Первое OWNER_ACCEPTED
Целевое событие	Следующее OWNER_ACCEPTED
Числитель	Владельцы с повторным принятым владением
Знаменатель	Владельцы зрелых допустимых когорт
Окно	Утвержденный период наблюдения
Источники	Owner Record, Deal Handoff, Demand Episode Link
Ограничение	Показатель не доказывает инкрементальность

Авторское положение 15.11

Экономическая ценность управление отношениями с клиентом после покупки возникает не из факта существования клиентской базы, а из доказанного изменения результата владельца, длительности отношений, повторного и реферального спроса после учета Cost-to-Serve, стоимости капитала и контрфактического сценария. CLV и Customer Equity завершают систему измерения, но не заменяют показатели качества владения.

15.12. Внедрение управление отношениями с клиентом после покупки и модель зрелости

15.12.1. Уровни зрелости

Уровень 0 — фрагментированное обслуживание. Единого владения нет; сервис, маркетинг и продажи используют разные карточки; повторный спрос создается массовыми выборками.

Уровень 1 — учет владения. Введены OWNER_ACCEPTED, Owner Record, Product ID, Ownership Episode ID и базовая State Model.

Уровень 2 — стандартизированное сопровождение. Действуют Ownership Plan, onboarding, Promise Register, Service Episode, Complaint Case, SLA и Tracking Standard.

Уровень 3 — межфункциональная оркестрация. Назначен Relationship Owner, работают Integration Contracts, Recovery Plan, capacity control и нормативный новый Demand Episode.

Уровень 4 — аналитическое управление. Применяются когортный анализ, survival analysis, Owner Health Profile, Replacement Readiness, CLV и Customer Equity.

Уровень 5 — доказательно адаптивная система. Гипотезы проверяются причинно, модели контролируются, а стандарты изменяются на основании доказательств.

15.12.2. Последовательность внедрения

1. Провести архитектурную диагностику реальных записей и переходов.
2. Утвердить объекты, идентификаторы, события, статусы и reason codes.
3. Назначить роли и права решений.
4. Внедрить Deal Handoff → OWNER_ACCEPTED → Owner Record.
5. Подключить onboarding, promises, service, complaint и recovery.
6. Запустить пилот на управляемом продукте или бизнес-юните.
7. Проверить полноту событий, когорт и финансовой связности.
8. Отработать Ownership Episode → New Demand Episode → MQL → SQL → управление продажами.
9. Согласовать программы с мощностью.
10. Масштабировать стандарт, а затем автоматизацию.

Минимально жизнеспособный контур включает OWNER_ACCEPTED, Deal Handoff Package, Owner Record, Ownership Episode ID, State Model, Ownership Plan, Promise Register, Service Episode, Complaint Case, Relationship Owner, новый Demand Episode и Tracking Standard.

15.12.3. Стоп-правила

Масштабирование останавливается при систематически неверной Identity, отсутствии основания обработки, потере истории, ложных Demand Episodes, отсутствии владельца решения, неконтролируемом превышении мощности или ухудшении обязательных результатов владельца.

Технологическая последовательность:

$$Governance \rightarrow Objects \rightarrow Execution \rightarrow Measurement \rightarrow Prediction \rightarrow Automation.$$

Авторское положение 15.12

управление отношениями с клиентом после покупки — самостоятельный посттранзакционный контур, принимающий подтвержденное владение после управления продажами. Он обеспечивает получение ценности и исполнение обещаний, управляет сервисом, жалобами, восстановлением и удержанием, а при возникновении нового спроса создает новый Demand Episode и возвращает его в последовательность цепочка создания маркетинговой ценности → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами.

Завершающий аппарат

Итоги главы

1. Продажа создает коммерческий результат, но не доказывает начало управляемого владения.
2. управление продажами завершается только после двустороннего принятия Deal Handoff Package и события OWNER_ACCEPTED.
3. управление отношениями с клиентом после покупки управляет не абстрактным клиентом, а конкретным Ownership Episode.
4. Identity, Product, Deal и Ownership Episode должны иметь самостоятельные идентификаторы и доказательные связи.

5. Onboarding завершается подтверждением Value-in-Use, а не фактом коммуникации.
6. Обещание является отдельным обязательством с источником, сроком, владельцем и критерием выполнения.
7. Service Episode, Complaint Case и Recovery Plan имеют разные результаты и условия закрытия.
8. Retention и churn требуют точного определения сохраняемого объекта, зрелых когорт и учета censoring.
9. Lifecycle trigger, behavioral signal и известная Identity не являются новым спросом или квалифицированным лидом.
10. Повторная, замещающая, дополнительная и реферальная потребность получает новый Demand Episode.
11. Новый спрос возвращается через привлечение лидов, MQL, LLM, SQL и управление продажами.
12. Replacement Pool является портфелем гипотез, а не pipeline или гарантированным forecast.
13. CLV рассчитывается по маржинальному вкладу после Cost-to-Serve, риска и дисконтирования.
14. Экономический эффект управление отношениями с клиентом после покупки должен быть инкрементальным, а не только наблюдаемым.
15. Автоматизация следует за определением объектов, состояний, прав решений и доказательств.

Свод 12 авторских положений

1. **15.1:** Управление отношениями с клиентом после покупки начинается только после подтвержденного OWNER_ACCEPTED.
2. **15.2:** научные подходы объясняют отдельные механизмы; Identity–Product–Ownership Episode является авторским синтезом.
3. **15.3:** передача сделки завершается принятием, а не отправкой данных.
4. **15.4:** Identity, Product и Ownership Episode нельзя объединять в один объект.
5. **15.5:** onboarding должен завершаться outcome; обещания требуют отдельного управления.
6. **15.6:** lifecycle milestones и Service Episodes требуют event, evidence и authorized role.

7. **15.7:** сервисное исправление, разрешение жалобы и recovery — разные результаты.
8. **15.8:** новый спрос получает новый Demand Episode и заново проходит квалификацию.
9. **15.9:** управление отношениями с клиентом после покупки материализуется через систему операционных продуктов.
10. **15.10:** единая ответственность совместима с распределенным исполнением.
11. **15.11:** Customer Equity завершает, но не заменяет систему операционных показателей.
12. **15.12:** зрелость определяется доказательностью, управляемостью и инкрементальной экономикой.

Контрольные вопросы

1. Какое событие завершает управление продажами и открывает управление отношениями с клиентом после покупки?
2. Почему оплата или подписание договора не всегда означают начало Ownership Episode?
3. Чем управление отношениями с клиентом после покупки отличается от CRM-маркетинга, сервиса и программы лояльности?
4. Почему управление отношениями с клиентом после покупки не является пятым уровнем MVC?
5. Чем Identity отличается от Owner Record?
6. Почему Product и Ownership Episode нельзя объединять?
7. Как различаются buyer, owner, user, payer и representative?
8. Какие доказательства необходимы для изменения Identity–Product Link?
9. Что должно входить в Deal Handoff Package?
10. Почему отправка пакета не означает завершения handoff?
11. Кто отвечает за транзакционные обязательства, не завершенные к моменту OWNER_ACCEPTED?
12. Как определяется целевое состояние onboarding?
13. Почему приветственный звонок не подтверждает завершение onboarding?
14. Какие поля обязательны для Promise Register?

15. Чем renegotiated promise отличается от breached promise?
16. Чем Service Episode отличается от Complaint Case?
17. Когда требуется Recovery Plan?
18. Почему завершенный ремонт не всегда означает восстановление отношений?
19. Какой объект может сохраняться при завершении конкретного Ownership Episode?
20. Почему отсутствие наблюдения нельзя автоматически считать churn?
21. Чем lifecycle trigger отличается от Demand Episode?
22. Почему известный владелец не является автоматически MQL или SQL?
23. При каких условиях допустим fast-track?
24. Почему Replacement Pool нельзя включать в pipeline?
25. Как должен регистрироваться реферальный спрос?
26. В чем состоит ответственность Relationship Owner?
27. Чем system of record отличается от system of engagement и workflow?
28. Как мощность ограничивает допустимый уровень обещаний?
29. Чем Historical CLV отличается от Predictive и Incremental CLV?
30. Почему корреляция повторной покупки с участием в программе не доказывает причинный эффект?

Практические задания

Задание 1. Граница владения

Восстановите реальный путь одного продукта от заключения сделки до фактического использования. Определите момент HANDOFF_READY, требования к Deal Handoff Package и доказательство OWNER_ACCEPTED.

Задание 2. Модель субъектов

На выборке сделок разделите buyer, owner, user, payer, representative и decision-maker. Установите, где существующая система ошибочно объединяет роли.

Задание 3. Ownership State Model

Разработайте состояния Ownership Episode. Для каждого задайте Entry Criteria, Exit Criteria, evidence, authorized role и запрещенные переходы.

Задание 4. Ownership Plan

Составьте план первых двенадцати месяцев владения выбранным продуктом: onboarding, milestones, обещания, сервис, риски и критерии результата.

Задание 5. Аудит обещаний

Извлеките обещания из рекламы, договора, продажи и сервиса. Для каждого назначьте Promise ID, Promise Owner, срок и доказательство выполнения.

Задание 6. Service Recovery

Разберите один повторный дефект на Service Episode, Complaint Case и Recovery Plan. Покажите отдельные условия завершения каждого объекта.

Задание 7. Retention

Сформируйте паспорт показателя retention: объект, старт, событие сохранения, окно, когорта, censoring, competing risks и правила неизвестных исходов.

Задание 8. Новый Demand Episode

Проверьте десять повторных продаж. Установите, создавались ли новые Demand Episode, MQL, SQL, opportunity и Ownership Episode.

Задание 9. Replacement Pool

Определите допустимые признаки Replacement Readiness, механизм проверки актуального владения и защитные метрики коммуникационной программы.

Задание 10. Реферальный сценарий

Спроектируйте Referral Record, самостоятельный отклик новой Identity, правила атрибуции и нормативный маршрут MQL–SQL–управление продажами.

Задание 11. Экономика владения

Для зрелой когорты объедините contribution margin, Cost-to-Serve, гарантийные расходы, recovery, повторные покупки и стоимость капитала. Рассчитайте Historical и Predictive CLV.

Задание 12. Пилот

Разработайте пилот управление отношениями с клиентом после покупки: границы, продукт, роли, объекты, события, SLA, мощность, KPI, guardrails, контроль и критерии масштабирования.

Учебный кейс «АвтоСфера»: от клиентской базы к управление отношениями с клиентом после покупки

Исходная ситуация

«АвтоСфера» — вымышленная многопрофильная автомобильная группа, работающая в трех территориальных кластерах и представляющая семь брендов. Группа продает новые автомобили, автомобили с пробегом и автомобили параллельного импорта, оказывает сервисные услуги, устанавливает дополнительное оборудование, предлагает trade-in, кредитование, лизинг и страхование.

За год реализовано 18 400 новых и 7 600 подержанных автомобилей. CRM содержит 312 000 клиентских карточек, DMS — 224 000 записей о клиентах и плательщиках, системы OEM — около 190 000 связанных записей. Руководство объявляет базу главным активом, сообщает NPS 71, LTV 1,8 млн рублей, 26 000 потенциальных замен и 9 400 «горячих владельцев».

Финансовая служба сомневается в показателях. LTV рассчитан как выручка первой сделки плюс ожидаемая стоимость следующего автомобиля. Себестоимость, скидки, гарантийные расходы, Cost-to-Serve, recovery и стоимость капитала не учитываются.

Формальное принятие владельца

В CRM существует поле Владелец принят, автоматически получающее значение «Да» в 23:59 дня выдачи. Поле изменяется независимо от того, был ли автомобиль фактически передан, получены ли документы, установлено ли оборудование, активирована ли гарантия и определен ли фактический пользователь.

В 8% сделок дата реальной передачи отличается от даты закрытия CRM. В 3% автомобиль остается в дилерском центре после формального завершения сделки. Отдельной принимающей роли и проверки пакета нет. Следовательно, поле не является настоящим OWNER_ACCEPTED.

Неполный Deal Handoff Package

Менеджер передает в сервис имя покупателя, телефон, модель, VIN и дату сделки. В пакет обычно не входят фактическая дата передачи, роль покупателя, данные пользователя, обещания продавца, срок установки оборудования, индивидуальные гарантийные условия, незавершенные документы, параметры кредитного и страхового продукта, разрешенные цели коммуникации и риски.

Получатель не может отклонить передачу. Если VIN отсутствует или неверен, запись все равно считается принятой. Обещанное оборудование, документы и возвраты после закрытия сделки становятся «общей проблемой» без владельца.

Смешение buyer, owner, user и payer

Все участники записываются в одно поле «Клиент». Между тем в 11% случаев автомобиль оплачивает один человек, а регистрируется он на другого; в 7% автомобиль приобретается для члена семьи. В корпоративных продажах договор заключает организация, автомобилем пользуется сотрудник, сервис согласует руководитель автопарка. В кредитной сделке плательщик, собственник и пользователь также могут различаться.

При обращении фактического пользователя оператор иногда не видит автомобиль, поскольку VIN связан только с плательщиком. В других случаях сервисная история одного члена household показывается другому на основании общего телефона.

Отсутствие Ownership Episode ID

Системы используют Customer ID, Contract ID, VIN, Lead ID, Opportunity ID, OEM Customer ID, номер кредита, номер полиса и сервисную карту. Самостоятельного Ownership Episode ID нет.

Если автомобиль перепродается, в одном филиале новый владелец записывается поверх старого; в другом создается новая клиентская карточка, но история сервиса остается связанной с прежним субъектом; в третьем к VIN добавляется новый телефон без закрытия предыдущего владения.

Группа не может надежно определить, сколько автомобилей находится у первоначальных владельцев, когда завершилось конкретное владение, какие сервисные события относятся к какому субъекту и какая повторная покупка сформировала новый эпизод.

Дубли между CRM, DMS и OEM

Аудит выявил вероятные дубли в 18% CRM-карточек. Один человек зарегистрирован по-разному по имени, телефону, электронной почте и номеру договора. Семейные автомобили объединяются по общему телефону. Корпоративные клиенты создаются заново в каждом филиале. VIN иногда содержит ошибку. Автомобили параллельного импорта отсутствуют у OEM.

После продажи автомобиля прежний владелец продолжает получать сервисные сообщения, а новый владелец не всегда получает доступ к истории продукта. Автоматическое объединение по телефону привело к слиянию нескольких членов семьи в одну Identity.

Несвязанные направления

Продажа автомобиля, trade-in, кредит, страхование и сервис существуют как отдельные процессы. Подразделение автомобилей с пробегом не всегда видит связь принятого trade-in с новой сделкой. Сервис не знает о бесплатном первом ТО. Страховой отдел не передает срок полиса. Кредитный отдел трактует окончание кредита как готовность к покупке. Контакт-центр не видит претензии к оборудованию. Подразделения конкурируют за атрибуцию одной повторной сделки.

Разные lifecycle states

Северный кластер использует статусы новый, активный, потерянный; Центральный — клиент, сервисный, лояльный, на замену; Восточный — купил, прогрев, горячий, продал. Entry Criteria, Exit Criteria и evidence отсутствуют. Статус «лояльный» может означать высокий NPS, повторный сервис или отсутствие жалоб.

В CRM 41 000 «активных владельцев», хотя по 12 600 из них нет подтвержденных событий более трех лет.

Формальный onboarding

На следующий день контакт-центр совершает приветственный звонок. После одной неуспешной попытки onboarding автоматически закрывается как COMPLETED. Скрипт благодарит за покупку, напоминает о сервисе, просит высокую оценку и предлагает страховку.

Не проверяется, получил ли владелец автомобиль, освоил ли функции, активировано ли приложение, выполнены ли обещания, установлено ли оборудо-

вание и понятны ли гарантийные условия. Onboarding Completion Rate равен 94%, но 22% владельцев в первый месяц повторно обращаются с вопросами, которые могли быть сняты при полноценном onboarding.

Потерянные обещания

Обещания фиксируются в свободном комментарии: установить колеса, передать ключи, вернуть переплату, выдать документ, активировать пакет, компенсировать задержку. Promise ID, срок, владелец, критерий и эскалация отсутствуют.

В выборке из 500 сделок найдено 126 обещаний. По 47 нельзя установить исполнителя, по 31 истек срок, по 18 компания считает обязательство выполненным, хотя владелец продолжает обращаться. В целом 740 владельцев ожидают оборудование, 96 — документы; 61 случай превышает 30 дней, а 23 обещания связаны с уволившимися сотрудниками.

Сервис без capacity alignment

Маркетинг ежемесячно формирует список автомобилей с приближающимся ТО. Контакт-центр направляет до 45 000 сообщений и совершает 12 000 звонков. Сервис способен принять около 7 500 дополнительных заказов. В пиковых филиалах ожидание записи достигает трех недель.

KPI маркетинга — число записей, сервиса — загрузка постов, контакт-центра — назначенные визиты. Владельцы не находят удобного времени, отменяют записи и уходят в независимый сервис. При этом first-service retention заявлен на уровне 68%.

Аудит показывает, что в знаменатель включены только владельцы с созданной сервисной записью, молодые когорты смешаны со зрелыми, межфилиальный сервис иногда считается потерей, а гарантийный ремонт — первым ТО. После исправления расчетов показатель зрелых когорт составляет 42–55% в зависимости от бренда.

Жалобы без root cause и recovery

Контакт-центр закрывает жалобу после ответа, сервис — после заказ-наряда, юридическая функция — после подготовки позиции. Один случай получает три разных статуса.

За год зарегистрировано 4 800 жалоб: 31% закрыты в день регистрации, 27% повторяются в другом канале, 19% связаны с обещаниями, 14% — с ожидани-

ем деталей. Для 58% root cause не установлен. Recovery Plan не используется.

NPS и коммуникации

NPS измеряется после покупки и сервиса и влияет на бонус руководителя. Сотрудники просят довольных клиентов поставить оценку, не всегда направляют анкету после сложного случая и объясняют, что оценка ниже девяти ухудшает положение менеджера. NPS равен 71, но сервисное удержание снижается, повторные обращения растут, а связь NPS с поведением не проверяется.

Все владельцы получают одинаковые сообщения по возрасту сделки. Не учитываются фактическое владение, ремонт, открытая жалоба, кредит, страховка и допустимость рекламного контакта. Один владелец получил предложение замены в день повторного гарантийного ремонта.

Согласия

CRM содержит один флаг Consent = Yes, который используется для исполнения договора, сервисных уведомлений, рекламы, предложений банка и страховщика, передачи OEM и телематики. Цели, срок и источник согласия не отображаются. Отказ от рекламы иногда блокирует обязательные сообщения, а сервисное основание используется для коммерческой рассылки.

Replacement Pool и автоматические SQL

Все автомобили старше трех лет включаются в Replacement Pool. Не учитываются действительность владения, пробег, сервис, жалобы, финансовая ситуация, остаточная стоимость и допустимость контакта. Руководство умножило 26 000 записей на историческую конверсию и включило 5 600 замен в прогноз.

Каждая запись пула автоматически создает SQL и назначается продавцу. Demand Episode отсутствует, MQL Standard не применяется, содержательного взаимодействия нет. Большинство объектов закрывается как Клиент не заинтересован; SQL-to-Deal Rate падает до 1,4%.

Повторный и реферальный спрос

Когда владелец обращается за вторым автомобилем, продавец открывает прежнюю opportunity и меняет дату. Теряются источник и тип спроса, старая квалификация используется повторно, а время прохождения стадий искажается.

В реферальной программе владелец сообщает телефон знакомого. Контакт сразу создается как SQL. Referral Record, самостоятельное волеизъявление нового субъекта и надежная атрибуция отсутствуют. Часть людей не знает источник номера, а некоторые сделки приписаны программе, хотя покупатели обращались раньше.

Capacity gaps и конфликт экосистемы

После запуска Replacement Pool нагрузка контакт-центра выросла на 37%. Увеличилось ожидание, обещанные перезвоны нарушаются, onboarding сокращается, жалобы попадают в общую очередь. Сервису не хватает диагностов и деталей.

Одновременно OEM, дилер, банк и страховщик проводят независимые коммуникации. За неделю один владелец получает до семи сообщений разных участников. Единого оркестратора цели, частоты и контекста нет.

Инвестиционное решение

Совет директоров готов профинансировать только два из пяти проектов:

1. единый Owner Record;
2. расширение сервисной мощности;
3. автоматизацию Replacement Pool;
4. Promise Register и Recovery Workflow;
5. прогнозные CLV и Owner Health Profile.

Коммерческий директор требует Replacement Pool ради быстрых продаж. ИТ предлагает CDP и predictive CLV. Сервис просит мощность. Финансовый директор требует доказать экономику.

Задания и вопросы к кейсу

1. Почему существующее поле Владелец принят не является OWNER_ACCEPTED?

2. Сформируйте минимальный Deal Handoff Package для семейной, корпоративной и кредитной сделки.
3. Постройте модель buyer–owner–user–payer–Product–Ownership Episode.
4. Предложите единую State Model для трех кластеров.
5. Определите outcome onboarding и события первых двенадцати месяцев.
6. Спроектируйте Promise Register для 126 выявленных обещаний.
7. Разделите повторный дефект на Service Episode, Complaint Case и Recovery Plan.
8. Пересоберите паспорт first-service retention.
9. Определите корректные критерии Replacement Pool и момент создания Demand Episode.
10. Спроектируйте нормативный маршрут повторного и реферального спроса.
11. Исправьте расчет CLV и назовите недостающие данные.
12. Свяжите сервисную кампанию с Capacity Required и Capacity Available.
13. Выберите два инвестиционных проекта и обоснуйте последовательность.
14. Определите guardrails пилота.
15. Сформулируйте критерии, после которых решение можно масштабировать.

Чек-лист руководителя

Шкала

- **0 — отсутствует:** объект, правило или процесс не определен.
- **1 — фрагментарно:** практика зависит от отдельных сотрудников.
- **2 — формализовано:** правило описано, но применяется непоследовательно.
- **3 — управляется:** стандарт действует, измеряется и имеет владельца.
- **4 — доказательно развивается:** эффект проверяется, а стандарт улучшается.

Оценивать следует фактическую практику по выборке Ownership Episodes, а не наличие документа.

1. Самостоятельность контура

Определен ли управление отношениями с клиентом после покупки как отдельный посттранзакционный контур? Свидетельство: утвержденная архитектура и границы. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

2. Владелец управление отношениями с клиентом после покупки

Назначена ли одна роль, отвечающая за результативность контура? Свидетельство: полномочия, ресурсные права и KPI. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

3. Интерфейс с управление продажами

Установлено ли, где заканчивается управление продажами? Свидетельство: Integration Contract и критерии принятия. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

4. Событие OWNER_ACCEPTED

Существует ли доказательное событие принятия владения? Свидетельство: event log, actor, time, evidence. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

5. Deal Handoff Package

Определен ли обязательный состав данных, обещаний, согласий и рисков? Свидетельство: спецификация и заполненные пакеты. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

6. Acceptance и rejection

Может ли получатель отклонить пакет с reason code и сроком исправления? Свидетельство: реальные отклонения и повторные передачи. Оценка: ___ / 4.

7. Identity

Различает ли система субъектов и управляет ли дублями? Свидетельство: Identity ID, matching rules, merge/split audit trail. **Критический разрыв: да при массовой недостоверности.** Оценка: ___ / 4.

8. Product ID

Есть ли устойчивый идентификатор конкретного продукта? Свидетельство: authoritative source и контроль валидности. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

9. Ownership Episode ID

Имеет ли каждый эпизод самостоятельный ID, начало и состояние? **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

10. Роли субъектов

Разделены ли buyer, owner, user, payer, representative и decision-maker? Свидетельство: реальные случаи несовпадения ролей. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

11. Identity–Product–Deal

Можно ли восстановить связь сделки, продукта, субъекта и эпизода? Свидетельство: сквозные ID. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

12. Ownership State Model

Есть ли единая модель состояний и переходов? Свидетельство: state-transition specification. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

13. Entry/Exit Criteria и evidence

Имеет ли каждый переход проверяемое событие и authorized role? **Критический разрыв: да для существенных решений.** Оценка: ___ / 4.

14. Ownership Plan

Существует ли план milestones и обязательств по эпизоду? Свидетельство: активные планы и статусы. **Критический разрыв: да для сложного продукта.** Оценка: ___ / 4.

15. Onboarding Outcome

Завершается ли onboarding подтвержденным результатом? Свидетельство: VALUE_CONFIRMED и TTFV. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

16. Promise Register

Есть ли отдельный реестр обещаний? Свидетельство: Promise ID, срок, owner, criterion, evidence. **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

17. Владелец обязательства

Отсутствуют ли promises и незавершенные действия без владельца? **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

18. Lifecycle milestones

Управляются ли продуктовые, сервисные, финансовые и гарантийные события с учетом контекста? Оценка: ___ / 4.

19. Complaint и root cause

Разделены ли жалоба и обычное обращение, определяется ли причина? **Критический разрыв: да при систематическом формальном закрытии.** Оценка: ___ / 4.

20. Service Recovery

Существует ли Recovery Plan и отдельная проверка результата? **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

21. Retention и churn

Определены ли объект, когорта, окно, competing risks и censoring? **Критический разрыв: да при финансовом использовании метрики.** Оценка: ___ / 4.

22. Новый Demand Episode

Создается ли новый объект для каждой самостоятельной потребности? **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

23. Trigger, signal и demand

Исключено ли автоматическое признание сигнала квалифицированным спросом? **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

24. Replacement Pool

Используется ли пул только для проверки гипотезы, а не как pipeline? **Критический разрыв: да, если включен в гарантированный forecast.** Оценка: ___ / 4.

25. Маршрут MQL–SQL–управление продажами

Проходит ли новый Demand Episode применимые стандарты привлечение лидов и LLM? **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

26. Referral Record

Зафиксированы ли самостоятельный отклик новой Identity, основание и атрибуция? **Критический разрыв: да при обработке контактов без основания.** Оценка: ___ / 4.

27. Consent и purpose limitation

Разделены ли договорные, сервисные, рекламные, телематические и партнерские цели? **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

28. Источники истины и интеграции

Назначен ли authoritative source для критических объектов? Есть ли правила конфликтов и audit trail? **Критический разрыв: да.** Оценка: ___ / 4.

29. Capacity alignment

Согласованы ли объем программ, SLA и доступная мощность? Свидетельство: Workload Ratio и backlog age. **Критический разрыв: да при хронической перегрузке.** Оценка: ___ / 4.

30. KPI, CLV и инвестиции

Используются ли KPI Tree, Cost-to-Serve, когорты, CLV, Customer Equity, guardrails и causal evaluation? **Критический разрыв: да, если LTV равен выручке.** Оценка: ___ / 4.

Итоговый индекс

$$OMMI = \frac{\sum_{i=1}^{30} s_i}{30 \times 4} \times 100\%,$$

где s_i — оценка критерия от 0 до 4.

- 0–20% — фрагментированное обслуживание;
- 21–40% — учет владения;
- 41–60% — стандартизация;
- 61–75% — межфункциональная оркестрация;
- 76–90% — аналитическое управление;
- 91–100% — доказательно адаптивная система.

Общая сумма не компенсирует критический разрыв:

$$OwnerManagementReady = 1 \iff OMMI \geq \theta \land CriticalGapCount = 0.$$

Критические архитектурные разрывы

Критический разрыв — не просто локальная недоработка интерфейса или дисциплины исполнения. Это дефект, из-за которого система не может надежно ответить хотя бы на один из базовых вопросов: кто владелец, каким продуктом он владеет, в рамках какого эпизода, какое обязательство действует, кто отвечает за следующий результат и на каком основании возникает новый спрос. Ниже приведен редакционный перечень разрывов, которые нельзя маскировать средним баллом зрелости.

1. Размытая граница управление отношениями с клиентом после покупки

Проявление. управление отношениями с клиентом после покупки описывается как продолжение управление продажами, как часть операционное управление маркетингом или как переименованный CRM/сервис. Точка начала после OWNER_ACCEPTED не зафиксирована.

Последствие. Сделка формально закрыта, но обязательства, данные и ответственность продолжают двигаться по процессам с разными правилами. Невозможно определить, кто отвечает за ценность в использовании и за качество нового цикла спроса.

Минимальное исправление. Утвердить управление отношениями с клиентом после покупки как самостоятельный слой управления после OWNER_ACCEPTED; закрепить его вход, выходы, объекты, роли и интерфейсы с управление продажами, сервисом, финансами и маркетингом.

2. Подмена управление отношениями с клиентом после покупки коммуникационной программой

Проявление. Система сводится к рассылкам, клубу владельцев, акциям и опросам удовлетворенности.

Последствие. Организация умеет говорить с владельцем, но не умеет управлять обещаниями, состоянием продукта, сервисными эпизодами и достижением результата.

Минимальное исправление. Сделать ядром операционную модель владения: Owner Record, Ownership Episode, Ownership Plan, Promise Register, Service

Episode и Recovery Plan. Коммуникации должны быть действиями внутри этих объектов, а не заменой системы.

3. Отсутствие формального состояния OWNER_ACCEPTED

Проявление. Факт оплаты, выдачи, активации и принятия пакета смешаны; переход выполняется по свободному комментарию.

Последствие. Начало эпизода владения нельзя доказать, когорты нестабильны, срок onboarding и SLA считаются от разных дат.

Минимальное исправление. Определить событие OWNER_ACCEPTED, authorized role, timestamp, обязательные свидетельства и правила возврата пакета на исправление.

4. Неполный Deal Handoff Package

Проявление. Передаются только контакт и сумма сделки; конфигурация, обещания, ограничения, роли субъектов, согласия и открытые вопросы отсутствуют.

Последствие. управление отношениями с клиентом после покупки начинает отношения с повторного выяснения контекста, а устные обещания превращаются в конфликт.

Минимальное исправление. Утвердить обязательную схему пакета, валидацию полноты, механизм отклонения с reason code и журнал повторной передачи.

5. Незавершенные обязательства теряют владельца

Проявление. После закрытия сделки задачи продавца закрываются автоматически, хотя установка, документы, аксессуары, обучение или компенсация не выполнены.

Последствие. Обещание остается у клиента, но исчезает из операционной системы.

Минимальное исправление. Мигрировать каждое открытое обязательство в Promise Register только с явным Promise Owner, сроком, критерием исполнения и evidence.

6. Нет устойчивого Owner Record

Проявление. Владелец отождествляется с карточкой CRM, номером телефона или последней сделкой.

Последствие. Дубли, совместное владение, смена контактов и несколько продуктов разрушают историю; коммуникации и расчеты становятся недостоверными.

Минимальное исправление. Ввести отдельный Owner Record, связанный с Identity через управляемые правила matching, merge и split.

7. Нет самостоятельного Ownership Episode

Проявление. Вся история человека хранится в одной карточке без начала, окончания и состояний конкретного владения.

Последствие. Нельзя различить параллельные продукты, повторное владение, передачу продукта и новый жизненный контекст.

Минимальное исправление. Создавать отдельный Ownership Episode ID для каждой связи конкретных субъектов и продукта во времени.

8. Нарушена связь Identity–Product–Deal–Episode

Проявление. Сделка, серийный объект, сервисная история и субъект соединяются вручную или по неуникальному признаку.

Последствие. Ошибки идентификации переходят в сервис, согласия, атрибуцию и CLV; одно неверное объединение создает цепочку решений по чужим данным.

Минимальное исправление. Закрепить сквозные идентификаторы и правила ссылочной целостности; блокировать существенное действие при неразрешенном конфликте.

9. Смешение ролей субъектов

Проявление. Buyer автоматически считается owner, user, payer и decision-maker.

Последствие. Обещания и сообщения направляются не тому человеку, согласия применяются не к той цели, а выводы о спросе и удержании искажаются.

Минимальное исправление. Моделировать роли раздельно, с периодом действия, основанием и правилами доступа.

10. Дедупликация уничтожает историю

Проявление. При объединении дублей старая запись перезаписывается без журнала происхождения и возможности обратного разделения.

Последствие. Невозможно объяснить решение, восстановить согласие или исправить ложное совпадение.

Минимальное исправление. Использовать reversible merge/split, provenance и audit trail; критические совпадения направлять на ручную верификацию.

11. Новый владелец перезаписывает прежнего

Проявление. При продаже или передаче продукта поле owner меняется, а предыдущий эпизод исчезает.

Последствие. Теряется история ответственности, сервиса, гарантий и влияния на стоимость продукта.

Минимальное исправление. Закрывать старый Ownership Episode и открывать новый, сохраняя временные границы и разрешенные связи между эпизодами.

12. Нет Ownership State Model

Проявление. Статусы создаются командами произвольно и не имеют общей семантики.

Последствие. Один и тот же владелец одновременно считается onboarded, at risk и inactive; автоматизация зависит от названия поля, а не от доказанного состояния.

Минимальное исправление. Утвердить конечный набор состояний, допустимые переходы, входные и выходные критерии, evidence и authorized roles.

13. Переходы происходят без evidence

Проявление. Сотрудник меняет статус по субъективной оценке; фактическое событие и источник данных не сохраняются.

Последствие. KPI можно улучшить административным действием без улучшения результата владельца.

Минимальное исправление. Для каждого существенного перехода определить проверяемое событие, источник, timestamp, confidence и журнал решения.

14. Ownership Plan отсутствует или является списком контактов

Проявление. План содержит даты рассылок, но не milestones, обязательства, риски и ожидаемые результаты.

Последствие. Команда оптимизирует активность вместо прогресса владельца.

Минимальное исправление. Строить план вокруг outcome, value-in-use, обещаний, сервисных событий и контрольных точек; пересматривать его при изменении состояния.

15. Onboarding равен факту отправки сообщения

Проявление. Завершение onboarding фиксируется после письма, звонка или выдачи инструкции.

Последствие. Компания считает процесс успешным, даже если продукт не активирован, ключевая функция не освоена и обещанная ценность не подтверждена.

Минимальное исправление. Завершать onboarding только по evidence результата: activation, first value, подтвержденная компетентность или иной продуктовый критерий.

16. Нет Promise Register

Проявление. Обещания находятся в письмах, заметках и памяти сотрудников.

Последствие. Сроки и условия нельзя контролировать; спор решается по фрагментам коммуникации.

Минимальное исправление. Регистрировать Promise ID, источник, содержание, получателя, Promise Owner, due date, acceptance criterion, статус и evidence исполнения.

17. Завершение задачи подменяет исполнение обещания

Проявление. Внутренняя задача закрыта, хотя владелец не получил обещанный результат.

Последствие. Операционная отчетность выглядит благополучно, а доверие владельца снижается.

Минимальное исправление. Развести task completion и promise fulfillment; второе подтверждать внешним или продуктовым результатом.

18. Service Episode не имеет жизненного цикла

Проявление. Обращения существуют как несвязанные тикеты без контекста продукта, обещания и предыдущих причин.

Последствие. Повторяемость скрыта, а хроническая проблема выглядит как серия успешно закрытых единичных случаев.

Минимальное исправление. Ввести Service Episode с причиной, приоритетом, SLO, Service Owner, связанными действиями, resolution и проверкой результата.

19. Жалоба закрывается без root cause

Проявление. Кейс закрывают после ответа или компенсации; причина дефекта не классифицирована и не передана владельцу процесса.

Последствие. Организация оплачивает повторение одной и той же ошибки и не меняет upstream-систему.

Минимальное исправление. Разделить complaint handling, recovery и root-cause elimination; установить обязательный feedback loop и контроль эффекта изменения.

20. Ремонт считается восстановлением отношений

Проявление. Техническая неисправность устранена, поэтому Recovery Plan автоматически закрывается.

Последствие. Функция продукта восстановлена, но потеря времени, уверенности и доверия владельца не учтена.

Минимальное исправление. Проверять отдельно technical resolution, компенсацию последствий, понятность объяснения и подтвержденное восстановление доверия.

21. Отсутствие жалобы трактуется как удовлетворенность

Проявление. Молчание считается позитивным сигналом.

Последствие. Тихий уход, снижение использования и нерешенные трудности становятся видимыми слишком поздно.

Минимальное исправление. Соединять поведенческие данные, milestones, сервисные сигналы и осторожные проверки; не делать вывод по отсутствию контакта.

22. Сигнал автоматически объявляется спросом

Проявление. Просмотр страницы, окончание гарантии или рост пробега сразу создает opportunity.

Последствие. Pipeline раздувается, владелец получает неуместное давление, а прогноз теряет смысл.

Минимальное исправление. Хранить trigger как гипотезу; создавать Demand Episode только при наличии самостоятельной потребности и допустимого основания для взаимодействия.

23. Новый спрос не получает Demand Episode ID

Проявление. Повторный интерес добавляют в старую сделку или Owner Record как заметку.

Последствие. Нельзя измерить конверсию, время и источник новой потребности; история решений смешивается.

Минимальное исправление. Для каждой самостоятельной потребности создавать новый Demand Episode, не меняя исходный Ownership Episode.

24. Владелец автоматически становится MQL или SQL

Проявление. Наличие предыдущей покупки заменяет стандарт квалификации.

Последствие. Известность Identity ошибочно принимается за готовность спроса; команды получают низкокачественные передачи.

Минимальное исправление. Пропускать новый эпизод через применимые функции MVC и привлечение лидов до MQL, затем через LLM до SQL и управление продажами до новой сделки.

25. Replacement Pool включается в pipeline

Проявление. Владельцы, у которых приблизительно наступает срок замены, учитываются как гарантированные возможности.

Последствие. Forecast завышен, а коммерческое давление начинается до появления намерения.

Минимальное исправление. Держать Replacement Pool как аналитический пул для проверки гипотез; переводить запись в demand flow только по определенному событию и стандарту.

26. Рекомендация считается лидом до отклика новой Identity

Проявление. Переданный контакт немедленно получает статус лида и коммерческие сообщения.

Последствие. Нарушаются ожидания, privacy и стандарты квалификации; атрибуция стимулирует некачественные контакты.

Минимальное исправление. Вести Referral Record отдельно; новый Demand Episode создавать после допустимого самостоятельного отклика или иного законного основания.

27. Единый флаг согласия

Проявление. Одно поле «согласен» применяется к договорным, сервисным, рекламным, телематическим и партнерским целям.

Последствие. Компания не может доказать purpose limitation, срок и канал; отзыв согласия обрабатывается непоследовательно.

Минимальное исправление. Разделить основания по цели, субъекту, данным, каналу, сроку и источнику; обеспечить отзыв и propagation во все системы.

28. Нет authoritative source и правил конфликтов

Проявление. CRM, ERP, сервисная система и приложение содержат разные значения, а «истина» выбирается вручную.

Последствие. Решения воспроизводятся случайно; исправление в одной системе откатывается следующей синхронизацией.

Минимальное исправление. Назначить authoritative source по атрибутам, правила приоритета и разрешения конфликтов, наблюдаемость интеграций и audit trail.

29. Удержание измеряется без когорт и censoring

Проявление. В одной доле смешаны продукты, возрасты владения и клиенты, для которых период наблюдения еще не закончился.

Последствие. Тренд отражает структуру портфеля, а не изменение удержания.

Минимальное исправление. Определить объект retention, временное окно, когорту, competing risks и правое цензурирование; при необходимости применять survival analysis.

30. LTV равен выручке

Проявление. Сумма продаж называется пожизненной ценностью без маржи, Cost-to-Serve, вероятностей, дисконтирования и риска.

Последствие. Наиболее затратные сегменты могут выглядеть самыми ценными; инвестиции в удержание нельзя сравнить с альтернативами.

Минимальное исправление. Рассчитывать инкрементальный CLV на уровне contribution margin, учитывать CTS, горизонт, discount rate и сценарии; агрегировать до Customer Equity.

31. Все повторные покупки приписываются управление отношениями с клиентом после покупки

Проявление. Любая следующая сделка известного владельца считается результатом программы.

Последствие. Базовый спрос, сезонность, бренд, цена и внешние факторы принимаются за причинный эффект.

Минимальное исправление. Разделять описательную атрибуцию и causal evaluation; использовать holdout, рандомизацию или обоснованный квазиэксперимент.

32. Рост базы не связан с мощностью обслуживания

Проявление. Программы масштабируются по размеру аудитории без оценки очередей, навыков и пропускной способности.

Последствие. SLA деградирует именно в момент роста, а ценность программы уничтожается перегрузкой.

Минимальное исправление. Планировать workload, service rate, backlog age и required capacity по сценариям; ограничивать запуск при нарушении guardrails.

33. SLA измеряет только первый ответ

Проявление. Быстрое автоматическое сообщение засчитывается как соблюдение сервиса.

Последствие. Время до решения и результата растет при формально хорошем KPI.

Минимальное исправление. Разделить first response, time-to-resolution, promise due compliance и outcome confirmation.

34. Эскалация заменяет нормальный процесс

Проявление. Любой сложный кейс решается через руководителя или личные связи.

Последствие. Хороший результат зависит от героизма, а система не масштабируется.

Минимальное исправление. Кодифицировать authority matrix, стандартные сценарии, лимиты компенсаций и learning loop; эскалацию оставить исключением.

35. Обратная связь не меняет upstream-системы

Проявление. Жалобы и сигналы агрегируются в презентации, но требования к продукту, продаже, маркетингу и handoff остаются прежними.

Последствие. управление отношениями с клиентом после покупки становится приемником дефектов без права устранить источник.

Минимальное исправление. Привязать recurring root causes к change owner, сроку, решению, проверке эффекта и обратному подтверждению в управление отношениями с клиентом после покупки.

Порядок устранения разрывов

Исправление следует вести не от самого заметного интерфейса, а от причинной основы:

1. **Governance:** границы, полномочия, решения и ownership ролей.

2. **Objects:** Identity, Product, Ownership Episode, Promise, Service Episode, Demand Episode.
3. **Execution:** state transitions, handoff, onboarding, service, recovery и new-demand routing.
4. **Measurement:** определения, когорты, CTS, CLV, качество данных и guardrails.
5. **Prediction:** только после стабилизации объектов и наблюдений.
6. **Automation:** только для решений с определенными правами, evidence, контролем риска и возможностью остановки.

Если нарушен более ранний слой, инвестиция в более поздний повышает скорость ошибок, а не зрелость системы.

Терминологический словарь

Active Ownership Episode — эпизод владения, который находится в действующем состоянии и не завершен передачей, прекращением, списанием или иной утвержденной причиной.

Authoritative Source — назначенная система или источник, значение которого считается нормативным для конкретного атрибута при конфликте данных.

Behavioral Signal — наблюдаемое действие или изменение поведения, которое может поддерживать гипотезу, но само по себе не доказывает намерение или спрос.

Churn — определенное событие прекращения конкретного отношения или использования в заданном окне; требует явного объекта и правил наблюдения.

Complaint Case — формализованный случай выраженного неудовлетворения, требующий ответа, решения, анализа причины и, при необходимости, восстановления отношений.

Complaint Owner — роль, отвечающая за прохождение жалобы от регистрации до проверенного закрытия и передачи root cause владельцу изменения.

Cost-to-Serve, CTS — полная релевантная стоимость обслуживания владельца, продукта, эпизода или сегмента, включая прямые и распределяемые ресурсы.

Customer Equity — приведенная стоимость совокупности ожидаемых contribution-margin потоков от портфеля отношений с учетом риска, времени и стоимости обслуживания.

Customer Lifetime Value, CLV — ожидаемая приведенная contribution value конкретного отношения или когорты за определенный горизонт при явных предположениях.

Deal Handoff Package — структурированный пакет, передаваемый из управления продажами в управление отношениями с клиентом после покупки при достижении OWNER_ACCEPTED.

Demand Episode — самостоятельный во времени и контексте эпизод потребности, интереса и движения к возможной покупке; новая потребность требует нового ID.

Demand Episode Link — типизированная связь нового спроса с Owner Record, Ownership Episode, trigger, referral или иным допустимым источником контекста.

Fast-track — сокращенный маршрут квалификации нового спроса, допустимый только при заранее определенных evidence и без отмены стандартов MQL и SQL.

First-Pass Recovery — восстановление результата и отношений без повторного открытия, дополнительной эскалации или повторного обращения по той же причине.

Identity — устойчивое представление субъекта с идентификатором, атрибутами, provenance и управляемыми правилами matching, merge и split.

Identity–Product Link — временная типизированная связь субъекта с конкретным продуктом, отражающая роль, основание и период действия.

Incremental CLV — изменение ожидаемого CLV, причинно связанное с рассматриваемым решением относительно обоснованной альтернативы.

Lifecycle Milestone — значимое событие жизненного цикла продукта или владения, для которого определены trigger, контекст, действие и ожидаемый результат.

Lifecycle Trigger — наблюдаемое событие, создающее основание проверить необходимость действия; не тождественно спросу.

управление жизненным циклом лида, LLM — функция квалификации и развития MQL до SQL на основании утвержденного SQL Standard.

Marketing Qualified Lead, MQL — Demand Episode, прошедший стандарт качества привлечения лидов и готовый к обработке LLM.

MQL Standard — проверяемый набор обязательных критериев, evidence и исключений, определяющий переход в MQL.

New Ownership Episode — эпизод владения, создаваемый после новой сделки или законной передачи продукта; он не перезаписывает предыдущий эпизод.

Onboarding — управляемый переход от принятия владельца к первому доказанному результату и способности безопасно получать ценность от продукта.

Onboarding Case — рабочий объект onboarding с владельцем, milestones, обещаниями, рисками, сроками и evidence завершения.

Operational Product — конкретный идентифицируемый экземпляр, подписка, договорное право или иная единица, вокруг которой строится владение.

Opportunity — коммерческий объект управление продажами, созданный после SQL и управляемый до результата сделки.

Outcome Attainment — доказанное достижение результата, ради которого владелец использует продукт в данном контексте.

Owner — субъект в определенной роли и временной связи с продуктом; owner не обязательно совпадает с buyer, user, payer или decision-maker.

OWNER_ACCEPTED — формальное состояние, в котором управление отношениями с клиентом после покупки принял полный и валидный Deal Handoff Package и ответственность за новый эпизод.

Owner Data Quality Index, ODQI — составной показатель пригодности данных владельца и владения для конкретных решений с учетом полноты, точности, актуальности, согласованности и происхождения.

Owner Health Profile — объяснимый набор показателей состояния владения, риска, ценности и качества опыта; не должен сводиться к одному непрозрачному score.

управление отношениями с клиентом после покупки — самостоятельная управленческая система после OWNER_ACCEPTED, отвечающая за обещания, ценность в использовании, сервис, удержание и корректное возвращение нового спроса.

управление отношениями с клиентом после покупки Executive — accountable-роль за архитектуру, экономику, межфункциональные решения,

качество данных и результаты управление отношениями с клиентом после покупки.

Owner Record — нормативная запись о владельце, его ролях, связях, разрешениях и активных эпизодах без смешения с конкретной сделкой.

Owner Response — наблюдаемая реакция владельца на действие или событие; отсутствие ответа не является автоматически отрицательным или положительным результатом.

Ownership Episode — ограниченная во времени связь субъектов, продукта и контекста владения с собственным ID, состоянием и историей.

Ownership Plan — актуальный план достижения результата и управления milestones, promises, рисками, сервисными событиями и следующими решениями в эпизоде.

Product — объект предложения или конкретный operational product; уровень определения должен быть указан в каждой метрике и связи.

Promise — явно или неявно принятое обязательство компании перед конкретным субъектом с проверяемым критерием исполнения.

Promise Owner — единственная accountable-роль, обязанная обеспечить исполнение promise или согласованное изменение его условий.

Promise Register — журнал обязательств с Promise ID, источником, содержанием, сроком, владельцем, статусом, критерием и evidence.

Recovery — целенаправленное восстановление результата и отношений после существенного сбоя; не равно только техническому ремонту.

Recovery Owner — accountable-роль за Recovery Plan, межфункциональную координацию и подтверждение результата владельцем.

Recovery Plan — план устранения причины и последствий сбоя, компенсации, коммуникации, контроля сроков и проверки восстановления.

Referral Record — запись о рекомендации, ее источнике, основании, получателе, статусе отклика и правилах атрибуции; не является автоматически лидом.

Referral Demand — новый Demand Episode новой или существующей Identity, возникший через рекомендацию и прошедший применимые стандарты квалификации.

Relationship Owner — роль, отвечающая за целостность Ownership Episode и координацию решений, но не присваивающая ответственность функциональных владельцев.

Replacement Pool — аналитический пул эпизодов с признаками возможной замены продукта; используется для проверки гипотез, а не как готовый pipeline.

Replacement Readiness — оценка вероятности и контекста готовности к замене, которая должна быть объяснима, откалибрована и проверена действием.

Retention — сохранение определенного отношения, продукта, активности или экономической ценности в заданном окне и когорте.

Service Episode — самостоятельный рабочий объект сервисной потребности от открытия до проверенного результата с причиной, приоритетом, SLO и ответственными.

Service Owner — роль, отвечающая за завершение конкретного Service Episode по стандарту результата.

Service Resolution — устранение функциональной потребности, подтвержденное заданным evidence; может не означать полного recovery.

Service-Level Agreement, SLA — договоренность о показателях уровня сервиса, ответственности и последствиях отклонения.

Service-Level Objective, SLO — измеримая целевая граница надежности, времени или качества конкретного сервиса.

Sales Qualified Lead, SQL — Demand Episode, прошедший SQL Standard в LLM и готовый к принятию управление продажами.

SQL Standard — проверяемые критерии потребности, пригодности, роли, времени, evidence и исключений для перехода в SQL.

Survival Function — вероятность того, что определенное событие прекращения не наступит дольше времени t; позволяет корректно учитывать неполные наблюдения.

System of Analytics — слой расчета, исследования, экспериментов и моделей, не являющийся сам по себе источником операционной истины.

System of Engagement — слой взаимодействия с владельцем через каналы и интерфейсы в пределах цели, согласия и контекста.

System of Record — система нормативного хранения объекта или атрибута с контролем качества, происхождения и истории.

System of Workflow — слой назначения, исполнения, SLA, эскалации и фиксации рабочих действий.

Time to First Value, TTFV — время от определенной стартовой точки до первого подтвержденного полезного результата.

Time to Outcome Attainment, TTOA — время до достижения целевого результата владения, а не до завершения внутренней задачи.

Time to Resolution, TTR — время от открытия сервисного эпизода до подтвержденного решения по определенному стандарту.

Tracking Standard — правила именования, идентификации, timestamps, источников, атрибуции и качества событий, обеспечивающие сопоставимость данных.

Value-in-Use — ценность, возникающая в процессе использования продукта в контексте владельца, а не содержащаяся автоматически в факте продажи.

Workload Ratio — отношение ожидаемого объема работы к доступной пропускной способности с учетом mix сложности и требуемых навыков.

Практические протоколы эксплуатации управление отношениями с клиентом после покупки

Следующие протоколы переводят модель главы из набора объектов в повторяемую управленческую практику. Они не заменяют локальные регламенты и отраслевые требования. Их задача — задать минимальную логику решения: стартовое событие, обязательные данные, accountable-роль, допустимые действия, evidence завершения и stop rule. Каждый протокол должен быть реализован одновременно в политике, workflow и наблюдаемости. Если правило существует только в презентации, система не может считаться введенной в эксплуатацию.

Протокол 1. Приемка Deal Handoff Package

Процесс начинается не с технической синхронизации карточки, а с события готовности пакета к приемке. управление продажами формирует версионированный Deal Handoff Package и указывает Deal ID, Identity ID, Product ID или временный идентификатор продукта, роли субъектов, конфигурацию, договорные параметры, обещания, согласия, открытые вопросы и evidence завершения коммерческого шага. Пакет получает timestamp и отправителя, чтобы последующее изменение не уничтожило состояние на момент передачи.

Workflow выполняет автоматические проверки. Структурная валидация контролирует наличие обязательных полей и допустимый формат. Семантическая проверка сопоставляет роли, продукт, условия и обещания. Проверка ссылочной целостности подтверждает, что идентификаторы существуют и не находятся в неразрешенном конфликте. Compliance-проверка определяет, можно ли использовать переданные данные для конкретных сервисных и коммуникационных целей. Автоматическая проверка не должна принимать решение там, где требуется содержательная оценка обещания или исключения.

Назначенный Handoff Receiver изучает исключения, открытые обязательства и применимость Ownership Plan. Он может принять пакет, принять с явно разрешенным условием либо отклонить. Условная приемка допустима только для некритичного дефекта, если известны correction owner и due date, а владельцу не причиняется риск. Критическое отсутствие Product ID, основания связи с Identity, обязательного promise или юридически значимого evidence блокирует приемку.

При отклонении фиксируются reason code, описание дефекта, требуемое исправление и срок повторной передачи. Пакет не редактируется принимающей стороной скрытно: иначе ответственность за исходные данные становится неясной. управление продажами выпускает новую версию, сохраняя связь с отклоненной. Метрика First-Pass Acceptance используется вместе с guardrails: высокая доля приемки не является успехом, если receiver перестал замечать дефекты.

Событие OWNER_ACCEPTED возникает только после успешной приемки. Одновременно создаются или активируются Owner Record, Identity–Product Link и Ownership Episode; незавершенные обязательства переходят в Promise Register, а значимые milestones — в Ownership Plan. Idempotency key защищает от повторного создания объектов при техническом повторе сообщения.

Если часть объектов не создана, транзакция получает состояние ошибки и попадает в контролируемую очередь, а не считается завершенной.

Ежедневный контроль рассматривает отклоненные и зависшие пакеты, возраст очереди, долю условных приемок и orphan promises. Еженедельный разбор анализирует причины дефектов по источнику и меняет upstream-стандарт. Завершенность протокола доказывается не отчетом об отправленных пакетах, а возможностью восстановить всю цепочку: версия пакета → решение receiver → OWNER_ACCEPTED → созданные объекты → принятые обязательства.

Протокол 2. Запуск и завершение onboarding

Onboarding Case открывается из принятого Ownership Episode, а не из маркетингового списка. На старте система определяет продукт, роли, ограничения, ожидаемый outcome, обязательные действия компании и владельца, доступные каналы и риски. Для сложного продукта следует различать техническую активацию, безопасное начало использования, освоение ключевой функции, first value и устойчивое самостоятельное использование. Один универсальный статус «активирован» скрывает разные причины неуспеха.

План onboarding строится от результата назад. Сначала формулируется наблюдаемый outcome: например, владелец активировал продукт, выполнил критическую настройку и подтвердил способность использовать основную функцию. Затем определяются evidence, необходимые milestones, promises, ответственные и допустимые окна. Контакт является средством: звонок или сообщение включаются только тогда, когда помогают пройти конкретный milestone.

Сегментация не должна превращаться в стереотип. Она определяет базовый маршрут, но реальные сигналы корректируют план. Низкая цифровая активность может означать удобный офлайн-сценарий, а не риск. Повторный просмотр инструкции может означать обучение или непонятность интерфейса. Поэтому каждое вмешательство связывается с гипотезой, ожидаемой реакцией и stop rule. При отсутствии подтверждения система не усиливает давление автоматически.

TTFV считается от единой стартовой точки, обычно OWNER_ACCEPTED или физической готовности продукта, если это предусмотрено паспортом метрики. Паузы, вызванные согласованным ожиданием владельца, должны быть классифицированы, но не обязательно исключены: исключение меняет

смысл показателя. Параллельно измеряются доля достигнутого outcome, число просроченных promises, effort владельца, обращения и Cost-to-Serve.

Onboarding нельзя закрыть на основании отправки материалов или внутренней отметки. Допустимые основания закрытия: подтвержденный outcome, документированный отказ владельца продолжать, объективная невозможность с утвержденным reason code либо переход в сервисный/recovery-процесс. Если возникает неисправность, основной кейс не исчезает: он связывается с Service Episode, а ожидаемый outcome и обещания сохраняются.

После закрытия выполняется короткая проверка качества. Она отвечает, достигнута ли ценность, все ли promises исполнены, корректны ли роли и разрешения, какой следующий milestone, требуется ли обновление Ownership Plan. Выборка кейсов проходит ручной audit. Если высокий completion rate не сопровождается outcome attainment, стандарт закрытия признан дефектным.

Протокол 3. Регистрация и контроль promises

Promise возникает из договора, публичного предложения, слов сотрудника, интерфейса, сервисного решения, программы компенсации или нормативного требования. Организация не вправе считать обещанием только то, что сотрудник вручную назвал promise. Источники должны быть перечислены в governance, а существенные неструктурированные коммуникации — доступны для выявления и подтверждения обязательства.

При регистрации формулировка обещания нормализуется без потери исходного текста. Запись содержит получателя, объект, источник, время, условия, due date, acceptance criterion, Promise Owner, contributors, допустимое изменение и evidence. Если срок или критерий неясны, promise получает статус clarification required, но не исчезает из контроля. Назначение владельца процесса вместо конкретной accountable-роли не считается достаточным.

Изменение promise не выполняется односторонним редактированием. Система сохраняет прежнюю версию, основание изменения, authorized role и, когда требуется, подтверждение получателя. Просрочка определяется по исходно согласованному сроку, а не скрывается переносом due date. Допустимая renegotiation отражается отдельным событием и анализируется как часть качества обещаний.

Ежедневная очередь promise control делится минимум на due soon, overdue, blocked, disputed и evidence pending. Приоритизация учитывает ущерб, уязви-

мость, договорный риск, зависимость результата и длительность ожидания. Score может рекомендовать порядок, но не отменяет hard rules. Например, обязательство, влияющее на безопасность, всегда имеет приоритет независимо от прогнозируемой стоимости владельца.

Исполнение подтверждается acceptance criterion. Если обещано доставить документ, evidence может быть фактом доступности и получения; если обещано устранить проблему — подтвержденным функциональным результатом; если обещана компенсация — проведенной транзакцией. Внутреннее действие «передано коллегам» не является fulfillment. При споре promise связывается с Complaint Case и сохраняет собственный статус.

На уровне управления анализируется не только доля исполнения в срок. Нужны promise defect rate по источнику, доля promises без owner, повторные переносы, стоимость исполнения, нарушения по этапам и влияние на service/recovery. Root cause может находиться в рекламе, дизайне продукта, скрипте продаж, договоре или capacity. Поэтому Promise Register является одновременно операционным инструментом и датчиком качества всей системы.

Протокол 4. Service Episode, complaint и recovery

Входом является потребность владельца, сигнал продукта, обращение представителя или обнаруженный компанией дефект. На первом шаге определяется Identity, Product, Ownership Episode и характер события. Ошибка идентификации опаснее задержки маршрутизации: действие по чужому продукту может нарушить privacy, гарантию и безопасность. При неполной уверенности создается временная связь с ограниченными правами до верификации.

Service Episode классифицируется по типу, срочности, воздействию и требуемому навыку. Complaint Case создается, когда выражено неудовлетворение или событие соответствует утвержденному критерию жалобы. Recovery Plan требуется, если сбой затронул доверие, значимый outcome, безопасность, существенные затраты времени или повторился. Эти три объекта могут быть связаны, но не заменяют друг друга.

Первичный ответ сообщает, что принято, кто отвечает, какой следующий шаг и когда ждать обновление. Он не должен называться решением. Service Owner координирует диагностику и functional resolution. Complaint Owner обеспечивает справедливое рассмотрение и понятный ответ. Recovery Owner отвечает за последствия и восстановление. В простом случае роли может выполнять один человек, но критерии результатов остаются разными.

В ходе кейса фиксируются действия, evidence, обещания, зависимости, решения и коммуникации. Таймеры SLO должны учитывать не только first response, но и время до диагностики, решения, fulfillment и outcome confirmation. Статус waiting for owner допустим при конкретно запрошенной информации и напоминании; он не должен использоваться для остановки часов без реальной зависимости.

Техническое устранение проверяется на продукте или достоверном заместителе. Complaint Case закрывается после рассмотрения требований и предоставления обоснованного результата. Recovery завершается, когда устранены существенные последствия и получено допустимое подтверждение либо выполнен заранее определенный объективный критерий. Отсутствие ответа после компенсации не доказывает восстановление доверия.

Root cause оформляется на уровне, где возможно изменение. Причина «ошибка сотрудника» недостаточна, если интерфейс допускает ошибку, план мощности провоцирует спешку или обучение не содержит нужного сценария. Change owner принимает действие с due date и метрикой эффекта. После внедрения сравнивается частота повторения в сопоставимых условиях. Только эта связь превращает сервисные данные в улучшение системы.

Протокол 5. Формирование нового Demand Episode

Источником гипотезы могут быть milestone, изменение использования, поиск, вопрос о совместимости, referral, окончание договора, новый контекст или прямое заявление владельца. Система сначала сохраняет trigger и provenance. Она не создает коммерческий статус по одному косвенному сигналу. Для чувствительных данных дополнительно проверяются цель, основание использования и допустимость профилирования.

Создание нового Demand Episode требует самостоятельного предмета потребности, временной границы и минимального evidence. Эпизод получает Demand Episode ID, ссылку на известную Identity, разрешенный контекст Ownership Episode и source classification. Исходный эпизод владения остается неизменным. Если владелец одновременно рассматривает замену и дополнительный продукт для другого пользователя, это могут быть два разных эпизода.

Replacement Pool формируется как аналитическая очередь проверки. Запись содержит причины включения, confidence, окно, допустимое действие и stop rule. Массовое предложение всем участникам пула не является проверкой качества модели. Лучше использовать ступенчатую проверку: нейтральное

исследование контекста, явная реакция, затем квалификация. Отрицательная реакция и отсутствие основания прекращают коммерческую ветвь, но не ухудшают право владельца на сервис.

Referral Record отделяет рекомендателя, потенциального нового субъекта, основание контакта и вознаграждение. Передача номера не доказывает согласие получателя. Без допустимого основания организация может предоставить рекомендателю нейтральную ссылку или код, позволяющий новой Identity проявить инициативу. Demand Episode возникает после такого отклика и получает собственную квалификационную историю.

Известный контекст может обеспечить fast-track. Например, подтвержденные Identity и совместимость продукта не проверяются повторно. Но потребность, роль решения, временной горизонт и иные элементы MQL/SQL Standard остаются обязательными. Fast-track — это определенный альтернативный маршрут с evidence, а не право пропустить привлечение лидов или LLM.

Передача нового Demand Episode в MVC сопровождается purpose-bound context: только те данные, которые нужны для соответствующей функции. привлечение лидов формирует MQL. LLM развивает и квалифицирует его до SQL. управление продажами принимает SQL и управляет новой сделкой. управление отношениями с клиентом после покупки получает результат обратно только при новом OWNER_ACCEPTED. Такая дисциплина делает повторный спрос сопоставимым с первичным и сохраняет честность pipeline.

Протокол 6. Identity, роли и качество связей

Identity resolution начинается с определения решения, ради которого требуется совпадение. Для отправки сервисного уведомления и для юридически значимого изменения владельца нужны разные пороги confidence. Универсальный matching score опасен: он либо создает лишние дубли, либо допускает ложные объединения в критических процессах.

Каждый атрибут получает provenance, время наблюдения и качество. Номер телефона может быть подтвержден для канала, но не доказывать роль владельца продукта. Адрес доставки не равен месту использования. Плательщик не обязательно принимает решение. Система хранит эти различия как типизированные связи, а не выводит все роли из одной транзакции.

Автоматическое объединение допускается только выше утвержденного порога и при отсутствии конфликтующих hard signals. Пограничные случаи по-

ступают в stewardship queue. Решение steward содержит основание и использованные evidence. Merge не уничтожает исходные записи; split восстанавливает историю зависимых объектов или создает контролируемую задачу их перераспределения.

Identity–Product Link имеет роль, дату начала, дату окончания, основание и confidence. Передача, совместное владение, корпоративное использование, представитель и временный пользователь моделируются явно. При изменении связи система проверяет, какие доступы, согласия, сервисные права и активные promises должны измениться. Нельзя просто заменить фамилию в поле owner.

Качество оценивается не абстрактной полнотой карточки, а пригодностью к решениям. ODQI должен показывать, какие дефекты блокируют handoff, сервис, коммуникацию или расчет. Например, отсутствие дня рождения может быть нейтральным, а неразрешенный конфликт Product ID — критическим. Вес атрибута зависит от use case и пересматривается governance-форумом.

Контроль включает duplicate rate, false merge, unresolved conflict age, долю связей без основания, долю критических атрибутов без provenance и последствия дефектов. Отдельно измеряется скорость исправления и propagation. Исправленная ошибка, которая сохраняется в engagement-системе, остается операционным дефектом.

Протокол 7. Управление согласиями и целью использования

Архитектура начинается не с флага opt-in, а с карты целей. Договорное исполнение, обязательное сервисное сообщение, безопасность, аналитика, персонализация, реклама, партнерское предложение и телематика имеют разные основания, наборы данных, получателей и сроки. Конкретная правовая квалификация определяется применимым правом и ответственным специалистом, но система должна уметь выразить принятое решение.

Consent Record, когда основанием является согласие, хранит субъекта, цель, текст версии, канал получения, timestamp, срок, охват данных и способ отзыва. Для другого основания фиксируются соответствующий документ и purpose. Согласие одного участника Ownership Episode не распространяется автоматически на другого. Изменение роли также не переносит права без проверки.

Перед действием policy decision point сопоставляет purpose, Identity, канал, данные, юрисдикцию и действующее основание. Решение возвращает allow,

deny или review с reason code. Engagement-система не должна копировать аудиторию и использовать ее позднее без повторной проверки: между выборкой и отправкой основание может измениться.

Отзыв распространяется во все системы с контролируемым сроком. При этом отзыв рекламного согласия не должен отключать обязательное сообщение о безопасности, если для него существует иное основание; обратная ошибка столь же опасна. Suppression rules должны быть понятны, версионированы и проверяемы.

Минимизация означает не только удаление лишних полей, но и ограничение контекста конкретной функции. операционное управление маркетингом не обязательно получает детали complaint; сервису не нужен прогноз дохода для устранения дефекта. Доступ выдается по роли и цели, а выгрузка чувствительных данных требует дополнительного контроля.

Аудит выбирает реальные решения и восстанавливает цепочку: какие данные использованы, для какой цели, на каком основании, кем, в каком канале и с каким результатом. Наличие записи о согласии без доказуемой связи с конкретным действием не завершает контроль.

Протокол 8. Метрики и причинная оценка

Каждая метрика получает паспорт до включения в KPI. В нем определяются объект, единица анализа, событие старта, числитель, знаменатель, окно, когорта, exclusions, censoring, источники, допустимая задержка, владелец и ограничения интерпретации. Изменение формулы создает новую версию, а исторический ряд пересчитывается либо явно маркируется как несопоставимый.

Дерево KPI начинается с outcomes владельца и экономики, затем связывает их с операционными драйверами и качеством процесса. Например, снижение TTR может поддерживать recovery, но чрезмерное ускорение способно увеличить reopen rate. Поэтому цель сопровождается guardrails. Нельзя оптимизировать показатель, если команда может улучшить его простой переклассификацией статуса.

Retention требует определить, что именно сохраняется: активный договор, использование, продукт в эпизоде, сервисное отношение или экономическая ценность. Когорты формируются по зрелости наблюдения, типу продукта и существенным условиям. Для незавершенных наблюдений используется

censoring; для разных способов завершения — competing risks. Простая доля допустима только при выполненных предпосылках.

CLV строится на contribution margin после Cost-to-Serve, учитывает вероятности, горизонт, стоимость капитала и риск. Сценарии отделяют базовый прогноз от результата конкретной программы. Customer Equity агрегирует совместимые оценки, но не скрывает концентрацию риска и не заменяет анализ распределения.

Чтобы заявить эффект управление отношениями с клиентом после покупки, нужен контрфактический сценарий. Предпочтителен рандомизированный holdout, если он этически и операционно допустим. Иначе используется заранее обоснованный квазиэксперимент: matching, difference-in-differences, regression discontinuity или иной дизайн с проверкой предпосылок. Сравнение участников программы с неучастниками без контроля выбора обычно завышает результат.

Экспериментальный паспорт определяет единицу рандомизации, primary metric, guardrails, минимально значимый эффект, период, правила остановки и анализ неоднородности. Решение принимается не только по статистической значимости, но и по практической величине, стоимости и риску. Нулевой результат сохраняется в реестре знаний: повторять тот же тест под другим названием — потеря организационной памяти.

Протокол 9. Capacity, очереди и управленческий ритм

Портфель управление отношениями с клиентом после покупки создает поток работы: onboarding cases, promises, service episodes, complaints, recovery plans, data conflicts и проверки triggers. Для каждого класса оцениваются arrival rate, mix сложности, service time, требуемый навык и допустимое ожидание. Среднее значение недостаточно: пиковая нагрузка и тяжелый хвост определяют просрочки.

Workload Ratio используется вместе с backlog age и SLO risk. Значение ниже единицы в среднем не гарантирует устойчивость, если ресурсы недоступны в нужный момент или навыки не взаимозаменяемы. План мощности должен учитывать отпуска, обучение, повторную работу, межфункциональные зависимости и время на root-cause changes.

При перегрузке система применяет заранее утвержденные правила. Сначала защищаются безопасность, юридические сроки, уязвимые владельцы и обязательства с высоким ущербом. Затем пересматриваются необязательные

кампании и запускаемые программы. Нельзя скрывать дефицит capacity массовым переводом кейсов в waiting status или снижением стандарта evidence.

Ежедневный операционный ритм контролирует исключения: просроченные promises, критические service/recovery cases, отклоненные handoff, неразрешенные identity conflicts и интеграционные сбои. Цель встречи — назначить решение и срок, а не перечитать дашборд. Повторяющийся тип исключения выносится на процессный уровень.

Еженедельный cross-functional review рассматривает причины, capacity и изменения стандартов. Ежемесячный governance review утверждает определения, rights, thresholds, модель данных и портфель гипотез. Квартальный value review связывает outcomes, CTS, CLV, риски и инвестиции. Один и тот же показатель может использоваться на разных ритмах, но вопрос решения должен различаться.

Decision log фиксирует решение, варианты, evidence, владельца, дату пересмотра и ожидаемый эффект. Это защищает организацию от циклического возврата к отвергнутым решениям без новых данных. Протокол считается работающим, если можно показать не только факт встречи, но и завершенные решения, измененные стандарты и измеренный эффект.

Протокол 10. Безопасная автоматизация и остановка

Кандидат на автоматизацию сначала описывается как управленческое решение. Указывается объект, входные данные, authorized role, допустимые действия, цена ошибки, затронутые права, evidence и альтернативный ручной процесс. Если решение нельзя описать без ссылки на «логику модели», оно еще не готово к автоматизации.

Правила и модели разделяются. Hard constraints — согласие, безопасность, юридический запрет, существование объекта, критический конфликт данных — исполняются детерминированно. Модель может ранжировать допустимые действия, но не обходить ограничения. Threshold выбирается по стоимости false positive и false negative, а не по максимальной общей accuracy.

Для каждого решения сохраняются версия модели или правила, признаки, источник данных, output, confidence, примененное действие и результат. Объяснение должно быть пригодно для операционного владельца: какие факторы повлияли и какое действие разрешено. Список технических весов без связи с процессом не обеспечивает accountability.

Guardrails включают жалобы, opt-out, неравномерность воздействия, service load, ошибочную идентификацию и экономические пределы. Мониторинг проверяет drift данных, калибровку, изменение доли действий и downstream outcome. Высокая модельная метрика не компенсирует ухудшение результата владельца.

Stop rule формулируется до запуска. Автоматизация останавливается при потере authoritative source, превышении риска, всплеске жалоб, невалидной версии consent policy, деградации calibration или невозможности восстановить audit trail. Остановка должна быть технически доступна назначенной роли без ожидания разработчика, если риск требует немедленной реакции.

После остановки используется безопасный fallback: ручная очередь, нейтральное сообщение или отсутствие действия в зависимости от ситуации. Нельзя автоматически заменить сломанную персонализацию массовой коммуникацией. Возобновление требует анализа причины, исправления, ограниченного теста и решения owner. Так автоматизация остается инструментом управляемой системы, а не источником автономной ответственности.

Протокол 11. Аудит эпизода и трассировка решения

Аудит управление отношениями с клиентом после покупки проводится не только по агрегированной отчетности. Базовой единицей проверки является сквозной след конкретного эпизода: от Deal Handoff Package и OWNER_ACCEPTED до outcomes, promises, service/recovery и, если возникла новая потребность, Demand Episode. Выборка должна включать обычные кейсы, исключения, молчащих владельцев, сложные ролевые структуры, повторные обращения и эпизоды с отрицательным результатом. Проверка только «лучших историй» оценивает презентацию, а не систему.

Аудитор начинает с независимого восстановления хронологии. Для каждого существенного события он проверяет timestamp, actor, source, version и evidence. Затем сопоставляет фактическое действие с действовавшим на тот момент правилом. Текущая версия политики не должна задним числом использоваться для оправдания старого решения. Если система хранит только последнее состояние, доказательная трасса считается утраченной.

По Deal Handoff проверяются полнота пакета, решение receiver и перенос promises. По Identity — основание совпадения, роли и история merge/split. По Ownership Plan — связь действий с outcome, а не только наличие активностей. По Service Episode — различие первого ответа, resolution и recovery. По

новому спросу — наличие самостоятельного Demand Episode ID и прохождение применимых MQL/SQL-стандартов.

Отдельный тест касается воспроизводимости. Другой квалифицированный сотрудник, располагая теми же данными и правилами, должен прийти к тому же классу решения либо объяснимому диапазону решений. Сильное расхождение указывает на неопределенный стандарт, скрытое локальное знание или недостаточное evidence. В таких случаях обучение персонала может быть частью исправления, но сначала следует устранить неоднозначность процесса.

Каждое замечание классифицируется как единичная ошибка исполнения, системный дефект данных, дефект правила, дефицит capacity или governance gap. Класс определяет владельца коррекции. Нельзя закрывать системный дефект повторным инструктажем одного сотрудника. Корректирующее действие содержит due date, критерий, затронутые объекты и способ проверки на новой выборке.

Финальный отчет аудита показывает не только число нарушений, но и их возможный ущерб: неверная Identity, потерянное promise, пропущенный критический milestone, незаконное действие, искаженный KPI или ложный Demand Episode. Критические случаи инициируют stop rule. Повторный аудит проверяет изменение причины, а не механическое наличие закрывающей задачи.

Протокол 12. Поэтапный ввод системы в эксплуатацию

Первый этап — архитектурное решение. Руководство утверждает границы управление отношениями с клиентом после покупки, точку OWNER_ACCEPTED, accountable-роли, минимальные объекты и перечень критических разрывов. На этом этапе полезно взять реальные эпизоды и попытаться восстановить их в предлагаемой модели. Если модель не объясняет передачу продукта, несовпадение buyer и user, устное обещание или повторный спрос, она еще не готова к реализации.

Второй этап — минимальная доказательная версия. Организация реализует Deal Handoff Package, Owner Record, Ownership Episode, Promise Register и базовый Ownership Plan для ограниченного продукта или региона. Цель пилота — проверить целостность объектов, переходов и ответственности. Количество автоматизированных сообщений не является критерием успеха. Основные показатели — acceptance quality, orphan rate, подтвержденный onboarding outcome и возможность восстановить audit trail.

Третий этап расширяет исполнение: lifecycle milestones, Service Episode, Complaint Case и Recovery Plan. Перед масштабированием проводится capacity test. Команда моделирует нормальную и пиковую нагрузку, проверяет очереди, эскалации, полномочия и fallback. Если пилот работает только благодаря ежедневному ручному вмешательству руководителя, необходимо превратить эти вмешательства в правила либо признать ограничение мощности.

Четвертый этап замыкает новый спрос. Сначала вводятся Trigger Record, Replacement Pool и Referral Record как наблюдаемые гипотезы. Затем создается Demand Episode Link и проверяется маршрут через применимые функции MVC, привлечение лидов, MQL, LLM, SQL и управление продажами. Пилот должен доказать, что новый контекст повышает качество решения, не раздувая pipeline и не ухудшая privacy guardrails.

Пятый этап вводит экономику и эксперименты. Метрики получают паспорта, когорты и владельцев; CTS связывается с рабочими объектами; CLV рассчитывается в сценариях. Для ключевых вмешательств резервируется holdout или выбирается обоснованный квазиэксперимент. Только после стабилизации входных данных результат используется для перераспределения бюджета.

Шестой этап допускает прогнозирование и автоматизацию. Каждая модель проходит offline validation, ограниченный shadow mode, controlled launch и постконтроль. В shadow mode рекомендация рассчитывается, но не исполняется, что позволяет сравнить ее с решениями и выявить скрытые ограничения. Controlled launch ограничивает аудиторию, действия и период; при нарушении guardrail действует заранее проверенный stop rule.

Масштабирование выполняется волнами, каждая из которых имеет entry criteria и exit criteria. Entry criteria подтверждают готовность данных, ролей, capacity, интеграций и правовых решений. Exit criteria требуют стабильности outcomes, качества и экономики в заданном периоде. Переход к следующей волне не должен основываться на календарной дате, если критический разрыв остается открытым.

Через 90–180 дней после каждой волны проводится benefits review. Он сравнивает фактический результат с базовой линией, учитывает внешние изменения и проверяет непредвиденные эффекты: рост нагрузки, исключение отдельных групп, увеличение жалоб, перенос затрат или падение качества квалификации. Неиспользуемый объект, дублирующая метрика или неработаю-

щее правило удаляются через контролируемое изменение, а не сохраняются ради полноты схемы.

Ввод завершен не тогда, когда программное обеспечение доступно всем пользователям, а когда организация воспроизводимо принимает эпизоды, исполняет promises, подтверждает outcomes, устраняет причины сбоев, корректно возвращает новый спрос и умеет показать инкрементальную экономику. До этого момента следует говорить о стадии внедрения, сохраняя видимость ограничений и незавершенных решений.

Именно доказанная работоспособность контура, а не полнота интерфейса, служит окончательным критерием промышленной готовности управление отношениями с клиентом после покупки.

Библиография и доказательная база

Библиография разделена на четыре группы. Это позволяет различать учебные издания, первичные исследования, нормативные требования и профессиональные модели. Упоминание источника не означает механического переноса его терминологии в архитектуру главы: MOS, MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки сохраняют определения, данные в настоящей книге.

Русскоязычные издания

1. Блэттберг Р., Гетц Г., Томас Дж. **Клиентский капитал: управление взаимоотношениями с клиентами с целью увеличения стоимости компании**. М.: Гребенников, 2005.
2. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. **Маркетинг взаимоотношений с потребителями**. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002.
3. Диксон М., Томан Н., Делиси Р. **Всегда ваш клиент: как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг**. М.: Альпина Паблишер, 2015.
4. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг менеджмент**. 15-е изд. СПб.: Питер, 2018.
5. Кристенсен К., Холл Т., Диллон К., Данкан Д. **Закон успешных инноваций: зачем клиент нанимает ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам**. М.: Альпина Паблишер, 2017.
6. Пайн Б. Дж., Гилмор Дж. Х. **Экономика впечатлений: как превратить покупку в захватывающее действие**. М.: Альпина Паблишер, 2018.

7. Пепперс Д., Роджерс М. **Управление отношениями с клиентами: как превратить базу ваших клиентов в деньги**. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
8. Прахалад К. К., Рамасвами В. **Будущее конкуренции: создание уникальной ценности вместе с потребителями**. М.: Олимп-Бизнес, 2006.
9. Райхельд Ф. **Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности**. М.: Вильямс, 2005.
10. Сьюэлл К., Браун П. **Клиенты на всю жизнь**. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019.
11. Шмитт Б. **Клиентский опыт: как заставить клиента почувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя с вашей компанией**. М.: Эксмо, 2008.
12. Шоул Дж. **Первоклассный сервис как конкурентное преимущество**. М.: Альпина Паблишер, 2017.

Англоязычные монографии и учебные источники

1. Allison, P. D. **Survival Analysis Using SAS: A Practical Guide**. 2nd ed. SAS Institute, 2010.
2. Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S. **Customer Equity: Building and Managing Relationships as Valuable Assets**. Harvard Business School Press, 2001.
3. Buttle, F., Maklan, S. **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. 4th ed. Routledge, 2019.
4. Cox, D. R., Oakes, D. **Analysis of Survival Data**. Chapman and Hall, 1984.
5. Fader, P. S. **Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage**. 2nd ed. Wharton School Press, 2020.
6. Grönroos, C. **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**. 3rd ed. Wiley, 2007.
7. Gummesson, E. **Total Relationship Marketing**. 3rd ed. Butterworth-Heinemann, 2008.
8. Gupta, S., Lehmann, D. R. **Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run**. Wharton School Publishing, 2005.
9. Hernán, M. A., Robins, J. M. **Causal Inference: What If**. Chapman & Hall/CRC, 2020.
10. Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. **The Service Profit Chain**. Free Press, 1997.

11. Imbens, G. W., Rubin, D. B. **Causal Inference for Statistics, Social, and Biomedical Sciences**. Cambridge University Press, 2015.
12. Klein, J. P., Moeschberger, M. L. **Survival Analysis: Techniques for Censored and Truncated Data**. 2nd ed. Springer, 2003.
13. Kohavi, R., Tang, D., Xu, Y. **Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing**. Cambridge University Press, 2020.
14. Kumar, V., Reinartz, W. **Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools**. 3rd ed. Springer, 2018.
15. Lovelock, C., Wirtz, J. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. 8th ed. World Scientific, 2016.
16. Palmatier, R. W. **Relationship Marketing**. Marketing Science Institute, 2008.
17. Payne, A. **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management**. Butterworth-Heinemann, 2005.
18. Pearl, J. **Causality: Models, Reasoning, and Inference**. 2nd ed. Cambridge University Press, 2009.
19. Provost, F., Fawcett, T. **Data Science for Business**. O'Reilly Media, 2013.
20. Redman, T. C. **Data Driven: Profiting from Your Most Important Business Asset**. Harvard Business Press, 2008.
21. Reichheld, F. F. **The Loyalty Effect**. Harvard Business School Press, 1996.
22. Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N. **Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy**. Free Press, 2000.
23. Vargo, S. L., Lusch, R. F., eds. **The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic**. SAGE, 2018.
24. Wang, R. Y., Ziad, M., Lee, Y. W. **Data Quality**. Kluwer Academic Publishers, 2001.
25. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**. 7th ed. McGraw-Hill, 2018.

Научные статьи

1. Anderson, E. W., Sullivan, M. W. "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms." Marketing Science, 1993, 12(2), 125–143. DOI: 10.1287/mksc.12.2.125.
2. Becker, L., Jaakkola, E. "Customer Experience: Fundamental Premises and Implications for Research." Journal of the Academy of Marketing Science, 2020, 48, 630–648. DOI: 10.1007/s11747-019-00718-x.

3. Bolton, R. N. “A Dynamic Model of the Duration of the Customer’s Relationship with a Continuous Service Provider.” Marketing Science, 1998, 17(1), 45–65. DOI: 10.1287/mksc.17.1.45.

4. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., Ilić, A. “Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research.” Journal of Service Research, 2011, 14(3), 252–271. DOI: 10.1177/1094670511411703.

5. Cayirli, T., Veral, E. “Outpatient Scheduling in Health Care: A Review of Literature.” Production and Operations Management, 2003, 12(4), 519–549. DOI: 10.1111/j.1937-5956.2003.tb00218.x.

6. Cronin, J. J., Taylor, S. A. “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.” Journal of Marketing, 1992, 56(3), 55–68. DOI: 10.1177/002224299205600304.

7. Davis, M. M., Rigaux, B. P. “Perception of Marital Roles in Decision Processes.” Journal of Consumer Research, 1974, 1(1), 51–62. DOI: 10.1086/208581.

8. Dick, A. S., Basu, K. “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework.” Journal of the Academy of Marketing Science, 1994, 22, 99–113. DOI: 10.1177/0092070394222001.

9. Fader, P. S., Hardie, B. G. S., Lee, K. L. “Counting Your Customers the Easy Way: An Alternative to the Pareto/NBD Model.” Marketing Science, 2005, 24(2), 275–284. DOI: 10.1287/mksc.1040.0098.

10. Fellegi, I. P., Sunter, A. B. “A Theory for Record Linkage.” Journal of the American Statistical Association, 1969, 64(328), 1183–1210. DOI: 10.1080/01621459.1969.10501049.

11. Fornell, C. “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience.” Journal of Marketing, 1992, 56(1), 6–21. DOI: 10.1177/002224299205600103.

12. Grönroos, C., Voima, P. “Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation.” Journal of the Academy of Marketing Science, 2013, 41, 133–150. DOI: 10.1007/s11747-012-0308-3.

13. Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A. “Valuing Customers.” Journal of Marketing Research, 2004, 41(1), 7–18. DOI: 10.1509/jmkr.41.1.7.25084.

14. Holland, P. W. “Statistics and Causal Inference.” Journal of the American Statistical Association, 1986, 81(396), 945–960. DOI: 10.1080/01621459.1986.10478354.

15. Keaveney, S. M. “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study.” Journal of Marketing, 1995, 59(2), 71–82. DOI: 10.1177/002224299505900206.

16. Kohavi, R., Deng, A., Frasca, B., Walker, T., Xu, Y., Pohlmann, N. “Online Controlled Experiments at Large Scale.” KDD, 2013. DOI: 10.1145/2487575.2488217.

17. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.” Journal of Marketing, 2016, 80(6), 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420.

18. Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., de Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., Stephen, A. T. “Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research.” Journal of Service Research, 2010, 13(3), 267–282. DOI: 10.1177/1094670510375600.

19. Little, J. D. C. “A Proof for the Queuing Formula: L = λW.” Operations Research, 1961, 9(3), 383–387. DOI: 10.1287/opre.9.3.383.

20. Maxham, J. G., Netemeyer, R. G. “A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts.” Journal of Marketing, 2002, 66(4), 57–71. DOI: 10.1509/jmkg.66.4.57.18512.

21. McColl-Kennedy, J. R., Sparks, B. A. “Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery.” Journal of Service Research, 2003, 5(3), 251–266. DOI: 10.1177/1094670502238918.

22. Morgan, R. M., Hunt, S. D. “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.” Journal of Marketing, 1994, 58(3), 20–38. DOI: 10.1177/002224299405800302.

23. Oliver, R. L. “Whence Consumer Loyalty?” Journal of Marketing, 1999, 63, 33–44. DOI: 10.1177/00222429990634s105.

24. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., Evans, K. R. “Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis.” Journal of Marketing, 2006, 70(4), 136–153. DOI: 10.1509/jmkg.70.4.136.

25. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.” Journal of Retailing, 1988, 64(1), 12–40.

26. Patricio, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., Constantine, L. “Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting.” Journal of Service Research, 2011, 14(2), 180–200. DOI: 10.1177/1094670511401901.

27. Reinartz, W. J., Krafft, M., Hoyer, W. D. “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance.” Journal of Marketing Research, 2004, 41(3), 293–305. DOI: 10.1509/jmkr.41.3.293.35991.

28. Reinartz, W. J., Kumar, V. “On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting.” Journal of Marketing, 2000, 64(4), 17–35. DOI: 10.1509/jmkg.64.4.17.18077.

29. Reichheld, F. F. “The One Number You Need to Grow.” Harvard Business Review, 2003, 81(12), 46–54.

30. Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. A. “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus маркетинговая стратегия.” Journal of Marketing, 2004, 68(1), 109–127. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030.

31. Smith, A. K., Bolton, R. N., Wagner, J. “A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery.” Journal of Marketing Research, 1999, 36(3), 356–372. DOI: 10.1177/002224379903600305.

32. Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekaran, M. “Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing.” Journal of Marketing, 1998, 62(2), 60–76. DOI: 10.1177/002224299806200205.

33. van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., Verhoef, P. C. “Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions.” Journal of Service Research, 2010, 13(3), 253–266. DOI: 10.1177/1094670510375599.

34. Vargo, S. L., Lusch, R. F. “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.” Journal of Marketing, 2004, 68(1), 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036.

35. Vargo, S. L., Lusch, R. F. “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution.” Journal of the Academy of Marketing Science, 2008, 36, 1–10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6.

36. Vargo, S. L., Lusch, R. F. “Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic.” Journal of the Academy of Marketing Science, 2016, 44, 5–23. DOI: 10.1007/s11747-015-0456-3.

37. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies.” Journal of Retailing, 2009, 85(1), 31–41. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.001.

38. Villanueva, J., Yoo, S., Hanssens, D. M. “The Impact of Marketing-Induced versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth.” Journal of Marketing Research, 2008, 45(1), 48–59. DOI: 10.1509/jmkr.45.1.48.

39. Wang, R. Y., Strong, D. M. “Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers.” Journal of Management Information Systems, 1996, 12(4), 5–33. DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099.

Стандарты, право и профессиональные модели

1. ISO 9001:2015. **Quality management systems — Requirements**.
2. ISO 10001:2018. **Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations**.
3. ISO 10002:2018. **Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations**.
4. ISO 10003:2018. **Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations**.
5. ISO 10004:2018. **Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring**.
6. ISO 23592:2021. **Service excellence — Principles and model**.
7. ISO 22458:2022. **Consumer vulnerability — Requirements and guidelines for the design and delivery of inclusive service**.
8. ISO/IEC 27001:2022. **Information security management systems — Requirements**.
9. ISO/IEC 27701. **Privacy information management systems**.
10. ISO 8000-61:2016. **Data quality — Part 61: Data quality management — Process reference model**.
11. ISO/IEC 25012:2008. **Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation — Data quality model**.
12. ISO 31000:2018. **Risk management — Guidelines**.
13. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. **Системы менеджмента качества. Требования**.
14. ГОСТ Р ИСО 10002-2020. **Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по управлению претензиями в организациях**.
15. ГОСТ Р ИСО 10003-2020. **Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по урегулированию спорных вопросов вне организации**.
16. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей».
17. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».
18. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе».

19. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».
20. Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи».
21. Федеральный закон от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)».
22. Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации».
23. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи».
24. Гражданский кодекс Российской Федерации.
25. Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463 о правилах продажи товаров по договору розничной купли-продажи.
26. International Chamber of Commerce. **ICC Advertising and Marketing Communications Code**.
27. ICC/ESOMAR. **International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics**.
28. GS1. **General Specifications** и модели глобальной идентификации продуктов, мест и логистических единиц.
29. W3C Data Privacy Vocabularies and Controls Community Group. **Data Privacy Vocabulary (DPV)**.
30. National Institute of Standards and Technology. **NIST Privacy Framework**.
31. National Institute of Standards and Technology. **AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0)**.
32. OECD. **Recommendation of the Council on Consumer Protection in E-commerce**.
33. IAB Europe. **Transparency & Consent Framework** — профессиональная модель для цифровых рекламных экосистем; применимость требует отдельной правовой оценки.

Правовые ссылки приведены как ориентир для проектирования контроля, а не как индивидуальное юридическое заключение. Применимая редакция нормы, территория, отраслевые требования и конкретное основание обработки должны проверяться владельцем правовой функции на дату решения.

Заключение: замыкание нового цикла спроса

управление отношениями с клиентом после покупки завершает архитектуру управления не потому, что «работает после продажи», а потому, что превращает завершенную сделку в управляемый эпизод владения. Его предмет — не база покупателей и не серия касаний. Его предмет — связанная система субъектов, продуктов, эпизодов, обещаний, результатов, сервисных событий и решений во времени.

Правильная граница принципиальна. До OWNER_ACCEPTED управление продажами отвечает за движение SQL к сделке. После OWNER_ACCEPTED управление отношениями с клиентом после покупки принимает валидный Deal Handoff Package и начинает самостоятельную ответственность. При этом ни маркетинг, ни продажи, ни сервис не исчезают: они становятся поставщиками и получателями четко определенных объектов и решений.

Полный контур имеет следующий вид:

В этом контуре MOS сохраняет точную последовательность **маркетинговая стратегия → управление маркетингом → операционное управление маркетингом**. Внутри согласованной модели создания маркетинговой ценности MVC содержит ровно четыре функции: **создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов**. Выход привлечения лидов — MQL. LLM переводит MQL в SQL. управление продажами переводит SQL в сделку и завершает свою часть в точке OWNER_ACCEPTED. Управление отношениями с клиентом после покупки начинается после нее и не является пятой функцией MVC, модулем операционное управление маркетингом или последним этапом продаж.

Вторая принципиальная граница относится к повторному спросу. Сервисный сигнал, окончание гарантии, рост использования, изменение состава семьи, рекомендация или интерес к новому продукту не должны коротким путем превращаться в сделку. Сначала организация определяет, возникла ли самостоятельная потребность. Если да, создается новый Demand Episode с собственным ID, контекстом и evidence. Затем эпизод возвращается через применимые функции MVC, включая привлечение лидов до MQL, проходит LLM до SQL и только после этого поступает в управление продажами.

Такой возврат не является кругом, в котором система приходит в исходную точку без изменений. Это спираль. Новый Demand Episode несет проверенный контекст предыдущего владения: роли, продукт, исполненные и нарушенные promises, достигнутые outcomes, сервисную историю, разрешения и

признаки готовности. Контекст сокращает неопределенность, но не отменяет квалификацию. Известный владелец может пройти часть проверок быстрее, однако не получает MQL или SQL только за факт предыдущей покупки.

Практическое значение этой логики видно в четырех результатах.

Во-первых, **обещания становятся управляемыми обязательствами**. Компания способна доказать, что именно обещано, кому, кем, к какому сроку и по какому критерию считается исполненным. Это уменьшает зависимость от личной памяти и не позволяет закрыть внутреннюю задачу вместо результата владельца.

Во-вторых, **ценность становится наблюдаемой в использовании**. Продажа подтверждает обмен, но не доказывает достижение результата. Onboarding, TTFV, TTOA, milestones и Owner Health Profile помогают видеть, способен ли владелец получить ожидаемую пользу и какие препятствия требуют вмешательства.

В-третьих, **сервис превращается в источник организационного обучения**. Complaint Case и Service Episode не заканчиваются формальным ответом. Root cause получает change owner, исправление проверяется, а результат возвращается в стандарты продукта, маркетинга, продажи, handoff и операций. Без этого управление отношениями с клиентом после покупки лишь принимает дефекты, созданные выше по потоку.

В-четвертых, **экономика отделяется от удобных прокси**. Удовлетворенность, активность и выручка важны, но ни один из этих показателей не равен ценности отношений. Управленческое решение требует Cost-to-Serve, contribution margin, retention по когортам, CLV, Customer Equity, guardrails и, когда заявляется эффект программы, причинной оценки.

Зрелая система поэтому строится в строгой последовательности. Сначала организация определяет governance, границы и полномочия. Затем стабилизирует объекты и источники истины. После этого проектирует состояния, handoff, promises, onboarding, service, recovery и маршрут нового спроса. Далее вводит определения метрик, когорты, экономику и контроль качества данных. Только на этой основе оправданы прогнозные модели и автоматические решения.

Автоматизация не должна устранять ответственность. Любая модель, рекомендация или триггер обязаны иметь decision owner, допустимое действие, основание, объяснение, guardrail, журнал и stop rule. Если система не способна показать, почему владельцу назначено действие и кто отвечает за его по-

следствия, автоматизация преждевременна независимо от точности модели на исторической выборке.

Финальная формула главы может быть записана как последовательность управляемых преобразований:

$$Deal\ Handoff \xrightarrow{OWNER\_ACCEPTED} Ownership\ Episode \xrightarrow{promise,\ onboarding,\ service,\ recovery} Verified\ Value\text{-}in\text{-}Use \xrightarrow{new\ need} New\ Demand\ Episode. \qquad (212)$$

После этого новый Demand Episode не «принадлежит» управление отношениями с клиентом после покупки до сделки. Он возвращается в согласованную архитектуру спроса:

$$New\ Demand\ Episode \to MVC/Lead\ Acquisition \to MQL \to LLM \to SQL \to Sales\ Operations \to OWNER\_ACCEPTED. \qquad (213)$$

Если результатом становится новая сделка, управление отношениями с клиентом после покупки принимает новый Deal Handoff Package и открывает новый Ownership Episode. Старый эпизод не стирается: он сохраняет историческую правду и становится частью разрешенного контекста. Так образуется управляемая спираль, в которой каждая итерация способна повышать качество решения, но не отменяет стандартов следующего перехода.

Финальная управленческая проверка

Перед утверждением модели руководитель должен уметь дать доказательный ответ на семь вопросов:

1. Где проходит формальная граница между управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки?
2. Можно ли восстановить связь Identity, Product, Deal и Ownership Episode без ручной догадки?
3. Существуют ли обещания, сервисные события или переходы состояния без accountable owner и evidence?
4. Завершается ли onboarding результатом владельца, а recovery — восстановлением, а не только закрытием задачи?

5. Может ли новый спрос получить самостоятельный Demand Episode и пройти MQL–SQL–управление продажами без архитектурного короткого замыкания?
6. Отличает ли экономика выручку от contribution value, а корреляцию — от причинного эффекта?
7. Может ли организация остановить автоматическое действие, объяснить решение и восстановить историю данных?

Если хотя бы один ответ требует фразы «обычно это знает конкретный сотрудник», система еще не стала управление отношениями с клиентом после покупки. Ее зрелость начинается там, где границы, объекты, решения и ответственность воспроизводимы независимо от личной памяти, а новый спрос возникает как следствие доказанной ценности и корректного контекста, а не как административное переименование владельца в лид.

ГЛАВА 16 /

Замкнутая коммерческая система

Статус: финальная редакционно-сборочная версия v1.0, 15.09.2026. Терминология нормализована по действующей архитектуре глав 12–15.

Глава 16

CLOSED-LOOP COMMERCIAL SYSTEM: ИНТЕГРАЦИЯ МАРКЕТИНГА, НАКОПЛЕННОГО СПРОСА, ПРОДАЖ И УПРАВЛЕНИЯ ВЛАДЕЛЬЦАМИ

Единая редакция 1.0

Андрей Лапиков, DBA Иван Куц

Цель главы

Сформировать целостную архитектуру управления коммерческим циклом: от рыночного сигнала и создания спроса до сделки, владения, повторной потребности и организационного обучения.

Планируемые результаты обучения

- проектировать замкнутую коммерческую систему и карту её состояний;
- формализовать handoff, данные, события и права решений;
- строить сквозные KPI, планирование и экономику коммерческого потока;
- управлять Customer Journey, омниканальными контактами и рисками;
- применять AI и Decision Intelligence в контролируемой архитектуре;
- оценивать зрелость и разрабатывать программу внедрения.

Проблемная постановка

Функционально сильные маркетинг, продажи и сервис могут совместно создавать слабый результат, если между ними теряются объекты, данные и ответственность. Closed-Loop Commercial System устраняет эти разрывы и связывает каждый сигнал с состоянием, владельцем, решением, действием и измеримым результатом.

рынок → маркетинговая стратегия → управление маркетингом → операционное управление маркетингом → цепочка создания маркетинговой ценности → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → Deal → OWNER_ACCEPTED → управление отношениями с клиентом после покупки → ценность владения → сигнал новой потребности → новый LeadID / эпизод спроса → применимые функции MVC → привлечение лидов → новый MQL

16.1. От функциональной воронки к замкнутой коммерческой системе

Расширенная управленческая интерпретация

CLCS нельзя свести к расширенной воронке. Воронка полезна как агрегированная проекция, но не хранит самостоятельность объектов, обратные переходы, очередь, capacity и подтверждение межконтурной ответственности. Поэтому управленческий объект главы — не единая стадия клиента, а согласованная система автономных контуров.

При диагностике следует начинать не с каналов и CRM-статусов, а с пяти потоков. Для каждого значимого перехода проверяются object ID, state, evidence, accountable owner, receiver acceptance, next action и экономический

outcome. Локальная эффективность допустима только при сохранении downstream quality.

16.1.1. Ограничения функциональной воронки

Классическая воронка показывает уменьшение числа объектов на пути к сделке, но плохо описывает возвраты, отложенный спрос, повторные покупки и клиентскую ценность после продажи. Функции оптимизируют собственные показатели, а потери возникают на их интерфейсах.

Замкнутая коммерческая система рассматривает маркетинг, управление жизненным циклом лида, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки как единый поток создания ценности. Выход одного контура становится проверяемым входом следующего, а результат возвращается в данные и меняет последующие решения.

16.1.2. Пять сквозных потоков

Closed-Loop Commercial System сохраняет целостность не за счёт организационного слияния функций, а за счёт синхронизации пяти сквозных потоков:

1. **поток спроса** — от рыночного сигнала и сформированной потребности к новому LeadID / эпизод спроса;
2. **поток объектов и состояний** — движение Identity, LeadID / эпизод спроса, MQL, LLM Case, SQL, Opportunity, Deal, Ownership Episode и связанных объектов;
3. **поток данных и evidence** — события, факты, authoritative sources, provenance, lineage и доказательства переходов;
4. **поток ответственности и решений** — accountability, Decision Rights, handoff, acceptance, escalation и next action;
5. **поток экономической ценности и организационного обучения** — contribution, Cost-to-Serve, Customer Equity, risk-adjusted value и изменение стандартов на основании результатов.

Критическое требование: поток не считается сохранённым только потому, что данные технически переданы. Для замкнутости необходимо, чтобы объект был принят, его состояние было доказуемо, ответственность — однозначна, а outcome мог изменить последующее решение.

16.1.3. Критерий замкнутости

Цикл считается замкнутым, когда результат каждого значимого действия зафиксирован, изменяет состояние объекта и доступен следующему владельцу. Потеря хотя бы одного потока превращает интеграцию в формальный обмен данными.

Signal → State → Decision → Action → Outcome → New Signal

Рабочая матрица 16.1 — Базовые контуры Closed-Loop Commercial System

Контур	Основная функция	Выход
Market & MVC	Выбор рынка и создание ценностного предложения	Рыночный сигнал и спрос
портфель LeadID / эпизод спросas	Сохранение и развитие неготового спроса	Sales-Ready Lead
управление продажами	Преобразование готового спроса в сделку	Delivered Opportunity
управление отношениями с клиентом после покупки	Удержание и развитие отношений	Repeat Opportunity / Referral

Диагностическая проверка замкнутости

Практическая проверка CLCS начинается с одного реального объекта, а не с презентации архитектуры. Выбирается конкретный LeadID / эпизод спроса и восстанавливается его путь: какое событие создало наблюдаемый спрос, каким объектом он представлен, на каком основании сформирован MQL, кто принял его в LLM, каким evidence подтвержден SQL, когда управление продажами принял ответственность, какое событие признано Deal и когда произошло OWNER_ACCEPTED. Затем проверяется, вернулся ли итог сделки и владения в аналитику, планирование, risk control и изменение стандартов. Если хотя бы на одном участке невозможно восстановить объект, evidence или accountable owner, closed loop существует только декларативно.

Особенно важно отделять замкнутость от технологической интеграции. API между CRM и DMS может передавать записи без потери полей, но это не доказывает ни правильность состояния, ни факт принятия ответственности, ни экономический смысл перехода. Обратная связь также не сводится к даш-

борду: информация становится feedback только тогда, когда она способна изменить допустимое действие, capacity plan, policy, стандарт или инвестиционное решение. Поэтому минимальный тест CLCS — возможность пройти путь «Signal → Object → State → Evidence → Decision → Action → Outcome → New Evidence → Next Decision» на фактических данных.

16.2. Единая карта состояний коммерческого жизненного цикла

Расширенная управленческая интерпретация

Объектная архитектура является семантическим фундаментом CLCS. Identity отвечает на вопрос «кто», LeadID / эпизод спроса — «какая конкретная потребность сейчас существует», MQL/SQL — результаты квалификационных решений, Opportunity — объект управление продажами, Deal — признанный коммерческий результат, Ownership Episode — отдельный период владения.

Главный риск универсальной CRM-карточки — перезапись истории и смешение разных причин изменения состояния. Стабильный ID и связи 1:N позволяют одновременно вести несколько потребностей одной Identity, сохранять provenance и строить корректные cohorts.

16.2.1. Карта самостоятельных коммерческих объектов

Identity описывает, кого компания распознала; Relationship — характер существующей связи; Commercial Interest — отдельную потребность; Operational Object — рабочий объект конкретного процесса. Их нельзя объединять в один статус CRM: один клиент может одновременно иметь несколько отношений и интересов.

16.2.2. Состояния и доказательства

Каждое состояние имеет Entry Criteria, Exit Criteria, Evidence, владельца, допустимое время и следующий переход. Статус не является субъективной отметкой сотрудника: он подтверждается наблюдаемыми данными или результатом взаимодействия.

Рабочая матрица 16.2 — Укрупнённая карта коммерческих состояний

Состояние	Ключевое Evidence	Целевой переход
Latent Demand	Рыночные признаки потребности	Observable Signal

Состояние	Ключевое Evidence	Целевой переход
Engaged	Осмысленное взаимодействие	Identified Interest
Nurture / портфель LeadID / эпизод спроса	Интерес без текущей готовности	Sales-Ready
Sales-Ready	Потребность и допустимый следующий шаг	Accepted Lead
Коммерческая возможность	Квалифицированная сделка	Won / Lost / Recycle
New Customer	Выполненная сделка и handoff	Active Customer
Active Owner	Получение и использование ценности	Renewal / Expansion
Repeat Buyer / Advocate	Повторная покупка или рекомендация	New Demand

16.2.3. Параллельные интересы и обратные маршруты

Клиент не перемещается по одной линейной цепочке: различные интересы имеют собственные состояния. Закрытие или отказ по одной возможности не прекращает отношения. Обратные маршруты в портфель LeadID / эпизод спросаs сохраняют контекст и причину неготовности.

Правила предметной целостности

При проектировании объектной модели следует избегать двух крайностей. Первая — универсальная карточка, где MQL, SQL, Opportunity, Deal и Owner являются лишь значениями одного поля Status. Такая модель удобна интерфейсно, но разрушает различия в жизненных циклах и ответственности. Вторая крайность — создание отдельного объекта для каждого технического события. Самостоятельный объект оправдан тогда, когда у него есть собственный предметный смысл, ID, lifecycle, owner, набор допустимых состояний и самостоятельная аналитическая ценность.

LeadID / эпизод спроса является центральным механизмом разделения Identity и конкретного спроса. Одна Identity может одновременно иметь за-

прос на замену своего автомобиля, выбор машины для другого члена семьи и активный сервисный эпизод. Эти процессы не должны перезаписывать друг друга. Аналогично новый автомобиль создаёт новый Ownership Episode, а не редактирует историю предыдущего владения. Такая архитектура обеспечивает корректные когорты, cycle time, attribution windows, CLV/Customer Equity и позволяет не превращать каждого известного владельца в вечную Opportunity.

16.3. Архитектура межконтурных переходов и Handoff Management

Расширенная управленческая интерпретация

Handoff — не транспорт данных, а передача предметного объекта и accountability. Отправитель не освобождается от ответственности в момент технической отправки. Переход завершён только после acceptance либо обоснованного rejection.

Handoff Health следует измерять через Acceptance Rate, First-Time-Right, Handoff Cycle Time, Rejection Reason Mix, Orphan Rate и aging Pending Acceptance. Capacity rejection нельзя маскировать под quality rejection: это разные управленческие причины.

16.3.1. Правила передачи ответственности

Handoff — это передача не только объекта, но и ответственности за следующий результат. Контракт содержит тип объекта, критерии готовности, обязательные данные, Evidence, отправителя, получателя, SLA, правила принятия, возврата и эскалации.

Transfer ≠ Acceptance

16.3.2. Ключевые переходы

- MVC → привлечение лидов: ценностное предложение превращается в измеримый источник спроса;
- привлечение лидов → портфель LeadID / эпизод спросаs: идентифицированный, но неготовый интерес сохраняется;
- портфель LeadID / эпизод спросаs → управление продажами: готовность подтверждена Evidence;

- управление продажами → управление отношениями с клиентом после покупки: сделка, обещания и контекст приняты новым владельцем;
- управление отношениями с клиентом после покупки → портфель LeadID / эпизод спросаs / управление продажами: новая потребность возвращается в соответствующий контур.

16.3.3. Дефекты и исключения

Pending Acceptance делает незавершённые передачи наблюдаемыми. Дефекты классифицируются по неполноте данных, ошибочной готовности, неверной маршрутизации и нарушению SLA. Возврат должен содержать стандартизированную причину и требуемое исправление.

Рабочая матрица 16.3 — Метрики качества handoff

Показатель	Управленческий смысл
Acceptance Rate	Доля объектов, принятых получателем
First-Time-Right	Доля передач без исправления
Handoff Cycle Time	Время от готовности до принятия
Return Rate	Доля возвращённых объектов
Orphan Rate	Доля объектов без владельца

Handoff как управляемая граница

Самая частая причина скрытых потерь — не слабость отдельной функции, а неопределённость границы. Отправитель считает результат произведённым, когда объект отправлен, а получатель — только когда смог начать работу. Handoff Contract устраняет эту асимметрию, задавая readiness, минимальный evidence package, receiver, время приёмки, допустимые rejection reasons и правило сохранения accountability до acceptance.

При анализе возвратов необходимо различать качество входа и пропускную способность получателя. «Невалидный телефон» может быть дефектом привлечение лидов; «не дозвонились после трёх попыток» — outcome LLM; «не можем принять сегодня из-за перегрузки» — capacity exception. Объединение этих причин в один код «некачественный лид» делает невозможным improvement. Поэтому Handoff Health анализируется не только по Acceptance

Rate, но и по First-Time-Right, aging Pending Acceptance, mix reason codes, Orphan Rate и downstream outcome accepted cohorts.

16.4. Единая событийная и информационная архитектура коммерческой системы

Расширенная управленческая интерпретация

Информационная целостность строится вокруг событий и authoritative facts. Customer 360 — логическое представление, а не требование свести всё в одну физическую базу. Важнее возможность воспроизвести, что было известно в Decision Time и какой источник имел право определять факт.

Для критических событий нужны Event Time, Processing Time, object ID, source, schema version, provenance и правила idempotency. Это особенно важно для аналитики причинности и AI: training features не должны использовать данные, появившиеся после решения.

16.4.1. Бизнес-объекты и Identity Resolution

Информационная архитектура разделяет Customer, Account, Household, Commercial Interest, Lead, Opportunity, Order, Product, Owner Relationship, Interaction и Event. Identity Resolution объединяет записи на основе управляемых правил, не уничтожая историю источников и уровень уверенности.

16.4.2. System of Record и события

Для каждого факта назначается доверенный источник. Состояние отражает положение объекта, событие — наблюдаемое изменение. Event Time и Processing Time хранятся отдельно, чтобы задержка интеграции не искажала последовательность клиентского пути.

Рабочая матрица 16.4 — Роли информационных компонентов

Компонент	Назначение
CRM	Лиды, возможности, активности и владельцы
CDP / Customer 360	Профиль, идентичность, аудитории и события
Data Platform	История, аналитика и моделирование

Компонент	Назначение
Integration Layer	API, события, маршрутизация и контроль доставки
Decision Engine	Правила, ограничения и Next Best Action

16.4.3. Data Contract и качество

Data Contract фиксирует смысл поля, формат, источник, допустимую задержку, владельца и реакцию на ошибку. Критичны полнота, точность, актуальность, уникальность, согласованность и законность использования. Согласия и ограничения должны применяться в момент решения, а не только при загрузке данных.

Воспроизводимость коммерческого факта

Информационная архитектура считается пригодной для управления, если любой критический факт можно воспроизвести задним числом. Для цены необходимо знать значение, источник и время действия; для SQL — standard version, evidence и момент решения; для AI-рекомендации — feature snapshot, model version и финальное действие. Current value без истории недостаточен, потому что аналитика будущего не должна подменять знания, доступные в Decision Time.

Authoritative Source не обязательно является единственной системой хранения. Его задача — определить, кто имеет нормативное право сообщать данный факт. DMS может быть authoritative для VIN и stock, pricing service — для действующей цены, CRM/workflow — для принятого SQL, а consent ledger — для purpose/channel eligibility. При расхождении источников применяется заранее заданное reconciliation rule, а не ручной выбор аналитика. Это превращает data quality из IT-проблемы в элемент commercial governance.

16.5. Сквозная система KPI и коммерческая аналитика

Расширенная управленческая интерпретация

Commercial KPI Tree отделяет результат от перехода, потока, драйверов, качества и риска. Конверсия без когорты может быть арифметически корректной и управленчески ложной, а хороший CPL не доказывает экономическую ценность источника.

Health Profile не должен агрегировать критические разрывы в один красивый score. Если Handoff=0, средний балл 3,1 не делает систему здоровой. Метрики должны иметь паспорта, единицы, cohorts, owner, source, decision use и guardrails.

16.5.1. Commercial KPI Tree

Дерево KPI связывает Outcome Metrics, Transition Metrics и Driver Metrics. Верхний уровень показывает экономический результат, средний — переходы между состояниями, нижний — факторы, которыми управляют команды. Counter-Metrics предотвращают рост одного показателя за счёт скрытого ущерба.

Рабочая матрица 16.5 — Уровни сквозной системы KPI

Уровень	Примеры
Результат	Маржинальный доход, Customer Equity, денежный поток
Transition	Конверсия, скорость состояния, retention, repeat purchase
Driver	Качество данных, SLA, загрузка, частота контактов
Counter-Metric	Жалобы, отписки, скидка, возвраты, риск

16.5.2. Поток и когорты

Средняя конверсия скрывает различия каналов, сегментов и периодов. Когортный анализ связывает объекты с моментом входа, а flow-метрики показывают WIP, возраст очереди, throughput и cycle time. Закон Литтла используется только при устойчивом потоке.

WIP = Throughput × Cycle Time

16.5.3. Экономика и причинность

CAC и LTV анализируются вместе с маржинальностью, сроком окупаемости и удержанием. Атрибуция описывает последовательность контактов, но причинный эффект подтверждается контрольными группами, экспериментами и оценкой incrementality.

LTV/CAC = ожидаемая ценность отношений / стоимость привлечения

От отчётности к управляемой системе метрик

Метрика становится управленческой только после определения объекта, единицы измерения, cohort, окна наблюдения, authoritative source, owner и decision use. Например, календарное отношение Deals сентября к SQL сентября может резко меняться только из-за длительности цикла и не отражать качество SQL. Для переходных показателей поэтому нужны cohort logic и censoring rules; для flow — WIP, throughput, aging и Cycle Time; для экономики — contribution и Cost-to-Serve.

Counter-Metrics являются обязательными там, где локальная оптимизация способна повредить системе. Снижение Average Handling Time в контакт-центре должно сопровождаться downstream rework и SQL quality; рост MQL — acceptance и LLM backlog; рост workshop utilization — waiting time и service retention. Health Profile не заменяет KPI Tree: дерево показывает причинно-управленческую структуру, профиль — текущее состояние системы и критические gaps.

16.6. Operating Model и Governance замкнутой коммерческой системы

Расширенная управленческая интерпретация

Governance определяет не «кто главный», а кто имеет право и обязанность принять конкретное решение. Commercial System Owner защищает целостность системы, но не является универсальным исполнителем и не забирает ownership у функциональных контуров.

Decision Rights желательно фиксировать по операциям Initiate, Decide, Execute, Override и Stop. Для данных, метрик, handoff, journey, risk и changes нужны отдельные accountability roles, иначе сложные решения остаются коллективно ничьими.

16.6.1. Распределённая ответственность

Commercial System Owner отвечает за совокупную результативность. Contour Owners управляют отдельными частями системы, Handoff Owners — переходами, Journey Owners — клиентским путём, Data и Decision Owners — качеством фактов и решений.

16.6.2. Полномочия по принятию решений

RACI полезна для исполнения, но недостаточна для спорных решений. Decision Rights определяют, кто инициирует, рекомендует, утверждает, исполняет и может остановить действие. Права решений должны соответствовать ответственности и доступным ресурсам.

Рабочая матрица 16.6 — Управленческий ритм

Ритм	Предмет управления
Ежедневно	Очереди, SLA, инциденты и исключения
Еженедельно	Поток, handoff, загрузка и краткосрочный прогноз
Ежемесячно	KPI, экономика, эксперименты и ресурсы
Ежеквартально	Стратегия, портфель, риски и зрелость

16.6.3. Мотивация и системное ограничение

Мотивация сочетает общий коммерческий результат, качество переходов и локальную производительность. Ресурс направляется на ограничение потока: рост входа перед узким местом создаёт очередь, а не дополнительную ценность.

Governance как архитектура решений

В сложной коммерческой системе недостаточно распределить задачи по RACI. Требуется определить, кто имеет право изменить MQL Standard, кто принимает capacity trade-off, кто может остановить AI policy, кто утверждает authoritative source и кто принимает residual risk. Поэтому Decision Rights описываются по действиям Initiate, Decide, Execute, Override и Stop. Одно лицо может совмещать роли, но права должны оставаться явными.

Commercial System Owner отвечает за целостность, а не за выполнение всех функций. Его задача — сделать видимыми конфликты между локальными KPI и общим результатом, обеспечить рассмотрение critical gaps и защитить end-to-end standards. Contour Owner остаётся accountable за свой результат; Handoff Owner — за качество границы; Data Owner — за бизнес-факт; Decision Owner — за policy решения. Такое разделение предотвращает как коллективную безответственность, так и чрезмерную централизацию.

16.7. Сквозное коммерческое планирование и Marketing Planning Model

Расширенная управленческая интерпретация

Планирование должно встречать Top-Down ambition и Bottom-Up capability. Top-Down переводит рынок, долю, contribution и cash в требуемые Deals, Opportunities, SQL, MQL и ресурсы. Bottom-Up оценивает реально достижимый результат через доступный спрос, transition rates, stock и capacity.

Planning Gap требует решения: стимулировать спрос, улучшить конверсию, увеличить capacity, изменить mix или пересмотреть target. Административное «закрытие» разрыва повышением плана не создаёт capability.

16.7.1. Обратное планирование

План начинается с целевого маржинального результата и раскладывается назад через требуемые продажи, возможности, готовый и накопленный спрос, мощность и бюджет. Все коэффициенты задаются коридорами и сценариями, а не одной точкой.

Target Contribution → Revenue → Sales → Opportunities → Demand → Capacity → Budget

16.7.2. Новый и накопленный спрос

План разделяет спрос, который ещё предстоит создать, потенциал портфель LeadID / эпизод спросаs и возможности действующей клиентской базы. Это предотвращает повторную покупку уже накопленного спроса через дорогие внешние каналы.

16.7.3. Marketing Planning Model

- география и ёмкость рынка;
- продукт и ценностное предложение;
- уровень управления и горизонт;
- каналы, Customer Journey и последовательность контактов;
- мощность продаж, сервиса и запас продукта;
- бюджет, маржинальность и временные лаги.

16.7.4. Rolling Forecast

План регулярно пересчитывается на основе фактических переходов, новых ограничений и точности прогноза. Изменение входного объёма не должно компенсировать структурное ухудшение конверсии или качества исполнения.

План как согласование амбиций и физики потока

Top-Down и Bottom-Up отвечают на разные вопросы и потому не должны заменять друг друга. Top-Down переводит рыночную цель и contribution target в required Deals, Opportunities, SQL, MQL, capacity и investment. Bottom-Up оценивает feasible result из имеющегося demand inventory, stock, переходных коэффициентов, effective capacity и ограничений. Planning Gap — предмет решения, а не математическая ошибка.

Закрыть gap можно разными механизмами: изменить demand mix, поднять conversion, увеличить capacity, перераспределить stock, убрать bottleneck, изменить target или сроки. Нельзя автоматически покупать больше трафика, если следующий контур уже перегружен. Rolling Forecast при этом должен оставаться независимой evidence-based оценкой, а не еженедельной корректировкой факта под первоначальный plan. Систематический Forecast Bias — сигнал дефекта assumptions или governance.

16.8. Контур коммерческих улучшений и управление гипотезами

Расширенная управленческая интерпретация

Closed loop должен учиться. Однако доказанный defect и неизвестная causal mechanism — разные режимы. Defect требует CAPA; неопределённость требует hypothesis и experiment. Эксперимент должен иметь baseline, treatment, control/counterfactual, primary metric, guardrails, decision rule и stop rule.

Learning возникает только тогда, когда evidence меняет standard. Презентация результатов без Scale/Iterate/Stop/Inconclusive и без version-controlled Standard Change создаёт отчётность, но не организационное обучение.

16.8.1. Улучшение и эксперимент

Процессное улучшение устраняет известную причину отклонения. Эксперимент проверяет неопределённую причинную связь. Смешение этих режимов приводит либо к избыточному тестированию очевидных исправлений, либо к внедрению недоказанных идей.

16.8.2. Паспорт гипотезы

- наблюдаемая проблема и baseline;
- предполагаемый механизм влияния;
- целевая аудитория и воздействие;
- primary, counter и guardrail metrics;
- контрольная группа, длительность и stop rule;
- владелец, стоимость и ожидаемый эффект.

16.8.3. Портфель экспериментов

Experiment Registry предотвращает дублирование и выборочную публикацию результатов. Приоритет учитывает ценность, уверенность, усилия, риск и время до знания. WIP-лимит защищает организацию от одновременного запуска слишком большого числа плохо контролируемых тестов.

16.8.4. От доказательства к стандарту

Подтверждённая гипотеза проходит экономическую проверку, внедряется в процесс, получает владельца и контрольную метрику. Learning Repository сохраняет не только успешные идеи, но и отрицательные результаты и границы применимости.

Signal → Hypothesis → Experiment → Evidence → Standard

Две природы улучшения

Не всякое изменение должно быть экспериментом. Если причина доказана — например, обязательное поле не передаётся из-за ошибки интеграции, — нужен CAPA path: исправление, verification и контроль рецидива. Если причинный механизм неизвестен — например, предполагается, что звонок в течение пяти минут увеличит Deal Rate, — требуется hypothesis path с заранее определёнными primary metric, guardrails, sample, observation window, Decision Rule и Stop Rule.

Эксперимент не заканчивается статистическим результатом. Коммерческое решение учитывает размер incremental effect, economics, capacity, customer harm и risk. Результат получает статус Scale, Iterate, Stop или Inconclusive. При Scale подтверждённое знание должно изменить version-controlled standard; иначе организация накапливает Learning Debt и повторяет уже проведённые тесты. Experiment Registry и Learning Repository обеспечивают institutional memory.

16.9. Управление коммерческими рисками и устойчивостью системы

Расширенная управленческая интерпретация

Интеграция повышает эффективность и одновременно расширяет blast radius ошибок. Поэтому Probability×Impact недостаточно: важны Velocity и Connectivity. Один дефект Product Feed способен изменить коммуникации, MQL quality, Sales decisions и customer trust.

Resilience — это Prevent→Detect→Contain→Recover→Reconcile→Learn. Техническое восстановление системы не означает коммерческого восстановления: после outage необходимо сверить пропущенные события, объекты, promises и решения.

16.9.1. Commercial Risk Exposure

Интеграция усиливает взаимозависимость: ошибка данных способна изменить сегментацию, маршрутизацию, загрузку продаж и клиентский опыт. Риск оценивается через вероятность, ущерб, скорость распространения и связанность элемента.

$CRE_i = P_i \times Impact_i \times Velocity_i \times Connectivity_i$

16.9.2. Реестр и ранние индикаторы

Commercial Risk Register фиксирует причину, затрагиваемые контуры, владельца, контроль, KRI, план реагирования и остаточный риск. Пороговые зоны KRI обязательно связываются с конкретным решением или эскалацией.

Рабочая матрица 16.7 — Многоуровневая архитектура защиты

Уровень защиты	Примеры механизмов
Предотвращение	Валидация данных, лимиты, согласия, SLA
Обнаружение	KRI, мониторинг событий и аномалий
Локализация	Карантин данных, остановка кампании или модели
Восстановление	Резервный процесс и повторная обработка
Обучение	Root Cause Analysis и обновление стандартов

16.9.3. Стресс-тесты и инциденты

Стресс-тест проверяет поведение системы при падении спроса, отказе канала, перегрузке, сбое CRM или ошибке модели. Инцидент получает уровень критичности, Incident Owner, план локализации, восстановления и Post-Incident Review.

Commercial Resilience Index = Contribution_stress / Contribution_base

16.9.4. Риск-скорректированная эффективность

Коммерческие инициативы сравниваются по ожидаемой марже за вычетом ожидаемых потерь и стоимости контроля. Цель риск-менеджмента — не нулевой риск, а экономически обоснованный баланс доходности, скорости и устойчивости.

От локального риска к propagation path

Интеграция повышает эффективность, но одновременно увеличивает радиус распространения ошибки. Неверная цена из product feed может вызвать неправильное предложение, конфликт при переговорах, complaint, компенсацию и искажение forecast. Поэтому риск оценивается не только через Probability и Impact, но также через Velocity и Connectivity: насколько быстро дефект проходит между контурами и сколько объектов затрагивает.

Resilience включает Prevent, Detect, Contain, Recover, Reconcile и Learn. Техническое восстановление сервера завершает только часть работы. После outage необходимо восстановить пропущенные events, сверить ownership, удалить дубли действий и оценить commercial loss. Minimum Critical Commercial Service определяет, какие flows должны сохраняться даже при деградации основной платформы. Residual Risk принимается только явно уполномоченной ролью.

16.10. Customer Journey и сквозное управление клиентским опытом

Расширенная управленческая интерпретация

Customer Journey и Commercial Lifecycle — две разные проекции одной реальности. Компания видит states и objects; клиент — задачу, ожидания, effort, uncertainty и promises. Совмещать эти карты полезно, объединять в одну — нет.

Moment of Truth должен быть привязан к object/state, owner и next action. Повторяющийся Experience Gap сначала требует Inner Loop recovery, а затем Outer Loop change стандарта.

16.10.1. Два взгляда на один путь

Commercial Lifecycle State отражает взгляд компании, Customer Journey — задачи, ожидания и усилия клиента. Их сопоставление обнаруживает ситуации, когда внутренний статус не соответствует фактической готовности клиента. Путь является сетью возвратов и параллельных маршрутов, а в B2B включает Buying Group.

16.10.2. Карта пути и Moments of Truth

Для каждого этапа фиксируются задача, триггер, ожидание, действие, канал, барьер, эмоциональное состояние, коммерческий статус, владелец и метрика. Приоритет получают часто возникающие моменты истины с высоким влиянием и значительным Experience Gap.

Moment Priority = Impact × Frequency × Experience Gap

16.10.3. Friction и Context Continuity

Повторный ввод данных, ожидание, противоречивые ответы и необходимость заново объяснять ситуацию повышают Customer Effort. Customer 360 должен сохранять активные интересы, обещания, ограничения и историю и предоставлять их в момент решения.

16.10.4. Voice of Customer и Journey Governance

Inner Loop решает проблему конкретного клиента, Outer Loop изменяет систему на основе повторяющихся причин. Journey Owner отвечает за сквозной результат, а Touchpoint Owners — за отдельные точки без локальной оптимизации в ущерб всему пути.

Связь двух карт без их смешения

Customer Journey отвечает на вопрос, что пытается сделать клиент и как он воспринимает взаимодействие; Commercial Lifecycle — какой объект и state видит компания. Эти карты должны быть связаны через Moments of Truth, но не синхронизированы механически. Клиент может считать задачу нерешённой, хотя CRM показывает progression, или наоборот — его задача уже изменилась, а workflow продолжает устаревший nurture.

Journey Governance требует связать значимый customer job с accountable object owner, promise, evidence и next action. Inner Loop устраняет конкретную проблему клиента; Outer Loop превращает повторяемую проблему в изменение стандарта. Context Continuity измеряет, сколько информации компания заставляет повторять при переходе между контакт-центром, продавцом, F&I и сервисом. Высокий NPS не отменяет необходимость анализировать Experience Gaps по критическим moments.

16.11. Омниканальная оркестрация коммерческих взаимодействий

Расширенная управленческая интерпретация

Omnichannel начинается не с выбора канала, а с выбора допустимого действия. Sequence: Context→Candidate Actions→Eligibility→Suppression→Arbitration→Capacity→Decision→Channel→Time→Execution.

NO ACTION — полноценная альтернатива. Новое событие должно отменять устаревшее действие. Permission, preference и eligibility проверяются в Decision Time, а не один раз при загрузке записи.

16.11.1. От multichannel к omnichannel

В многоканальной модели каждый канал оптимизирует собственные KPI. Омниканальная модель управляет клиентской задачей и выбирает одно уместное действие на основе общего контекста, истории, ограничений и коммерческой цели.

16.11.2. Лучшее допустимое следующее действие

Решение объединяет действие, канал, время и контент. Допустимым результатом является отсутствие контакта, если новое воздействие создаст больше нагрузки или риска, чем ценности.

Utility(a,c) = P(Outcome|a,c) × Value − Cost(a) − Risk(a,c)

16.11.3. Contact Policy и конфликты

Единая политика задаёт частотные лимиты, приоритеты сообщений, suppression и условия возобновления. Arbitration Engine разрешает конфликт обязательных уведомлений, сервиса, активной возможности, удержания, продления и маркетинговой кампании.

Рабочая матрица 16.8 — Пример иерархии коммуникаций

Приоритет	Тип взаимодействия
1	Правовые и безопасностные уведомления
2	Критические сервисные сообщения

Приоритет	Тип взаимодействия
3	Исполнение ранее данного обещания
4	Активная коммерческая возможность
5	Удержание и продление
6	Плановая маркетинговая коммуникация

16.11.4. Event-Driven Orchestration

Входящее событие обновляет состояние и отменяет устаревшие исходящие действия. Оркестрация проверяет качество события, согласия, мощность и Contact Policy, выбирает действие и возвращает реакцию в общий контекст. Эффект оценивается инкрементально.

Orchestration начинается до выбора канала

Omnichannel не является набором интегрированных каналов. Сначала система определяет текущий контекст и Candidate Actions, затем проверяет purpose, permission, eligibility, suppression и conflict rules, после чего учитывает capacity. Только затем выбираются action, channel и time. Это принципиально отличает orchestration от campaign automation, где сообщение заранее задано, а система лишь выбирает аудиторию.

NO ACTION — полноценная альтернатива. Она необходима, если дополнительный контакт не создаёт incremental value, существует открытый complaint, достигнут frequency cap или текущая capacity не позволяет выполнить обещанный service level. Event-Driven Cancellation должна отменять устаревшие действия, например acquisition communication после Deal или trade-in offer после отказа клиента. NBA не следует отождествлять с Next Best Offer: лучшим действием может быть сервис, recovery, запрос данных или осознанное бездействие.

16.12. AI и Decision Intelligence в замкнутой коммерческой системе

Расширенная управленческая интерпретация

AI в CLCS проектируется вокруг Decision Object, а не модели. Prediction — только input решения. Score не является MQL, SQL или state; propensity не равен uplift; recommendation не создаёт accountability.

AI governance включает Decision Owner, Model Owner, data eligibility, calibration, thresholds, audit trail, override, fallback, stop rules, drift monitoring и Champion–Challenger. Экономическая ценность считается относительно baseline после cost, capacity и risk.

16.12.1. Decision Object

Decision Intelligence проектирует не отчёт и не модель, а повторяемое решение. Decision Object содержит объект, момент, альтернативы, целевую функцию, данные, ограничения, уровень автоматизации, владельца и критерий успеха.

16.12.2. Классы моделей

- описательные — сегментация, паттерны и аномалии;
- предиктивные — отклик, сделка, отток и повторная покупка;
- каузальные — инкрементальный эффект воздействия;
- оптимизационные — выбор действия и распределение ресурсов;
- генеративные — контент, резюме и поддержка сотрудника;
- agentic AI — контролируемое выполнение последовательности действий.

16.12.3. От scoring к uplift

Высокая вероятность покупки не равна высокому приоритету: учитываются маржа, стоимость и риск. Uplift-модель отличает клиентов, меняющих поведение под воздействием, от тех, кто совершит действие самостоятельно или отреагирует негативно.

$$Uplift_i = P(Y=1|Treatment) - P(Y=1|Control)$$

16.12.4. Human-in-the-Loop и Governance

Автономия зависит от обратимости, стоимости ошибки, правового риска, объяснимости и качества модели. Data Owner, Model Owner, Decision Owner, Process Owner и Risk Owner сохраняют персональную ответственность; AI не является владельцем решения.

16.12.5. Экономика и жизненный цикл модели

Champion–Challenger, мониторинг Data, Concept и Performance Drift и возможность быстрого отключения поддерживают качество. Ценность AI определяется дополнительной маржой, экономией и снижением риска за вычетом инвестиций и эксплуатационных затрат.

AI внутри Decision Architecture

AI-проект должен начинаться не с выбора модели, а с Decision Object: какой объект является предметом решения, в какой момент оно принимается, какие альтернативы допустимы, какую objective function оптимизирует бизнес, какие constraints не могут быть нарушены и кто является Decision Owner. После этого определяется, нужен ли deterministic rule, prediction, uplift, optimization, generative component или agentic execution.

Predictive quality не равна business value. Высокий AUC может улучшить ранжирование, но не доказывает incremental effect воздействия. Propensity отвечает на вероятность outcome; uplift — на изменение outcome вследствие treatment. Production governance требует time-aware training, protection from target leakage, drift monitoring, Champion–Challenger, shadow mode, audit trail, human override, fallback и Stop Rules. AI Net Value считается относительно baseline после operating cost, human review, downstream capacity и risk cost.

16.13. Организационная и цифровая зрелость Closed-Loop Commercial System

Зрелость CLCS — это доказанная способность организации устойчиво и воспроизводимо поддерживать требуемый сквозной коммерческий цикл при заданных масштабе, сложности и риске. Наличие CRM, CDP, BI или AI само по себе не является доказательством зрелости.

16.13.1. Одиннадцать измерений зрелости

Оценка строится по 11 измерениям: Strategy; Objects & States; Processes; Handoffs; Data; Technology; Analytics; Decisions; People & Organization; Risk & Resilience; Improvement & Learning. Каждое измерение оценивается по фактическому evidence, а не по заявленной политике.

16.13.2. Шкала 0–4

Уровень	Название	Смысл
0	Fragmented	capability отсутствует или системно нарушена
1	Formalized	определения существуют, исполнение фрагментарно
2	Managed	capability имеет owner, правила, KPI и воспроизводимое исполнение
3	Integrated & Evidence-Based	capability встроена в end-to-end flow и подтверждается evidence
4	Adaptive	capability меняется на основании outcomes, risk и learning

Level 4 не является обязательной целью. Target Maturity определяется бизнес-потребностью, сложностью, частотой решений, стоимостью ошибки, риском и экономической ценностью.

16.13.3. Maturity Constraint

Maturity Constraint — критически слабая capability, ограничивающая целостность или ценность всей системы. Средний maturity score не может компенсировать критический ноль.

Концептуально:

$$MC = \min(m_i), \quad i \in CriticalDimensions$$

Это не означает механического выбора минимального балла. Фактическое ограничение определяется через сочетание **Gap × Criticality × Dependency × Business Impact**.

16.13.4. Current и Target Profile

Maturity Assessment завершается не числом «2,7», а управленческим выводом: какая capability является текущим ограничением, какую потерю она создаёт, какое минимальное состояние требуется и каким evidence будет подтверждён переход. После устранения ограничения проводится повторная оценка: constraint способен мигрировать.

Расширенная управленческая интерпретация

Maturity — это capability to reproduce, а не количество платформ. Current и Target Profile должны подтверждаться evidence: регламентами, event logs, SLA, walkthroughs и observed scenarios.

Maturity Constraint определяет последовательность инвестиций. AI=0 может не быть constraint, если AI не нужен; Handoff=0 почти наверняка является constraint, если через эту границу проходит основной коммерческий поток.

Evidence-based maturity assessment

Maturity нельзя присвоить по интервью или перечню купленных платформ. Для каждого измерения нужны observable evidence: standards, event logs, acceptance history, SLA distributions, data-quality controls, decision logs, incident reports и examples of standard change. Особое внимание уделяется dependency: высокое значение Analytics не считается реально интегрированным, если Objects & States находятся на уровне 1 и не существует стабильной training/decision semantics.

Target Profile должен быть неоднородным. Например, для небольшой сети может быть достаточен Technology=2 при Handoffs=3; для high-frequency digital business Decisions=4 может быть экономически оправдан. Maturity Constraint мигрирует: после устранения handoff gap ограничением может стать capacity, затем data scalability. Поэтому assessment повторяется после каждой transformation wave и служит механизмом выбора следующей инвестиции.

16.14. Программа внедрения интегрированной коммерческой архитектуры

Трансформация CLCS не должна начинаться с покупки CRM, CDP или AI-платформы. Нормативная последовательность:

Outcome → Capability → Process → Data → Technology → Adoption → Effect.

16.14.1. Transformation Mandate и Baseline

Transformation Mandate фиксирует Business Outcome, scope, accountability, ограничения, инвестиционный горизонт и права решений. Current-State Assessment должен показать фактический поток, потери, baseline, maturity profile и Maturity Constraint.

16.14.2. Target Operating Model и Capability Map

Target Operating Model включает Outcomes, Objects, States, Processes, Handoffs, Roles, Decisions, KPI, Data, Technology, Customer Journey, Risk, Governance и Learning. Capability Map связывает каждую создаваемую способность с механизмом и ожидаемым бизнес-эффектом.

16.14.3. Минимальный работающий коммерческий цикл

Minimum Viable Commercial Loop (MVCL) — минимальный end-to-end управленческий цикл, достаточный для доказательства closed-loop capability на ограниченном scope. Это не «маленькая CRM» и не семантически неполный MVP.

MVCL должен содержать Business Outcome, стабильные Object IDs, states, Handoff Contract, acceptance, authoritative data, Tracking Standard, базовый KPI, Decision Rights, feedback от outcome и механизм изменения стандарта.

16.14.4. Readiness, Go-Live и Stabilization

Go-Live разрешается только после проверки Business, Process, Data, Technology, People, Risk и Measurement readiness. Go-Live не является Benefits Realization. После запуска проходит Stabilization/Hypercare с Stop Rules и rollback/fallback.

16.14.5. Transformation Waves

1. Wave 0 — Diagnosis & Mandate.
2. Wave 1 — Semantic Foundation.

3. Wave 2 — Managed Flow.
4. Wave 3 — Integrated Data.
5. Wave 4 — Closed-Loop Control.
6. Wave 5 — Orchestration & Intelligence.
7. Wave 6 — Adaptive Scale.

Волны являются логикой создания capabilities, а не обязательным календарным waterfall.

16.14.6. Benefits Realization и масштабирование

Цепочка доказательства эффекта строится как **Capability → Operational Effect → Commercial Effect → Economic Effect**. Масштабирование разрешается после подтверждения воспроизводимости, capacity, adoption, data readiness и экономической ценности. Если критерии не выполнены, допустимы решения **Pause / Redesign / Stop**, а не автоматическое продолжение из-за sunk cost.

Расширенная управленческая интерпретация

Трансформация CLCS — портфель capability changes. MVCL проверяет минимальный реальный closed loop: object, state, handoff, authoritative data, KPI, decision rights, feedback и economic outcome.

Go-Live — начало проверки, а не завершение проекта. Scale разрешается после Capacity Test, Data/Risk readiness, adoption и Benefits Realization. Vendor choice следует capability requirements, а не наоборот.

Capability-led transformation

Transformation Mandate фиксирует не покупку платформы, а измеримый business outcome и capability, которая должна его создать. Current-State Assessment восстанавливает фактический object flow и Value Leakage Map; Target Operating Model задаёт objects, states, handoffs, roles, decisions, KPI, data, technology, journey, risk и learning. Gap Register связывает каждый разрыв с потерей, dependency и owner.

MVCL должен быть минимальным по scope, но полным по логике. Нельзя удалить acceptance или object IDs ради скорости пилота: тогда проверяется интерфейс, а не closed loop. Перед Go-Live проверяются process, data, technology, people, risk и measurement readiness; после запуска — stabilization и Benefits Realization. Масштабирование допускается только после Capacity

Test и доказанного эффекта. При отсутствии effect применяются Kill, Pause или Redesign — sunk cost не является основанием продолжения.

16.15. Итоговая модель новой архитектуры маркетинга

Глава 16 завершает операционную архитектуру книги. CLCS интегрирует самостоятельные контуры, не поглощая их и не превращая всю компанию в один процесс.

16.15.1. Нормативная последовательность

рынок → маркетинговая стратегия → управление маркетингом → операционное управление маркетингом → цепочка создания маркетинговой ценности → создание бренда → стимулирование спроса → коммерческое присутствие → привлечение лидов → MQL → управление жизненным циклом лида → SQL → управление продажами → Deal → OWNER_ACCEPTED → управление отношениями с клиентом после покупки → value-in-use → сигнал новой потребности → новый LeadID / эпизод спроса → применимые функции MVC → привлечение лидов → новый MQL.

MOS включает семь архитектурных контуров. Первые четыре образуют MVC; далее следуют управление жизненным циклом лида, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки. Маркетинговая стратегия, управление маркетингом и операционное управление маркетингом образуют управленческий слой маркетинговой функции, но не исчерпывают MOS.

16.15.2. Повторный спрос не является shortcut

Известная Identity, история покупки, высокий CLV, возраст продукта, сервисное событие, propensity score или Replacement Pool не являются автоматически MQL, SQL или Opportunity. Повторный, дополнительный, replacement и referral demand создают **новый LeadID / эпизод спроса**, после чего применяются релевантные функции MVC, MQL/SQL Standards и handoff.

16.15.3. Closed-loop control cycle

Базовый цикл контроля:

$$Signal \rightarrow Object \rightarrow State \rightarrow Evidence \rightarrow Decision \rightarrow Action$$
$$\rightarrow Outcome \rightarrow New\ Evidence \rightarrow Updated\ State \rightarrow Next\ Decision$$

Если Outcome не способен изменить следующее решение или standard, система остаётся линейной.

16.15.4. Commercial System Integrity

Integrity отличается от Maturity, Health и Performance. Integrity отвечает на вопрос, сохранены ли критические связи; Maturity — насколько воспроизводимы capabilities; Health — в каком состоянии система сейчас; Performance — какой результат она производит.

16.15.5. Sustainable Commercial Growth

Функционально устойчивый коммерческий рост зависит от рыночной возможности, создания ценности, целостности потока, согласованности capacity, экономического качества, непрерывности owner value, resilience и learning capability:

$$SCG = f(MO, VC, FI, CF, EQ, CE, R, L)$$

Авторская концептуальная форма:

$$SCG^* \propto MO \times VC \times FI \times CF \times EQ \times CE \times R \times L$$

Эта мультипликативная форма не является универсально эмпирически доказанным законом. Для количественного применения требуется операционализация и калибровка на данных организации.

16.15.6. Четыре управленческих вопроса

1. **Architecture:** корректно ли устроены объекты, границы, handoff и права решений?
2. **Health:** где сейчас находится системное ограничение?
3. **Performance:** какой коммерческий и экономический результат создаётся?
4. **Learning:** какие подтверждённые результаты изменили стандарты системы?

Следующая глава переходит от архитектуры к экономике маркетинговой системы: incremental effect, contribution, Customer Equity, CLV, Cost-to-Serve, capacity, risk и ценность организационного обучения.

Расширенная управленческая интерпретация

Итоговая архитектура сохраняет границы: MOS=3 уровня; MVC=4 уровня; MQL — выход MVC; LLM после MVC; SQL — выход LLM; управление продажами заканчивается OWNER_ACCEPTED; управление отношениями с клиентом после покупки создаёт continuity владения; новый спрос создаёт новый LeadID / эпизод спроса.

Устойчивый рост зависит от целостности всей системы. CLCS не обещает автоматического роста, а создаёт наблюдаемость, управляемость, способность локализовать потери и проверять causal mechanisms.

Интеграционный критерий всей архитектуры

Финальная модель книги не превращает коммерческий бизнес в один гигантский process map. MOS управляет маркетинговой системой; MVC создаёт MQL; LLM развивает принятый MQL до SQL; управление продажами принимает SQL и отвечает за Opportunity, Deal и handoff до OWNER_ACCEPTED; управление отношениями с клиентом после покупки управляет value-in-use, promises, service lifecycle и корректным возникновением новой потребности. CLCS задаёт правила их совместной работы через пять потоков.

Устойчивый коммерческий рост не следует трактовать как автоматический результат архитектуры. Даже целостная система может работать на падающем рынке, иметь слабый продукт или недостаток капитала. Её преимущество состоит в управляемости: организация способна установить, где ограничивается flow, какой mechanism создаёт потерю, какой decision необходимо изменить и каким evidence подтвердить эффект. Именно поэтому переход к главе 17 закономерен: после архитектурной целостности требуется строгая экономическая модель incremental contribution, Customer Equity, capacity cost и risk-adjusted value.

Сквозные отраслевые сценарии применения CLCS

Ниже приведены пятнадцать коротких сценариев, показывающих, как архитектурные положения главы преобразуются в управленческие решения. Они не вводят новых контуров и не заменяют модели разделов 16.1–16.15; их задача — проверить переносимость правил на реальные ситуации автомобильного ритейла и смежных бизнес-моделей.

Сценарий 1. Рост MQL при перегруженном LLM

Дилерская группа увеличила digital-бюджет на 30% и получила рост MQL на 24%. Маркетинг считает кампанию успешной: CPL снизился, MQL выросли, доля заполненных полей улучшилась. Однако LLM уже работал при Workload Ratio 0,97, а дополнительный поток поднял показатель до 1,21. За две недели медиана Time-to-First-Meaningful-Interaction выросла, backlog начал стареть, а Accepted MQL→SQL cohort conversion снизилась. В классической funnel это выглядит как проблема «качества лидов», поскольку SQL не растут пропорционально MQL.

CLCS требует другого диагноза. MQL остаётся валидным выходом привлечение лидов, если он соответствует Standard. Невозможность своевременно обработать его — отдельная capacity problem LLM. Решение может состоять не в остановке marketing demand, а в пересмотре mix, routing, productive time, staffing, contact policy или target volume. Критически важно не перекодировать capacity rejection как «некачественный лид»: это исказит обучение системы и заставит маркетинг оптимизироваться под дефект следующего контура. После изменения capacity проверяется не только SQL volume, но и cycle time, backlog age, quality yield и downstream Deal Rate. Таким образом, локально положительная маркетинговая метрика превращается в системное решение только после Demand/Capacity Reconciliation.

Сценарий 2. Одна Identity — три разных объекта управления

Владелец автомобиля обращается в сервис по гарантийному шуму, одновременно изучает замену автомобиля для себя и отправляет супруге ссылку на другую модель. В CRM существует одна карточка «клиента» и поле Current Interest. Менеджер меняет модель интереса после второго обращения, сервисный case остаётся в DMS, а маркетинг фиксирует повторный visit как сигнал replacement. Если все события сводятся к одной записи, аналитика не может ответить, какой спрос был конвертирован, что стало причиной Deal и какой promise относится к какому контексту.

В объектной архитектуре сохраняется одна Identity, но создаются самостоятельные Service Episode и два LeadID / эпизод спроса. Каждый имеет собственный ID, state, evidence, owner и next action. Если один LeadID / эпизод спроса созревает до MQL, это не меняет state второго. Если состоялась сделка, создаётся новый Ownership Episode; предыдущий остаётся исторически доступным. Такой дизайн позволяет корректно измерять repeat purchase, cross-household demand, service recovery и Customer Equity без перезаписи ис-

тории. В B2B аналогом является один Account с параллельными инициативами разных buying groups; в банке — один клиент с независимыми задачами по ипотеке, инвестициям и страхованию. Правило одно: стабильная Identity обеспечивает continuity субъекта, а LeadID / эпизод спроса — continuity конкретной коммерческой задачи.

Сценарий 3. «Передали продавцу» без принятия

ЦКР формирует 1 800 SQL в месяц и автоматически назначает их продавцам. Dashboard считает все 1 800 переданными. В управление продажами реально открыто только 1 430 Opportunities; остальные 370 находятся в неопределённом состоянии. Часть продавцов считает их нерелевантными, часть не видит уведомление, часть перегружена. В отчёте LLM SQL target выполнен, а управление продажами объясняет разрыв «некачественной базой».

Handoff Contract превращает спор в наблюдаемую границу. События SQL_READY, TRANSFERRED, RECEIVED, VALIDATED и SQL_ACCEPTED фиксируются отдельно. До SQL_ACCEPTED accountability за continuity не исчезает. Rejection обязан иметь reason code и evidence; capacity rejection отделяется от qualification rejection. Pending Acceptance становится очередью со своим aging и SLA. После этого 370 объектов перестают быть «серой зоной»: часть возвращается на correction, часть маршрутизируется в другой sales pool, для части увеличивается capacity. Handoff Health позволяет видеть First-Time-Right, Acceptance Rate, Cycle Time и Orphan Rate. Важный эффект состоит не только в росте конверсии: организация получает возможность различать defect upstream и constraint downstream и больше не оптимизирует одну функцию за счёт другой.

Сценарий 4. Цена существует в четырёх системах

На сайте автомобиль стоит 3,19 млн ₽, в CRM — 3,25 млн ₽, в DMS — 3,21 млн ₽, а продавец использует Excel с 3,17 млн ₽. Все системы технически интегрированы, но клиенту называют разные условия. IT предлагает «синхронизировать базы чаще». Это снижает latency, но не отвечает на главный вопрос: какая система имеет право определять действующую цену и при каких условиях.

Authoritative Source Matrix сначала задаёт business fact Active Offer Price, owner, источник истины и effective period. Data Contract определяет schema, product/VIN ID, timestamp, campaign context, условия субсидии и error handling. Event History позволяет восстановить, какая цена была действующей в мо-

мент показа и переговоров. Consumer systems больше не выбирают «наиболее свежую» цену по собственной логике; они получают нормативный факт или явно маркированное исключение. Если договорная цена отличается от публичной, это другой business fact с отдельным source и provenance. Аналогичная логика применяется к stock, Deal Recognition, permission и ownership. Таким образом, единая коммерческая реальность достигается не физическим объединением данных, а governance конкретных facts.

Сценарий 5. Конверсия выросла, экономика ухудшилась

Филиал поднял Opportunity→Deal с 31% до 38%. Руководитель считает новый script и систему скидок успешными. При этом средний discount вырос на 110 тыс. ₽, доля низкомаржинальных комплектаций увеличилась, F&I contribution снизился, а Cost-to-Serve первой недели вырос из-за количества обещаний и компенсаций. Revenue и units растут, но contribution на Deal падает быстрее, чем растёт объём.

Commercial KPI Tree не позволяет объявить локальную conversion достаточным outcome. В верхнем слое находятся contribution, cash и Customer Equity; conversion является Transition Metric. Для неё задаются Counter-Metrics: discount leakage, gross/contribution mix, promise burden, early complaint и CTS. Анализ по cohorts показывает, создаёт ли новая policy больше экономической ценности или лишь покупает сделки скидкой. При необходимости эксперимент сравнивает policy с baseline и считает Net Incremental Value. Управленческий вывод принципиален: локальное улучшение допустимо только в пределах system guardrails. Система KPI должна помогать выбрать решение, а не награждать функцию за показатель, ухудшающий общий результат.

Сценарий 6. Кто вправе остановить AI

AI prioritization автоматически ставит MQL в очередь продавцов. После обновления feature pipeline 80% входящего потока получает высокий приоритет вместо обычных 25%. Data Science замечает аномалию, но не знает, имеет ли право отключить модель; Sales считает, что решение IT; IT поддерживает только техническую доступность сервиса. В течение дня система перераспределяет рабочую мощность и фактически меняет treatment для большинства клиентов.

Decision Governance заранее задаёт Decision Owner, Model Owner, Data Owner, Risk Owner и Stop Rights. Stop Rule может срабатывать по score distribution, calibration, data-quality breach или downstream overload. Fallback переводит очередь на последний approved deterministic rule либо ручное распределение.

Audit Trail сохраняет model version, input snapshot, recommendation, executed action и override. После containment проводится reconciliation: какие MQL получили изменённый treatment и какие outcomes нельзя смешивать с обычным периодом. Этот пример показывает, почему AI Governance — не приложение к Data Science, а часть commercial governance. Ответственность должна существовать до автоматизации; иначе высокая скорость модели превращает организационную неопределённость в масштабируемый риск.

Сценарий 7. План 18% доли рынка и Bottom-Up 14,8%

Совет директоров устанавливает цель 18% рынка. Reverse Planning показывает required 760 Deals, 1 900 Opportunities, 2 250 accepted SQL и 5 400 MQL. Bottom-Up модель при текущем stock, conversion и effective capacity даёт только 625 Deals и долю 14,8%. Один подход предлагает «сделать план реалистичным» и сразу снизить target; другой — административно разложить 760 Deal по филиалам.

CLCS трактует разницу как Planning Gap. Она требует объяснить, что именно должно измениться, чтобы gap исчез: demand, transition rates, stock, capacity, product mix, investment или target horizon. Например, увеличение MQL бессмысленно, если управление продажами уже на пределе; улучшение SQL→Opportunity возможно после исправления handoff; дополнительный stock может быть необходим в конкретных моделях, а не в целом. Управленческий план фиксирует chosen mechanism, owner, assumption и leading indicators. Rolling Forecast затем независимо показывает, реализуются ли assumptions. Таким образом, Top-Down сохраняет стратегическую амбицию, Bottom-Up — физику системы, а reconciliation превращает противоречие между ними в конкретную программу решений.

Сценарий 8. «Звонок за пять минут увеличивает продажи»

Аналитика показывает, что SQL, обработанные менее чем за пять минут, имеют Deal Rate 42%, а обработанные позже часа — 19%. Руководство готово установить SLA пять минут для всех и инвестировать в дополнительный штат. Но быстрые SQL могут систематически отличаться: приходить в рабочее время, иметь высокий score, популярный stock или попадать сильнейшим продавцам. Наблюдаемая ассоциация не доказывает causal effect скорости.

Hypothesis Passport формулирует механизм: сокращение time-to-contact должно уменьшить cooling и увеличить incremental Deal Rate в определённой eligible population. До теста фиксируются baseline, treatment, control, primary

metric, guardrails, sample, observation window и Stop Rule. Если randomization невозможна, выбирается иной приемлемый causal design и явно фиксируются ограничения. Даже при положительном uplift проверяется capacity cost: возможно, пяти минут достаточно только для high-value segments, а для остальных оптимум другой. Результат Scale приводит к Standard Change; Inconclusive не превращается в «успешный пилот». Такой подход отделяет доказательство от убедительной корреляции.

Сценарий 9. CRM восстановилась — коммерческая система ещё нет

CRM была недоступна шесть часов. После восстановления IT сообщает, что uptime восстановлен и данные реплицированы. Однако часть входящих звонков обрабатывалась вручную, несколько резервов созданы в DMS, маркетинговые формы накопили очередь, а продавцы вели заметки в мессенджерах. Если просто включить систему, возможны дубли MQL, повторные звонки, конфликтующие promises и неверные states.

Commercial Resilience требует отдельной фазы Reconcile. Система сопоставляет events, создаёт отсутствующие objects, удаляет дублирующие actions, восстанавливает ownership и фиксирует временные data gaps. Затем оценивается commercial impact: потерянный throughput, SLA breaches, customer effort, compensation и contribution at risk. Только после этого incident считается закрытым. Post-Incident Review анализирует не только root technical cause, но и propagation path, effectiveness of containment и изменение controls. Следовательно, Technical Recovery и Commercial Recovery являются разными milestones.

Сценарий 10. Высокий NPS при плохой continuity

Холдинг имеет NPS 72, но выборочный анализ показывает: 44% клиентов повторно объясняют потребность после передачи из ЦКР продавцу, 18% получают другую цену, 12% сообщают о потерянном promise. Средняя удовлетворённость остаётся высокой из-за сильного продукта и дружелюбного персонала, поэтому journey defects не попадают в приоритет.

Customer Journey Health Profile рассматривает критические moments отдельно. Repeat Explanation Rate связан с Context Continuity, price mismatch — с authoritative source, lost promises — с Deal/Owner handoff. Для каждого Moment of Truth определяется соответствующий Commercial Object, owner и evidence. Inner Loop решает проблему конкретного клиента; Outer Loop меняет data contract, script, handoff package или policy. NPS сохраняется как aggregate signal, но не используется как доказательство отсутствия систем-

ных gaps. Такой анализ переносится на B2B onboarding, банковское обслуживание и медицину: общий satisfaction score не заменяет контроль критического перехода.

Сценарий 11. Complaint и trade-in offer в один день

управление отношениями с клиентом после покупки фиксирует жалобу на невыполненное обещание сервиса. В тот же день propensity model выбирает клиента как high-likelihood candidate для replacement, CRM campaign планирует trade-in message, а продавец хочет позвонить по своему списку. Все действия по отдельности допустимы и имеют свои owners, но совместно создают плохой опыт.

Contact Policy задаёт conflict hierarchy: открытый complaint/recovery получает приоритет над commercial development; promotion suppressed до определённого recovery state. Decision-Time Validation проверяет актуальный context непосредственно перед исполнением. После закрытия complaint новый event может снова сделать replacement action eligible. NBA выбирается не между каналами, а между действиями, включая NO ACTION. Capacity также входит в decision: обещать срочный callback нельзя, если соответствующий специалист недоступен. Omnichannel в этом примере — способность системы отказаться от локально «правильного» сообщения ради целостного решения.

Сценарий 12. Высокий propensity — низкий incremental effect

Модель показывает, что владельцы автомобиля старше четырёх лет с активной сервисной историей имеют 55% вероятность покупки новой машины в течение шести месяцев. Компания планирует дорогую персональную программу именно для top decile. Но часть этих клиентов уже активно ищет замену и купила бы без дополнительного воздействия. Propensity ранжирует likelihood outcome, а не causal response to treatment.

Для распределения ограниченного бюджета требуется оценка uplift либо иной causal approach. Сегмент с 30% base probability может иметь больший incremental response, чем top propensity. Decision Object включает alternative NO ACTION, cost of treatment, capacity и risk of over-contact. Экономическая функция оптимизирует incremental contribution, а не gross conversions treated group. Если causal data недостаточно, компания может использовать propensity как приоритизацию исследования, но не выдавать его за доказательство влияния. Это различие критично для CRM, retention и управление отношениями с клиентом после покупки, где self-selection особенно сильна.

Сценарий 13. Technology=4, Handoffs=0

Компания внедрила современную cloud CRM, CDP, real-time streaming и ML platform. Technology получает maturity level 4, Data — 3, Analytics — 3. Однако MQL и SQL определяются по-разному в филиалах, acceptance events отсутствуют, а Deal Handoff заканчивается автоматическим созданием Owner Record. Среднее значение maturity выглядит приемлемо и используется для обоснования следующей AI-инвестиции.

Maturity Constraint меняет последовательность. Handoffs=0 означает критический разрыв end-to-end integrity; Objects & States=1 дополнительно делает training labels и cohort metrics нестабильными. Новая AI platform не устраняет эти проблемы и может усилить их масштаб. Target Profile поэтому сначала поднимает semantics и handoff до уровня 2–3, после чего переоценивается constraint. Technology остаётся на 4 без дополнительных инвестиций. Это показывает, почему maturity assessment должен быть capability-based и dependency-aware, а не средним «digital score».

Сценарий 14. Пилот CRM или MVCL

Компания планирует заменить CRM за 200 млн ₽, аргументируя проект тем, что «текущая система не даёт сквозную аналитику». Диагностика показывает: LeadID / эпизод спроса не существует, MQL Standard различается, acceptance отсутствует и ни одна система не знает authoritative Deal Recognition. Перенос этих правил в новую платформу лишь автоматизирует неоднозначность.

MVCL выбирает один бренд и один критический поток. Сначала создаются object IDs, MQL/SQL Standards, Handoff Contract, Tracking Standard, ownership, basic capacity model и outcome dashboard. Pilot считается успешным не после настройки интерфейса, а когда объекты устойчиво проходят end-to-end cycle, acceptance измеряется, system health стабилен и экономический effect подтверждён. Только затем requirements к CRM/CDP становятся предметными: понятно, какие capabilities действительно нужны. Такая последовательность снижает риск vendor-led design и позволяет принять обоснованное build/buy решение.

Сценарий 15. Повторный спрос без semantic shortcut

Через три года после покупки владелец попадает в Replacement Pool: возраст автомобиля, пробег, кредитный цикл и остаточная стоимость делают замену вероятной. Простая CRM-логика автоматически открывает Opportunity и назначает продавца. Pipeline растёт, Forecast улучшается, но реального evidence нового намерения нет. Часть владельцев не планирует замену, часть рассматривает другой тип продукта, часть уже продала автомобиль.

Нормативный маршрут начинается с управление отношениями с клиентом после покупки signal, а не с SQL. При появлении коммерчески значимой ситуации создаётся новый LeadID / эпизод спроса. Применимые функции MVC зависят от контекста: иногда достаточно актуального коммерческое присутствие и привлечение лидов; иногда необходимо стимулирование спроса. MQL и SQL формируются только при выполнении соответствующих Standards. Известная Identity позволяет повторно использовать достоверные атрибуты и уменьшить friction, но не отменяет новый episode. Такая дисциплина защищает Forecast и Customer Equity от двойного счёта и позволяет доказуемо измерять вклад управление отношениями с клиентом после покупки в repeat demand.

Рабочие гипотезы главы 16

Следующие гипотезы являются проверяемыми авторскими предположениями, а не универсальными законами. Их задача — задать программу эмпирической проверки архитектуры CLCS на данных конкретных организаций.

H16.1. Handoff Acceptance и потери на границах

Гипотеза: введение формализованного acceptance на межконтурных handoff снижает Orphan Rate и Handoff Cycle Time по сравнению с моделью, где передача фиксируется только отправкой. Проверка требует сопоставимых cohorts до и после изменения либо staged rollout, контроля mix и отдельного учёта capacity. Ожидаемый механизм — устранение неопределённой ответственности и ускорение exception handling.

H16.2. LeadID / эпизод спроса и точность коммерческой аналитики

Гипотеза: самостоятельный LeadID / эпизод спроса повышает точность cohort conversion, cycle-time и repeat-demand measurement относительно CRM-модели, где несколько потребностей одной Identity перезаписываются в одной карточке. Эффект проверяется через долю ambiguous transitions, cross-episode contamination и расхождение reconstructed journeys с фактическими case reviews.

H16.3. Capacity Alignment и экономическая отдача привлечение лидов

Гипотеза: согласование MQL inflow с effective capacity LLM и управление продажами повышает incremental contribution маркетинговых инвестиций по сравнению с масштабированием acquisition без downstream reconciliation. Проверка должна учитывать сезонность, demand quality и stock; механизм — снижение backlog aging и сохранение value of response.

H16.4. Counter-Metrics и локальная оптимизация

Гипотеза: включение downstream Counter-Metrics в Metric Cards функциональных подразделений снижает частоту локальных улучшений, ухудшающих end-to-end contribution, quality или customer outcome. Возможная проверка — сравнение policy decisions и конфликтов KPI до/после введения guardrails.

H16.5. Authoritative Sources и коммерческая consistency

Гипотеза: формализация Authoritative Source Matrix и reconciliation rules уменьшает частоту price/stock/promise conflicts между каналами и снижает Customer Effort. Необходимо отделять эффект governance от простой модернизации integration latency; ключевой механизм — устранение конкурирующих версий одного business fact.

H16.6. Closed-Loop Learning и скорость улучшений

Гипотеза: организации, в которых Experiment Registry и Incident Review обязательно завершаются Decision/Standard Change либо явным Stop, демонстрируют меньшую повторяемость дефектов и более высокую Learning Velocity, чем организации, где learning заканчивается отчётом. Проверка возможна по change logs и повторным problem classes.

H16.7. Risk Connectivity и размер потерь

Гипотеза: при сопоставимой Probability и первоначальном Impact коммерческие риски с большей Connectivity и Velocity создают больший фактический economic loss. Это предположение обосновывает расширение классической risk matrix параметрами propagation. Проверка требует incident-level mapping и оценки downstream consequences.

H16.8. Context Continuity и downstream conversion

Гипотеза: снижение повторного сбора уже известных данных на переходах между каналами и контурами уменьшает Customer Effort и cycle time и при прочих равных повышает completion/Deal outcomes. Необходимо контролировать различия в сложности cases и не интерпретировать простую корреляцию как causality.

H16.9. Omnichannel Arbitration и контактное давление

Гипотеза: единая Contact Policy с conflict arbitration, suppression и event-driven cancellation снижает избыточное контактное давление без пропорционального снижения incremental commercial value. Проверка может использовать randomized policy rollout по cohorts и одновременно измерять conversion, complaint, unsubscribe и CTS.

H16.10. Uplift-based Decisioning против propensity ranking

Гипотеза: при ограниченном treatment capacity uplift-oriented allocation создаёт больший incremental contribution, чем воздействие на клиентов с максимальным propensity, особенно в зрелой базе владельцев с высокой self-selection. Проверка требует корректного experimental/causal design и достаточного overlap populations.

H16.11. Maturity Constraint и последовательность инвестиций

Гипотеза: инвестиции, направленные сначала на текущий Maturity Constraint и его prerequisites, имеют более высокий probability of benefits realization, чем инвестиции в технологически более высокий layer при сохранении critical gaps foundations. Проверка возможна на портфеле transformation initiatives с сопоставлением dependencies, benefit realization и rework.

H16.12. MVCL и риск масштабной трансформации

Гипотеза: capability-led MVCL pilot до enterprise-wide technology rollout снижает стоимость rework и повышает воспроизводимость результата при масштабировании. Критерии проверки: количество semantic changes после pilot, time-to-stabilize следующей wave, adoption quality, benefit variance и число критических defects, обнаруженных до enterprise deployment.

Завершающий учебный аппарат

Итоги главы

1. Воронка остаётся аналитической проекцией, но не является полной архитектурой коммерческой системы.
2. CLCS — интеграционная архитектура, а не новый департамент и не ещё один последовательный этап.
3. MOS включает семь архитектурных контуров; стратегия, управление и операционное управление маркетингом являются управленческим слоем маркетинговой функции, а не полным составом MOS.
4. MVC содержит четыре архитектурных контура; привлечение лидов фиксирует самостоятельную потребность как LeadID, а MQL является квалификационным состоянием этого объекта.
5. управление жизненным циклом лида находится после MVC и преобразует принятый MQL в SQL.
6. MQL, SQL, Opportunity и Deal отражают разные предметные решения и не являются синонимами.
7. управление продажами начинается с accepted SQL и заканчивается только подтверждённым OWNER_ACCEPTED.
8. Управление отношениями с клиентом после покупки начинается после OWNER_ACCEPTED и управляет Identity–Product–Ownership Episode.
9. Повторный, дополнительный, replacement и referral demand создают новый LeadID / эпизод спроса.
10. Closed loop строится на связанных самостоятельных объектах, а не на универсальной CRM-карточке.
11. Handoff завершён только после acceptance принимающим контуром; transfer сам по себе недостаточен.
12. Критический state должен быть подтверждён evidence, а не ручным изменением dropdown.

13. Customer 360 — логическое связанное представление данных, а не обязательная одна физическая база.
14. Здоровье системы многомерно: Outcome, Transition, Flow, Quality, Risk и Counter-Metrics нельзя свести к одной конверсии.
15. Top-Down и Bottom-Up planning должны встречаться в явном Planning Gap.
16. Capacity является частью коммерческого планирования, а не операционной деталью после утверждения спроса.
17. Defect correction и causal experimentation — разные режимы улучшений.
18. Commercial Resilience включает Reconcile и Learn; техническое восстановление не равно коммерческому.
19. Omnichannel означает orchestration следующего допустимого действия; NO ACTION является полноценным решением.
20. AI усиливает Decision Architecture, но не становится Decision Owner и не превращает score в MQL/SQL/state.

Свод авторских положений

Авторское положение 16.1

CLCS существует тогда, когда пять потоков сохраняют непрерывность через границы самостоятельных контуров, а outcome возвращается в систему и изменяет последующее управление.

Авторское положение 16.2

Единицей управления является система связанных самостоятельных объектов со своими ID, состояниями, evidence, owners и историями, а не универсальный «клиент» или «лид».

Авторское положение 16.3

Межконтурный handoff завершён только после подтверждённого acceptance; до этого sender сохраняет accountability за непрерывность объекта.

Авторское положение 16.4

Информационная целостность определяется способностью установить для значимого факта object, authoritative source, Event Time, provenance, version и допустимость использования.

Авторское положение 16.5

Здоровье CLCS не может быть адекватно выражено одной конверсией или интегральным score; критический разрыв не компенсируется средним.

Авторское положение 16.6

Governance CLCS является архитектурой accountability и Decision Rights, а Commercial System Owner защищает целостность, не поглощая ownership контуров.

Авторское положение 16.7

Сквозное планирование соединяет Top-Down от рынка и экономики с Bottom-Up от demand, transition rates и capacity.

Авторское положение 16.8

Доказанный defect исправляется, неопределённая causal связь проверяется, а подтверждённое знание должно переходить в version-controlled standard.

Авторское положение 16.9

Commercial risk анализируется через probability, impact, velocity и connectivity; resilience включает ограничение blast radius и reconciliation.

Авторское положение 16.10

Customer Journey и Commercial Lifecycle являются разными, но связанными представлениями одной коммерческой реальности.

Авторское положение 16.11

Omnichannel — управление конкурирующими следующими действиями; выбор канала происходит после выбора допустимого действия.

Авторское положение 16.12

Единицей проектирования AI является Decision Object, а predictive score — input решения, но не state и не causal proof.

Авторское положение 16.13

Зрелость — доказанная capability to reproduce end-to-end flow; средний score недостаточен при наличии Maturity Constraint.

Авторское положение 16.14

CLCS внедряется как последовательность доказуемых commercial capabilities; Go-Live начинает доказательство, а не завершает трансформацию.

Авторское положение 16.15

Новая архитектура становится closed loop, когда MOS, MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки сохраняют границы и соединяются пятью сквозными потоками.

Контрольные вопросы

1. Почему классическая коммерческая воронка недостаточна как полная модель управления CLCS?
2. Чем CLCS отличается от CRM, Customer 360, сквозной воронки и единого коммерческого департамента?
3. Назовите пять сквозных потоков и объясните последствия разрыва каждого.
4. Почему повторная покупка сама по себе ещё не доказывает замкнутость системы?
5. Почему CLCS не должна поглощать MOS, MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки?
6. В чём различие Identity и LeadID / эпизод спроса?
7. Почему одна CRM-карточка не должна одновременно быть MQL, SQL, Opportunity и Deal?
8. Какие решения отделяют MQL, SQL, Opportunity и Deal?
9. Чем Event отличается от Evidence, State и Decision?
10. Почему repeat demand создаёт новый LeadID / эпизод спроса?
11. Почему send не равен handoff acceptance?
12. Что означает цепочка READY→TRANSFERRED→RECEIVED→VALIDATED→ACCEPTED?
13. Какие элементы обязательны в Handoff Contract?
14. Чем quality rejection отличается от capacity rejection?
15. Почему OWNER_ACCEPTED точнее границы управления продажами, чем DEAL_RECOGNIZED?

16. Почему Customer 360 не следует отождествлять с одной физической БД?
17. Что такое authoritative source и как разрешается конфликт источников?
18. Чем Event Time отличается от Processing Time?
19. Для чего нужны Data Contract, lineage, provenance и schema version?
20. Почему Data Availability не равно Decision Eligibility?
21. Чем Outcome, Transition, Flow, Driver, Quality, Risk и Counter-Metric отличаются друг от друга?
22. Почему календарная формула Deals_September/SQL_September может искажать conversion?
23. Как связаны WIP, Throughput и Cycle Time?
24. Почему максимальная загрузка сотрудников не гарантирует максимальный throughput?
25. Почему Health Profile предпочтительнее одного score?
26. Чем Accountability отличается от Execution и Decision Right?
27. Какие роли выполняют Contour, Handoff, Data, Metric, Decision, Journey, Risk и Change Owners?
28. Почему RACI недостаточно для Decision Governance?
29. Чем Top-Down Planning отличается от Bottom-Up Planning?
30. Почему рост MQL без downstream capacity способен ухудшить результат?
31. Когда нужна CAPA, а когда Experiment?
32. Что должен содержать Hypothesis Passport?
33. Почему statistical significance недостаточно для Scale?
34. Как Velocity и Connectivity меняют оценку коммерческого риска?
35. Чем Risk, Incident и Defect отличаются?
36. Почему Customer Journey нельзя объединять с Commercial Lifecycle?
37. Почему Multichannel не равно Omnichannel и зачем допустимое NO ACTION?
38. Чем Propensity отличается от Uplift?
39. Что такое Decision Object и почему AI не может быть Decision Owner?
40. Почему Technology=4 и Analytics=4 не компенсируют Handoff=0?

Практические задания

Задание 1. Карта коммерческих объектов

Постройте Object Map с Identity, LeadID / эпизод спроса, MQL, LLM Case, SQL, Opportunity, Deal, Product, Ownership Episode, Promise и Service Episode. Для каждого задайте ID, lifecycle, owner и связи.

Задание 2. State Model

Для LeadID / эпизод спроса, MQL, SQL, Opportunity и Deal задайте Current State→Event→Evidence→Decision→Next State, разрешённые и запрещённые transitions.

Задание 3. MQL Handoff Contract

Спроектируйте LA→LLM handoff с MQL Standard, readiness, acceptance SLA, rejection reasons и accountability до acceptance.

Задание 4. SQL Handoff

Разведите SQL_FORMED, SQL_SENT, SQL_ACCEPTED и OPPORTUNITY_CREATED; создайте SQL Standard и Opportunity Standard.

Задание 5. Deal→Owner Handoff

Определите Deal Recognition, Deal Handoff Package, Promise Register и событие OWNER_ACCEPTED.

Задание 6. Authoritative Source Matrix

Для Identity, Product/VIN, Availability, Price, MQL, SQL, Deal, Ownership Episode, Promise и Permission задайте authoritative source и reconciliation.

Задание 7. Commercial KPI Tree

Постройте Outcome→Transition→Flow→Drivers & Capacity и добавьте Quality/Risk/Counter-Metrics.

Задание 8. Flow & Capacity

Рассчитайте effective capacity, required capacity, workload ratio и downstream bottleneck для заданного MQL-flow.

Задание 9. Top-Down/Bottom-Up Plan

Сопоставьте Target Share и Required Flow с фактической capacity; определите Planning Gap.

Задание 10. Hypothesis Passport

Спроектируйте causal test для предполагаемого эффекта Time-to-Contact, включая baseline, control, guardrails и stop rule.

Задание 11. Commercial Risk Register

Опишите не менее восьми risks с propagation path, KRI, controls, recovery и residual risk.

Задание 12. Customer Journey & Contact Policy

Разрешите конфликт complaint, active opportunity, service reminder и trade-in offer; определите NBA и suppression.

Задание 13. AI Decision Object

Спроектируйте Decision Object до выбора модели; определите alternatives, owner, fallback, audit и stop rules.

Задание 14. Maturity Constraint

Оцените 11 измерений по 0–4 и определите capability, блокирующую дальнейшую оптимизацию.

Задание 15. Minimum Viable Commercial Loop

Спроектируйте пилот на одном бренде/кластере: outcome, objects, states, handoff, data, KPI, capacity, entry/exit criteria и Benefits Realization.

Практический протокол: 30-дневная диагностика Closed-Loop Commercial System

Этот протокол предназначен для первичной диагностики действующей компании до проектирования крупной transformation program. Его задача — не провести полный консалтинг за тридцать дней, а установить фактическую архитектуру, определить места потери commercial value, собрать достаточный baseline и выбрать Maturity Constraint, с которого следует начинать изменение. Важно сохранять принцип evidence-first: интервью используется для поиска гипотез и документов, но не считается доказательством того, что процесс реально работает именно так.

Шаг 1. Transformation Mandate и границы диагностики

На старте собственник или sponsor формулирует business question: какой коммерческий результат вызывает сомнение и почему требуется системная диагностика. Scope задаётся через продукт, территорию, бизнес-направление, customer population и временное окно. Например, вместо «проверить весь маркетинг» корректнее определить: «понять причины потери MQL→SQL→Deal в новых автомобилях трёх филиалов и оценить, какой capability gap ограничивает contribution». Одновременно фиксируются decision rights диагностики: кто предоставляет данные, кто подтверждает definitions, кто разрешает доступ к логам и кто принимает итоговый roadmap.

Первый deliverable — Diagnostic Mandate: outcome, scope, assumptions, ограничения, owners, список критических business facts и запрет на преждевременный выбор решения. Нельзя начинать с тезиса «нужна новая CRM» или «нужно нанять продавцов», поскольку это уже solution hypothesis. Диагностика должна сохранить возможность прийти к противоположному выводу. Параллельно фиксируется Baseline Period, чтобы последующее сравнение не зависело от удобного выбора даты после внедрения.

Шаг 2. Object Walkthrough на реальных эпизодах

Следующий шаг — выбрать 20–30 реальных коммерческих историй: успешные сделки, потери, долгие циклы, повторные владельцы, complaints, handoff rejects и случаи с несколькими параллельными интересами. Для каждой истории команда восстанавливает фактические объекты: Identity, LeadID / эпизод спроса, Response, MQL, LLM Case, SQL, Opportunity, Deal, Ownership Episode, Promise, Service Episode. Цель — не нарисовать идеальную схему, а выяснить, какие объекты действительно существуют в данных и процессах.

Особенно полезны отрицательные проверки. Можно ли увидеть две параллельные потребности одной Identity? Сохранилась ли история старого Ownership Episode после новой покупки? Существует ли SQL как доказанный результат или только поле Hot? Есть ли independent Deal ID и Deal Recognition event? Если объект невозможно восстановить без объяснений конкретного сотрудника, capability остаётся фрагментарной. Итогом становится Current Object Map с отмеченными surrogate objects, перезаписываемыми полями, пропавшими relationships и конфликтами terminology.

Шаг 3. State–Event–Evidence Audit

Для пяти–семи критических states выбираются реальные transitions и проверяется, что именно их создаёт. Например, для MQL устанавливается event/decision, MQL Standard version и evidence; для SQL — qualification evidence; для Deal — Deal Recognition rule; для OWNER_ACCEPTED — факт приёмки управление отношениями с клиентом после покупки. Если status изменён вручную без evidence, это фиксируется не как «ошибка пользователя», а как архитектурный дефект state model.

Audit должен различать Event Time и Processing Time. Это позволяет увидеть задержки интеграции и не перепутать фактическую последовательность с порядком загрузки данных. Дополнительно проверяются forbidden transitions: Owner→SQL без нового LeadID / эпизод спроса, MQL→Opportunity без SQL acceptance, Deal→Owner без handoff. Выходом становится State Transition Register: Current State, trigger, required evidence, allowed decision, Next State, owner, source и detected exception. Этот реестр является основой будущего Tracking Standard.

Шаг 4. Handoff Walkthrough и Pending Acceptance

На каждой критической границе берётся выборка переданных объектов и сопоставляются sender view и receiver view. Для LA→LLM сравниваются MQL transferred и MQL explicitly accepted; для LLM→Sales — SQL transferred/accepted; для Sales→Owner — Deal Handoff Packages и OWNER_ACCEPTED. Если система не содержит отдельного acceptance event, это сразу попадает в Critical Gap Register.

Затем reason codes раскладываются по классам: input defect, identity/data, eligibility, capacity, commercial outcome и technical exception. Цель — не улучшить «процент принятия» любой ценой, а установить реальную причину. Рассчитываются Acceptance Rate, First-Time-Right, Pending Aging, Handoff Cycle Time и Orphan Rate. Важная проверка: не перекладывается ли capacity про-

блема на upstream через категорию «некачественный лид». Результат шага — Handoff Health Profile и список boundary defects с accountable owners.

Шаг 5. Authoritative Source и Event/Data Audit

Команда выбирает 15–25 business facts, влияющих на решения: Identity, VIN/Product, stock, active price, MQL, SQL, Opportunity owner, Deal Recognition, payment/delivery, ownership, consent/purpose, promises. Для каждого фиксируется authoritative source, owner, freshness expectation, consumers и reconciliation rule. Факт считается управляемым только если при конфликте существует нормативное решение, а не привычка «посмотреть в Excel».

Параллельно проверяется event history: можно ли восстановить значение факта на конкретный момент прошлого периода? Для AI/analytics это особенно важно, чтобы исключить target leakage. Data Contracts оцениваются по schema, required fields, versioning, error handling и idempotency. Identity Resolution проверяется на false split и false merge, а не только на duplicate count. Выход — Authoritative Source Matrix, список data-quality gaps и минимальный Event Dictionary.

Шаг 6. Flow, WIP и Capacity Audit

После семантики переходят к физике потока. Для каждого рабочего контура измеряются inflow, WIP, throughput, Cycle Time, aging distribution и effective capacity. Номинальная численность сотрудников не считается capacity: требуется productive time, workload per object, skill mix, quality yield и ожидаемая вариативность. Для service/fulfilment используются соответствующие натуральные единицы — нормо-часы, слоты, единицы подготовки и т. д.

Затем строится Demand/Capacity Reconciliation. Проверяется не только текущий overload, но и сценарий выполнения плана. Например, если план MQL +25% создаёт LLM Workload Ratio 1,18, а Sales уже работает на capacity ceiling, acquisition budget нельзя оценивать отдельно. Для устойчивых потоков допустимо использовать Little's Law как диагностическую связь WIP, throughput и cycle time, но не как объяснение причины. Результат — Bottleneck Map и набор capacity scenarios.

Шаг 7. KPI, Cohort и Economic Integrity

Диагностика собирает существующие dashboards и классифицирует показатели как Outcome, Transition, Flow, Driver, Quality, Risk или Counter-Metric. Часто обнаруживается, что «ключевые KPI» представляют смесь CPL, calls, sales и revenue без общей логики. Для каждого критического transition пересчитываются cohort-based metrics с корректным observation window. Незавершённые объекты учитываются через censoring либо явно исключаются с объяснением.

Экономический слой минимум должен различать revenue и contribution, acquisition cost и Cost-to-Serve, transaction value и customer value. Проверяется формула LTV/CLV, отсутствие double count и связь с Identity/Ownership Episodes. Для основных инициатив оценивается возможность расчёта incremental effect, а attribution отчёты не принимаются автоматически как causal evidence. Выход — Commercial KPI Tree, Metric Cards, Economic Baseline и список метрик, которыми сейчас нельзя принимать решения.

Шаг 8. Planning и Forecast Reconciliation

Собираются три версии будущего: стратегический Target, операционный Plan и текущий Forecast. Top-Down model строится от рынка, target share и contribution до required flow; Bottom-Up — от demand inventory, transition rates, stock и capacity до feasible result. Разница фиксируется как Planning Gap с объяснением механизма закрытия. Если такого объяснения нет, plan является только пожеланием.

Forecast проверяется на error и bias за несколько периодов. Систематическое завышение нельзя бесконечно объяснять «сложным рынком» — оно может быть следствием неправильной pipeline semantics, включения Replacement Pool как Opportunities, устаревших conversion assumptions или политического давления на forecast. Итог — согласованный Planning Model, assumption register и triggers для rolling reforecast.

Шаг 9. Customer Journey, Promise и Contact Audit

На выборке реальных клиентов строится связь Customer Journey и Commercial Lifecycle. Исследуются repeated explanation, price/stock mismatch, waiting, lost promises, conflict communications и recovery. Каждый Moment of Truth связывается с object, state, owner и evidence. Отдельно проверяется Promise Register: какие обязательства остаются открытыми на Deal Handoff и кто сохраняет fulfilment responsibility после OWNER_ACCEPTED.

Contact Audit анализирует число одновременных candidate actions по одной Identity, frequency, suppression, permission/purpose и conflict arbitration. Наличие consent не считается достаточным основанием конкретного контакта. Для нескольких реальных эпизодов команда вручную определяет NBA и сравнивает с действиями систем. Выход — Journey Gap Register и draft Contact Policy.

Шаг 10. Decision Intelligence и AI Audit

Составляется Decision Inventory: какие повторяемые решения принимает бизнес, кто их владелец и какие из них поддерживаются моделями. Для каждого AI use case формируется Decision Object: subject, decision moment, alternatives, objective, evidence, constraints, automation level, owner, outcome и audit. Если проект начинается с «у нас есть propensity score, давайте автоматизируем», decision architecture считается отсутствующей.

Model audit проверяет time-aware training, leakage, training-serving skew, calibration, drift, treatment history и selection bias. Для action-oriented models отдельно выясняется, требуется ли causal uplift вместо propensity. Проверяются audit trail, human override, fallback и Stop Rules. Итог — Decision Registry и список моделей, которые можно продолжать использовать, переводить в shadow mode либо временно отключать до устранения governance gap.

Шаг 11. Risk, Resilience и Critical Gaps

Все обнаруженные defects переводятся не только в backlog улучшений, но и в risk language. Для материальных рисков строится propagation path от origin к objects, customer/owner impact и economics. Оцениваются Probability, Impact, Velocity и Connectivity, затем существующие Prevent/Detect/Contain/Recover/Reconcile controls. При отсутствии fallback или reconciliation risk может быть критическим даже при редкой вероятности.

Отдельно применяется Critical Gap Stop Rule. Отсутствие LeadID / эпизод спроса, MQL/SQL Standards, acceptance, accountable owner, event history, authoritative source, OWNER_ACCEPTED, AI Stop Rule или feedback-to-standard нельзя компенсировать высоким score других областей. Выход — Commercial Risk Register и Critical Architectural Gap Register.

Шаг 12. Maturity Constraint, MVCL и инвестиционная последовательность

В финале evidence переводится в Maturity Profile 0–4 по 11 измерениям. Средний score может быть рассчитан как descriptive summary, но не используется для выбора priority. Команда строит Capability Dependency Map и определяет Maturity Constraint через Gap × Criticality × Dependency × Business Impact. Важно проверить, является ли самое низкое значение реальным constraint: AI=0 не ограничивает систему, если AI пока не нужен; Handoff=0 почти наверняка ограничивает end-to-end integrity.

Для первого priority создаётся MVCL: ограниченный scope, один measurable outcome, необходимые objects/states, critical handoff, authoritative data, KPI, owners, risk controls и feedback. Затем задаются Entry/Exit Criteria и Benefits Realization logic. Investment roadmap начинается с capability, а технологические закупки появляются только там, где они необходимы для неё. Такой результат превращает диагностику из списка проблем в последовательность решений.

Evidence hierarchy для диагностики

Не все источники имеют одинаковый вес. Наиболее сильное доказательство фактической работы системы — event history и транзакционные records, затем наблюдаемые workflow states, acceptance logs, authoritative data и подписанные standards. Интервью и презентации полезны для объяснения замысла, но должны подтверждаться фактами. Случайная выборка реальных object histories обычно выявляет больше architecture gaps, чем обзор dashboards. Если данные противоречат регламенту, current state определяется по фактической работе, а регламент рассматривается как target или formalized intent.

Для causal claims требуется отдельная evidence hierarchy: randomized experiment там, где он этически и операционно допустим; затем подходящий quasi-experimental design; затем observational association с явными ограничениями. Attribution, propensity и мнение эксперта не должны называться доказанным incremental effect. Для maturity level 3–4 необходима не только формализация, но и подтверждение, что capability устойчиво работает на выборке объектов и выдерживает обычную вариативность.

Итоговый пакет 30-дневной диагностики

Результат диагностики рекомендуется собирать не в один большой отчёт, а в связанный пакет артефактов: Current Object & State Map; Handoff Catalog и Health Profile; Authoritative Source Matrix; Tracking/Data Contract gaps; KPI Tree; Flow/Capacity model; Planning Reconciliation; Journey Gap Register; Contact Policy draft; Decision/AI Registry; Commercial Risk Register; Maturity Profile; Capability Dependency Map; Maturity Constraint statement; MVCL Passport; Transformation Backlog и Benefits Baseline.

Для собственника итог можно сократить до одной страницы: **какой системный разрыв сейчас создаёт наибольшую потерю, какой mechanism это доказывает, какую capability необходимо создать первой, сколько она потенциально стоит/даёт и каким evidence будет подтвержден Exit.** Такая форма сохраняет связь между архитектурой и экономическим управлением и подготавливает переход к главе 17.

Комплексный учебный кейс: «АвтоГруппа Север»

> **Все компании, показатели и обстоятельства кейса являются условными и учебными.**

«АвтоГруппа Север» — многопрофильный автомобильный холдинг: 9 дилерских центров, 7 брендов, автомобили с пробегом, сервис, кузовной ремонт, F&I, trade-in и корпоративные продажи. CRM содержит 412 000 записей и заявленные 298 000 уникальных клиентов. В группе действуют центральный маркетинг, брендовые маркетологи, ЦКР, отделы продаж, сервис, F&I, аналитика и IT. Внедрены CRM, DMS, call tracking, BI, marketing automation и AI-модель приоритизации.

Конфликт планов

Маркетинг планирует 5 500 MQL и рост digital-потока на 22%; управление продажами — 720 новых автомобилей; финансы считают экономически оправданным диапазон 620–650 автомобилей. Единой модели Market→Demand→MQL→SQL→Opportunity→Deal→Contribution→Cash нет.

Рынок — 4 200 автомобилей в месяц. Текущая доля — 14,3%, факт прошлого месяца — 601 автомобиль, целевая доля — 17%, то есть Top-Down Target = 714 автомобилей.

Товар и поток

Retail-доступность: остаток 680 + поставки 310 – корпоративный резерв 120 – технически недоступные 35 = 835 автомобилей. Из них 210 медленно оборачиваются, 96 имеют слабую конфигурацию спроса.

Маркетинговый поток: 7 840 Responses → 4 900 MQL → 4 050 условно «приняты» ЦКР; 510 возвращены, 340 без понятного статуса. В CRM нет формального acceptance event: маркетинг считает назначение подразделения фактом передачи.

Причины 510 возвратов: неверный телефон 105; дубль 92; нет интересующего авто 86; «просто узнавал цену» 71; не дозвонились за три попытки 68; уже купил 42; другое 46. Эти причины смешивают defect привлечение лидов, LLM outcome и processing/capacity issues.

MQL, SQL и Opportunity

ЦКР считает SQL любой объект со статусом Hot: 1 920. управление продажами признаёт SQL только после готовности взять объект в работу: 1 470. Formal SQL Standard отсутствует. Из 1 470 accepted SQL создано 1 330 Opportunities; 95 отклонены после просмотра, 45 без результата. Из 1 330 Opportunities: 602 Deal, 454 Lost, 274 Open. Средний возраст Open = 19 дней, P90 = 47 дней, поэтому простая Opportunity→Deal 45,3% имеет censoring limitation.

В разных филиалах Deal признаётся при подписании договора, полной оплате или выдаче. BI объединяет эти события в «Sales», поэтому Cycle Time между филиалами несопоставим.

Deal Handoff и управление отношениями с клиентом после покупки

Из 602 Deals CRM автоматически создаёт Owner Record, но OWNER_ACCEPTED отсутствует. Аудит 150 сделок выявил: нет информации об обещанном оборудовании — 18; неверный owner/user — 9; нет срока первого сервиса — 22; потеряна trade-in relationship — 11; нет открытого обязательства продавца — 14. Одна сделка может иметь несколько дефектов.

Buyer, Payer, Owner и User хранятся в одном поле Customer. У одной Identity могут существовать параллельно DE-1 — новый автомобиль себе, DE-2 — автомобиль супруге и SE-1 — гарантийный ремонт. Поле Current Interest перезаписывает один demand context другим.

Identity и накопленный спрос

В sample 10 000 CRM records: 8 720 уникальны, 880 вероятных дублей, 400 требуют проверки. Старый «Lead Lake» — 138 000 контактов, где смешаны старые leads, owners, visitors, service customers и unfinished forms; для 74% нет актуального evidence коммерческой потребности. Replacement Pool = 31 000 owners; финансовый forecast уже включает 3 100 продаж, хотя новые LeadID / эпизод спросаs не подтверждены.

Пропускная способность

ЦКР: 18 сотрудников × 125 effective hours = 2 250 часов. Workload одного MQL = 0,55 часа. Capacity ≈ 4 091 MQL; текущий flow = 4 900, Workload Ratio ≈ 119,8%. План 5 500 MQL требует 3 025 часов и создаёт дефицит 775 часов.

управление продажами: 42 продавца × 32 новых Opportunities = 1 344 Opportunities capacity; фактический inflow 1 330 — почти потолок. Сервис: available 14 500 нормо-часов, demand 13 900 (95,9%). Кампания «бесплатная диагностика» добавит 1 400 часов, создавая overload 800 часов.

Contact, consent и journey

У одного owner одновременно могут срабатывать service reminder, trade-in campaign, birthday, credit renewal, complaint recovery и sales follow-up. В sample 5 000 клиентов 640 получили ≥4 контакта за 7 дней, 96 — сообщения от трёх подразделений в один день. В CRM один Consent=Yes/No; source/timestamp старых permissions часто неизвестны. Юридическую допустимость требуется отдельно проверить по применимой юрисдикции.

Из 200 покупателей 46% повторно объясняли продавцу уже сообщённые ЦКР данные; 21% не понимали расхождение цены с сайтом; 14% сообщили о потерянном Promise. NPS при этом = 71, что показывает ограничение одной aggregate CX-метрики.

Economics

Marketing Spend = 54 млн ₽/месяц; CPL_MQL = 54 000 000 / 4 900 ≈ 11 020 ₽. Deal economics на 602 Deals: Revenue 3,18 млн ₽; Vehicle GM 118 тыс.; Accessories 24 тыс.; F&I 39 тыс.; Trade-in 16 тыс.; Variable Sales Cost −21 тыс.; Variable Fulfilment −9 тыс. Contribution per Deal = 167 тыс. ₽, total ≈ 100,534 млн ₽. Post-sale CTS первого года = 31 тыс. ₽/Owner.

Маркетинг ошибочно считает LTV = 3,18 млн × 1,7 = 5,406 млн ₽ как revenue. Для учебного CLV: Year 1 automotive contribution 167 тыс. + service 21 тыс. − CTS 31 тыс.; Year 2 retention 72%, service contribution 24 тыс., CTS 13 тыс.; Year 3 survival 58%, replacement probability 18%, replacement contribution 175 тыс., service contribution 25 тыс., CTS 14 тыс.

Forecast и Risk

Forecast месяца = 690 Deals, Actual = 602, error = −88 (−12,75%). Последние шесть Forecast/Actual: 640/601; 660/618; 675/626; 680/640; 700/651; 690/602 — устойчивый optimism bias.

Critical dependencies: одна CRM, один provider телефонии, один Product Feed, один Identity Matching service, одна AI prioritization model. Incidents: телефония down 4 часа без оценки lost MQL; Product Feed передавал неверную цену на 1 250 авто 6 часов; AI присвоила высокий priority 78% MQL вместо обычных 25% из-за feature pipeline failure.

SmartLead AI: score 0–100, >80 priority, offline AUC 0,84; Decision Owner, threshold economics, uplift proof, fallback и Stop Rules отсутствуют. High-score Deal Rate = 52%, low-score = 13%, но high-score исторически быстрее получали звонок и лучших продавцов, поэтому prediction нельзя интерпретировать как treatment effect.

Governance и инвестиционное решение

Commercial System Owner отсутствует. Маркетинг отвечает за MQL, ЦКР — за дозвон, продажи — за units, финансы — за margin, IT — за uptime. Локальные KPI не имеют Counter-Metrics. Пример: Calls per Employee +26% после снижения разговора 6,8→4,2 минуты, но продавцы повторно выясняют потребность.

Вариант A: новая CRM+CDP, 210 млн ₽ / 18 мес. Вариант B: real-time NBA Platform, 85 млн ₽. Вариант C: MVCL на одном бренде/кластере, 18 млн ₽ / 12 недель. Предварительный maturity profile 0–4: Strategy 2; Objects & States 1; Processes 2; Handoffs 0; Data 2; Technology 3; Analytics 2; Decisions 1; People 2; Risk 1; Improvement 1. Среднее 1,55 не должно скрывать Handoff=0.

Задания к кейсу

1. Восстановите нормативную архитектуру Market→MOS→MVC→MQL→LLM→SQL→управление продажами→Deal→OWNER_ACCEPTED→управление отношениями с клиентом после покупки→New LeadID / эпизод спроса.
2. Постройте Object Model и разберите параллельные DE-1, DE-2 и SE-1.
3. Создайте MQL Standard и SQL Standard; классифицируйте 510 rejection reasons.
4. Рассчитайте MQL Acceptance, MQL→SQL, SQL→Opportunity и cohort-aware Opportunity→Deal.
5. Спроектируйте два Handoff Contracts: LA→LLM и LLM→управление продажами.
6. Унифицируйте Deal Recognition и создайте Deal Handoff Package до OWNER_ACCEPTED.
7. Рассчитайте current и planned capacity gap ЦКР и необходимое количество FTE при неизменной workload.
8. Постройте bottleneck propagation map LLM→Sales→Service.
9. Выполните Top-Down/Bottom-Up Reconciliation для цели 714 Deals.
10. Рассчитайте Contribution, Marketing Cost per Deal и долю Spend в Contribution.
11. Пересоберите CLV на contribution/CTS/retention basis и перечислите ограничения модели.
12. Рассчитайте Forecast Bias за шесть месяцев и предложите Rolling Forecast governance.
13. Разведите Replacement Pool и Active LeadID / эпизод спросаs; определите activation signal и MQL route.
14. Разработайте Contact Policy для конфликта complaint/service/opportunity/trade-in.
15. Проведите AI Governance Audit SmartLead и задайте Decision Object, fallback и stop rules.
16. Создайте Commercial Risk Register минимум по восьми risks.
17. Определите Maturity Constraint и prerequisites для AI/NBA.
18. Предложите последовательность инвестиций на 100 млн ₽ через Capability→Mechanism→Effect→Dependency→Exit Criteria.

Диагностический чек-лист руководителя

Шкала: **0 — отсутствует; 1 — фрагментарно; 2 — определено/частично управляется; 3 — устойчиво интегрировано и подтверждается evidence; 4 — адаптивно улучшается по feedback.**

Stop Rule: средняя оценка не компенсирует критический архитектурный разрыв.

Таблица · часть 1 из 2

№	Критерий / проверочный вопрос	Требуемое evidence	Critical при 0
1	**Границы MOS:** MOS содержит ровно Strategy, Governance, Operations	архитектурная схема/регламент	Да
2	**Границы MVC:** MVC содержит ровно создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов	operating model	Да
3	**MQL как выход MVC:** MQL создаётся по MQL Standard в привлечение лидов	MQL Standard/event log	Да
4	**LLM после MVC:** LLM принимает MQL и формирует SQL	process map	Да
5	**Sales после SQL:** управление продажами начинается с accepted SQL	SQL Handoff	Да
6	**Identity:** стабильная Identity независима от lead/opportunity	Identity ID/rules	Да

№	Критерий / проверочный вопрос	Требуемое evidence	Critical при 0
7	**LeadID / эпизод спроса:** каждая отдельная потребность имеет DE ID	object model	Да
8	**Параллельные DE:** одна Identity может иметь несколько DE	system examples	Нет
9	**MQL≠SQL:** разные standards и events	MQL/SQL standards	Да
10	**SQL≠Opportunity:** Opportunity только после accepted SQL	workflow	Да
11	**Opportunity≠Deal:** Deal Recognition формализован	Deal Standard	Да
12	**State evidence:** critical state подтверждается evidence	audit trail	Да
13	**MQL Handoff:** есть LA→LLM Handoff Contract	contract/SLA	Да
14	**SQL Handoff:** есть LLM→Sales Handoff	acceptance log	Да
15	**Deal Handoff:** есть Deal Handoff Package	package/audit	Да
16	**OWNER_ACCEPTED:** явное событие приёмки управление отношениями с клиентом после покупки	event log	Да

№	Критерий / проверочный вопрос	Требуемое evidence	Critical при 0
17	**Object Owner:** каждый active object имеет accountable owner	orphan report	Да
18	**Pending Acceptance:** видна очередь отправленных, но непринятых объектов	queue/dashboard	Нет
19	**Authoritative Source:** для critical fact установлен source of truth	source matrix	Да
20	**Event History:** сохраняется история событий, а не только current state	event log	Да
21	**Event/Processing Time:** различаются два времени	event schema	Нет
22	**Data Contracts:** interfaces имеют data contracts/versioning	schemas	Нет
23	**Identity conflicts:** false merge/split обнаруживаются и обратимы	conflict log	Да
24	**Purpose/Permission:** eligibility проверяется в decision time	permission ledger	Да
25	**KPI Tree:** метрики разделены на Outcome/Transition/Flow/...	Дерево показателей	Нет

№	Критерий / проверочный вопрос	Требуемое evidence	Critical при 0
26	**Cohorts:** conversion считается по cohorts	cohort report	Нет
27	**WIP/Throughput/Cycle:** flow metrics наблюдаются	flow dashboard	Нет
28	**Capacity:** demand reconciled с effective capacity	capacity model	Да*
29	**Counter-Metrics:** локальные KPI имеют защитные counter-metrics	metric passports	Нет
30	**Top-Down+Bottom-Up:** планы согласуются двумя моделями	planning model	Нет
31	**Demand≠Contact Base:** контактная база не объявляется накопленным спросом	inventory taxonomy	Да*
32	**Replacement Pool:** не включается автоматически в committed pipeline	forecast logic	Да
33	**Contribution+CTS:** экономика учитывает contribution и CTS	unit economics	Нет
34	**Defect vs Hypothesis:** разные process paths CAPA и Experiment	CAPA/Experiment registry	Нет

№	Критерий / проверочный вопрос	Требуемое evidence	Critical при 0
35	**Learning Repository:** сохраняются positive /negative/inconclusive tests	registry	Нет
36	**Commercial Risk:** cross-contour risk имеет owner/KRI/controls	risk register	Да*
37	**Continuity:** определён Minimum Critical Commercial Service	continuity test	Да
38	**Contact Policy:** есть cross-function arbitration	contact policy	Нет
39	**AI Governance:** Decision Owner, audit, fallback, stop rule	decision/model registry	Да
40	**Feedback to Standard:** outcomes меняют standards при sufficient evidence	change log	Да

Таблица · часть 2 из 2

№	Минимальное действие
1	исправить архитектуру
2	зафиксировать 4 уровня
3	ввести MQL Standard
4	развести LA и LLM

№	Минимальное действие
5	ввести SQL acceptance
6	ввести identity resolution
7	создать LeadID / эпизод спроса
8	реализовать 1:N
9	развести criteria
10	ввести Opportunity Standard
11	унифицировать recognition
12	запретить manual-only transitions
13	ввести acceptance
14	ввести accepted SQL event
15	зафиксировать promises/open obligations
16	ввести OWNER_ACCEPTED
17	owner rules/escalation
18	выделить state
19	создать matrix
20	ввести immutable history
21	добавить timestamps
22	формализовать contract
23	ввести workflow
24	заменить единый consent flag
25	перестроить KPI
26	исправить аналитический дизайн

№	Минимальное действие
27	ввести flow metrics
28	создать reconciliation
29	добавить downstream quality
30	ввести Planning Gap
31	вести portfolio DE
32	развести pool и active demand
33	пересобрать economics
34	развести механизмы
35	создать repository
36	формализовать risk governance
37	создать fallback
38	ввести priorities/suppression
39	остановить uncontrolled automation
40	замкнуть learning loop

Итоговая шкала зрелости 0–4 и Maturity Constraint

0 Fragmented — capability отсутствует или системно нарушена. **1 Formalized** — определения есть, исполнение фрагментарно. **2 Managed** — capability имеет owner, процесс, KPI и воспроизводится. **3 Integrated & Evidence-Based** — capability встроена в end-to-end flow и подтверждается evidence. **4 Adaptive** — capability изменяется по outcomes, risk и learning.

Target Profile задаётся по 11 измерениям: Strategy; Objects & States; Processes; Handoffs; Data; Technology; Analytics; Decisions; People & Organization; Risk & Resilience; Improvement & Learning. Максимальный уровень не является самоцелью. Maturity Constraint определяется через **Gap × Criticality × Dependency × Business Impact**.

Реестр критических архитектурных разрывов

Таблица · часть 1 из 2

№	Разрыв	Проявление	Последствие
1	Нет MQL Standard	любой Response/CRM lead считается MQL	искажены качество LA, acceptance и conversion
2	Нет SQL Standard	Hot/score/назначение продавца считается SQL	pipeline несопоставим
3	Lead Lake Management как активный контур	контактная база подменяет LLM	теряется LeadID / эпизод спроса и object semantics
4	Нет LeadID / эпизод спроса	потребности перезаписывают друг друга	искажены cohorts/cycle time
5	Смешение MQL/SQL/Opportunity/Deal	один object меняет labels	нет корректных границ и owners
6	Send=Accept	техническая передача считается handoff	orphan objects/споры
7	Нет accountable owner	active object «между отделами»	нет next action/escalation
8	State без evidence	ручной dropdown создаёт факт	недоказуемые KPI/forecast
9	Identity conflict	дубли/false merge	ошибочный 360/CLV/privacy risk
10	Нет authoritative source	цена/stock/deal расходятся	решения невоспроизводимы
11	Потеря event history	хранится только current status	нет cycle/audit/model history
12	Нет OWNER_ACCEPTED	Won автоматически создаёт owner	теряются promises/open obligations

№	Разрыв	Проявление	Последствие
13	Перезапись Ownership Episode	виден только текущий продукт	теряется lifecycle
14	Owner автоматически→SQL	propensity/возраст создаёт pipeline	potential need выдаётся за qualification
15	Replacement Pool=Pipeline	forecast включает потенциальных owners	systematic overforecast
16	Единый consent flag	один Yes/No на все purposes/channels	compliance/CX risk
17	Demand без capacity	растёт MQL при перегрузе downstream	backlog/aging/lost value
18	LTV=Revenue	revenue×repeat объявляется value	ошибочные инвестиции
19	Нет Cost-to-Serve	post-sale costs не учитываются	ложная прибыльность
20	Attribution=Causality	last touch объявляется причиной	ошибочный budget allocation
21	AI без Decision Owner	model score запускает action без accountable policy owner	некому остановить/обосновать решение
22	AI без audit/fallback/stop	невозможно воспроизвести или безопасно отключить	неуправляемый blast radius
23	Propensity=Uplift	самые вероятные получают treatment	ресурс тратится на sure things
24	Journey без object/state	journey map — workshop artifact	CX вне operational control
25	Потеря context	клиент повторяет данные	effort/cycle/cost растут

№	Разрыв	Проявление	Последствие
26	Нет Contact Policy	functions конкурируют за клиента	over-contact/conflicts
27	Нет event cancellation	устаревшие actions исполняются	контакт противоречит current state
28	Forecast=Plan	forecast «исправляется» под target	нет раннего warning
29	Forecast Bias не виден	постоянный optimism объясняется разово	ошибочные решения
30	Локальный KPI ухудшает system outcome	AHT/Calls растут, downstream rework тоже	локальная оптимизация
31	100% utilization как цель	вариативность создаёт queue explosion	cycle time/SLA ухудшаются
32	Defect=Hypothesis	исправления и тесты смешаны	лишние эксперименты/недоказанное scale
33	Experiment заканчивается отчётом	нет decision/standard change	learning debt
34	Risk без propagation	IT incident оценивается локально	недооценён business impact
35	Recovery без reconciliation	system up, data inconsistent	скрытая потеря integrity
36	Нет feedback to standard	outcomes не меняют правила	система линейна

Таблица · часть 2 из 2

№	Как обнаружить	Минимальное исправление
1	сравнить определения подразделений	утвердить versioned MQL Standard
2	выборка SQL и evidence	утвердить SQL Standard
3	проверить связь записей с DE/state	перейти на управление жизненным циклом лида
4	проверить параллельные потребности	создать DE ID/lifecycle
5	проверить независимые event timestamps	развести objects и standards
6	sent vs accepted	ввести READY→...→ACCEPTED
7	orphan report	owner assignment rules
8	audit sample	Event→Evidence→Decision
9	duplicate/conflict analysis	identity resolution + provenance
10	source interview	Source Matrix + reconciliation
11	восстановить lifecycle sample	immutable event log
12	проверить acceptance timestamp	Owner Handoff Contract
13	проверить multi-ownership identity	1:N ownership episodes
14	найти SQL без new DE	new DE→MVC→MQL→LLM
15	pool vs active DE	развести universe и demand
16	проверить source/purpose/channel	purpose/channel ledger
17	required vs available capacity	Demand/Capacity Reconciliation
18	проверить формулу	contribution+CTS+retention
19	проверить CTS by cohort	создать CTS model

№	Как обнаружить	Минимальное исправление
20	проверить counterfactual	causal/experimental design
21	проверить rights	назначить Decision Owner
22	audit decision logs	Decision Object+fallback+stop
23	есть ли NO ACTION counterfactual	uplift/causal logic
24	привязать MoT к object/owner	Journey Governance
25	repeat-explanation metric	Context Continuity Contract
26	simultaneous action audit	priority/suppression/frequency
27	events after superseding trigger	Decision-Time Validation
28	история plan/forecast/actual	разделить target/forecast
29	mean forecast error	bias governance
30	link KPI→counter-metric	связать metric passport
31	utilization vs WIP	capacity buffer
32	cause proven?	CAPA vs experiment path
33	experiment vs change log	Scale/Iterate/Stop + versioning
34	origin→objects→economics	velocity/connectivity model
35	post-recovery audit	обязательный Reconcile
36	последние learnings→changes	Outcome→Evidence→Decision→ Standard Change

Терминологический словарь главы 16

Термин	Нормативное значение
Подтверждение приёма	подтверждённое принятие объекта и ответственности принимающим контуром; техническая доставка недостаточна.

Термин	Нормативное значение
Accountability	однозначная ответственность за результат или целостность объекта; не равна исполнению.
AI Governance	правила допуска, мониторинга, аудита, fallback и остановки AI-supported decisions.
Authoritative Source	нормативно доверенный источник конкретного business fact.
Исходный уровень	зафиксированное исходное состояние для сравнения эффекта.
Bottom-Up Planning	оценка достижимого результата из demand, transition rates, stock и capacity.
Capability	устойчивая способность организации воспроизводимо получать определённый результат.
Commercial Object	авторская метакатегория самостоятельного объекта с ID, state, owner, evidence и lifecycle.
Commercial System Health Profile	многомерный профиль outcome, flow, capacity, data, handoff, risk, economics и learning.
Commercial System Owner	accountability-role за целостность CLCS, не универсальный исполнитель.
Contact Policy	версионируемые правила purpose, eligibility, frequency, suppression и arbitration.
Context Continuity	сохранение релевантного контекста между каналами и контурами.
Contribution Margin	результат после релевантных переменных затрат.
Cost-to-Serve	стоимость обслуживания клиента/владельца на заданном горизонте.
Counter-Metric	метрика скрытого вреда от оптимизации целевого KPI.
Единое представление данных о клиенте	логически связанное представление контекста, а не обязательная одна физическая база.

Термин	Нормативное значение
Customer Equity	совокупная экономическая ценность клиентского портфеля.
Путь клиента	клиентское представление задач, ожиданий, effort и взаимодействий во времени.
Правила обмена данными	соглашение о структуре, семантике, качестве, ownership и versioning данных.
Сделка	коммерческий объект, признанный по Deal Standard/Recognition Rules.
Decision Intelligence	дисциплина проектирования, исполнения, аудита и обучения повторяемых решений.
Decision Object	формализованный объект решения: subject, moment, alternatives, objective, evidence, constraints, owner, rule/model, automation, outcome, audit.
Decision Owner	роль, отвечающая за policy и допустимость класса решений; AI не может быть Decision Owner.
LeadID / эпизод спроса	самостоятельная конкретная коммерческая потребность/задача в определённом контексте.
Событие	наблюдаемое изменение в конкретный момент; не является автоматически достаточным evidence.
Подтверждающие данные	информация, достаточная по стандарту для подтверждения факта/state/decision.
Event Time	время фактического события в предметной реальности.
Processing Time	время получения/обработки события системой.
Резервный порядок действий	заранее определённый безопасный альтернативный механизм при отказе основной policy/model/system.
First-Time-Right	доля объектов, принятых корректно с первого раза.
Прогноз	evidence-based оценка наиболее вероятного будущего результата; не равен Plan.

Термин	Нормативное значение
Forecast Bias	систематическое направление ошибки прогнозов.
Защитное ограничение	ограничение, которое не должно быть нарушено при оптимизации primary outcome.
Подтверждённая передача	передача объекта и accountability между контурами.
Правила передачи ответственности	условия readiness, evidence, sender/receiver, acceptance, rejection, SLA и ownership.
Human-in-the-Loop	режим содержательного человеческого контроля до/в процессе AI action.
Identity	стабильное представление субъекта независимо от числа Demand/Ownership Episodes.
Сопоставление записей о клиенте	установление принадлежности identifiers/records одному субъекту с confidence/provenance.
Дополнительный эффект воздействия	причинно обусловленное изменение outcome относительно counterfactual.
привлечение лидов	четвёртый и последний архитектурный контур MVC; преобразует Response в MQL.
управление жизненным циклом лида	самостоятельный контур после MVC: accepted MQL→SQL.
LLM Case	workflow-object работы LLM с принятым MQL; не новый LeadID / эпизод спроса.
Банк накопленного спроса	накопленная совокупность LeadID; не является отдельным управленческим контуром и не сокращается как LLM.
MOS	Система коммерческого развития, объединяющая семь контуров: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов, управление жизненным циклом лида, продажи и отношения с клиентом после покупки. Стратегия, система управленческих решений и операционная работа описывают уровни управления маркетингом, а не полный состав MOS.

Термин	Нормативное значение
цепочка создания маркетинговой ценности	ровно четыре уровня: создание бренда→стимулирование спроса→коммерческое присутствие→привлечение лидов.
Maturity Constraint	критически слабая capability, ограничивающая integrity/value всей системы.
Минимальный работающий коммерческий цикл	минимальный end-to-end loop, достаточный для доказательства closed-loop capability.
MQL	квалификационное состояние/статус LeadID, соответствующий согласованному стандарту.
Лучшее допустимое следующее действие	лучшее допустимое следующее действие; может быть NO ACTION.
Omnichannel	согласованный выбор и исполнение действий по общему контексту; не равно multichannel.
Коммерческая возможность	объект управление продажами, возникающий после accepted SQL по Opportunity Standard.
Orphan Object	активный объект без однозначного accountable owner/receiver.
OWNER_ACCEPTED	подтверждённая приёмка управление отношениями с клиентом после покупки; конечная граница управление продажами.
Период владения продуктом	конкретный период владения/использования Product в определённом owner context.
Pending Acceptance	объект передан технически, но responsibility ещё не принята.
Разрыв между планом и возможностями	разница между Top-Down required result и Bottom-Up feasible result.
Propensity	вероятность outcome; не доказывает treatment effect.
Provenance	происхождение факта/данных и история преобразований.
Код причины	стандартизированный код причины rejection/loss/exception.

Термин	Нормативное значение
Сверка данных	сверка и восстановление согласованности объектов/states/events.
Replacement Pool	аналитическая группа потенциальной замены; не pipeline и не LeadID / эпизод спроса автоматически.
Response	идентифицируемый коммерчески релевантный отклик, требующий validation; не MQL автоматически.
управление продажами	контур от accepted SQL до Deal и подтверждённого OWNER_ACCEPTED.
Service Episode	самостоятельный объект сервисной потребности/взаимодействия.
Signal	признак потенциального изменения потребности/риска/state; не LeadID / эпизод спроса автоматически.
SQL	результат LLM по SQL Standard, готовый к Handoff в управление продажами.
Состояние	формализованное положение конкретного object в lifecycle; critical state требует evidence.
Stop Rule	заранее установленное условие остановки experiment/model/automation/transformation wave.
Throughput	число объектов, завершивших процесс/transition за единицу времени.
Top-Down Planning	обратный расчёт от market/economic target к required flow и resources.
Правила учёта показателей	стандарт фиксации IDs, events, states, timestamps и context.
Transition	допустимое изменение State через установленный Event/Evidence/Decision mechanism.
Uplift	индивидуальный/сегментный причинный эффект воздействия относительно альтернативы.

Термин	Нормативное значение
Value-in-Use	ценность, реализуемая в использовании продукта/услуги.
WIP	количество незавершённых объектов внутри процесса.
Workload Ratio	required workload / available effective capacity.

Термины, которые нельзя использовать как взаимозаменяемые

MOS ≠ MVC; операционное управление маркетингом ≠ MVC; привлечение лидов ≠ LLM; Response ≠ MQL; MQL ≠ SQL; SQL ≠ Opportunity; Opportunity ≠ Deal; Deal ≠ OWNER_ACCEPTED; Identity ≠ LeadID / эпизод спроса; Owner Record ≠ Ownership Episode; Buyer ≠ Payer ≠ Owner ≠ User; Signal ≠ LeadID / эпизод спроса; Event ≠ Evidence; Transfer ≠ Acceptance; Customer Journey ≠ Commercial Lifecycle; Customer 360 ≠ одна физическая база; Multichannel ≠ Omnichannel; Propensity ≠ Uplift; Prediction ≠ Decision; Score ≠ State; Attribution ≠ Causality; Forecast ≠ Plan; Revenue ≠ Contribution; Replacement Pool ≠ Pipeline; известный Owner ≠ автоматически MQL/SQL.

Нормативные таблицы главы 16

Таблица 297 — Паспорт Closed-Loop Commercial System

Параметр	Нормативное значение	Контроль
Назначение	интеграция MOS, MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки без поглощения контуров	проверить сохранность входов, выходов и accountability
Вход	рыночные сигналы, Commercial Objects, events и ограничения	источник и timestamp наблюдаемы
Результат	управляемый поток с evidence, accepted handoff и feedback	outcome возвращается в decision/standard
Сквозные потоки	demand; objects/states; data/evidence; accountability/decisions; economic value/learning	ни один поток не обрывается на границе

Параметр	Нормативное значение	Контроль
Методологический статус	авторская интеграционная архитектура	не выдавать за универсальный научный закон

Интерпретация. CLCS является архитектурой координации, а не новым функциональным департаментом.

Таблица 298 — Input → Transformation → Result

Контур	Input	Transformation	Direct Result
MOS	рынок, business goals, evidence	Strategy → Governance → Operations	управляемая marketing capability
MVC	market/customer context и resources	Brand → Demand → Presence → привлечение лидов	MQL
LLM	accepted MQL	contact, meaningful interaction, qualification	SQL
управление продажами	accepted SQL	Opportunity development, proposal, negotiation, Deal	OWNER_ACCEPTED после Deal Handoff
управление отношениями с клиентом после покупки	accepted owner relationship	value-in-use, promises, service, recovery, retention	сигнал новой потребности / новый LeadID / эпизод спроса

Интерпретация. Direct result каждого контура не следует подменять downstream outcome.

Таблица 299 — Funnel vs CLCS

Измерение	Классическая funnel	CLCS
Объект	агрегированная стадия	самостоятельные Commercial Objects

Измерение	Классическая funnel	CLCS
Время	обычно период	event time, aging, cohort, cycle time
Возвраты	часто неявны	явные transitions и новые LeadID / эпизод спросаs
Ответственность	владелец стадии	accepted handoff и accountable owner
Экономика	конверсия/стоимость лида	contribution, CTS, capacity, risk, learning

Интерпретация. Funnel остаётся полезной аналитической проекцией, но не заменяет архитектуру управления.

Таблица 300 — Пять сквозных потоков

Поток	Что переносится	Критический разрыв
Спрос	потребность, signal, LeadID / эпизод спроса	signal автоматически становится opportunity
Objects & States	ID, state, lifecycle, relationships	универсальная карточка перезаписывает историю
Data & Evidence	events, authoritative facts, provenance	state без evidence / lost history
Accountability & Decisions	owner, decision rights, acceptance	send считается accept
Economic Value & Learning	contribution, risk, outcome, standard change	результат не меняет следующее решение

Интерпретация. Замкнутость требует непрерывности всех пяти потоков одновременно.

Таблица 301 — Карта коммерческих объектов

Object	Создаётся когда	Не является
Identity	субъект устойчиво идентифицирован	LeadID / эпизод спроса
LeadID / эпизод спроса	возникла отдельная коммерческая потребность	MQL/SQL автоматически
MQL	выполнен MQL Standard	Response
LLM Case	LLM принял MQL в работу	новая потребность
SQL	выполнен SQL Standard	Коммерческая возможность
Коммерческая возможность	управление продажами принял SQL и создал объект работы	Сделка
Сделка	выполнен Deal Standard	OWNER_ACCEPTED
Период владения продуктом	подтверждено конкретное владение Product	Owner Record
Promise	зафиксировано обязательство со сроком/owner	комментарий
Service Episode	возникла конкретная сервисная задача	новый коммерческий demand автоматически

Интерпретация. Самостоятельность объекта определяется предметным смыслом, lifecycle и accountability.

Таблица 302 — Object Identification & Relationships

Связь	Cardinality / правило	Зачем
Identity → LeadID / эпизод спроса	1:N	разделение параллельных потребностей
LeadID / эпизод спроса → MQL	0..N по установленным rules	не каждый demand сразу квалифицирован
MQL → LLM Case	1:1 для принятого handoff	workflow qualification

Связь	Cardinality / правило	Зачем
LLM Case → SQL	0..1 на qualification outcome	SQL является результатом решения
SQL → Opportunity	0..1 после acceptance	не смешивать qualification и sales ownership
Deal → Ownership Episode	1:N при соответствующей бизнес-модели	сохранить ownership history
Identity → Ownership Episode	1:N	несколько продуктов/периодов владения
Promise → Object	N:1 или N:M по design	не терять обязательства на handoff

Интерпретация. Cardinality должна задаваться бизнес-семантикой, а не ограничениями CRM.

Таблица 303 — State–Event–Evidence

Компонент	Определение	Контроль
Current State	доказанное текущее положение object	state version + timestamp
Событие	наблюдаемое изменение	event ID/time/source
Подтверждающие данные	достаточное подтверждение по standard	source/provenance/completeness
Решение	правило или человеческое решение о transition	Decision Owner / rule version
Next State	новое доказанное положение	allowed transition + audit trail

Интерпретация. Event может быть evidence, но не каждое событие автоматически достаточно для перехода.

Таблица 304 — Allowed / Forbidden Transitions

Пример	Статус	Основание
Response → MQL	разрешён	после validation по MQL Standard
MQL → SQL	запрещён напрямую	между ними LLM qualification
SQL → Opportunity	разрешён после acceptance	управление продажами принимает SQL
Deal → управление отношениями с клиентом после покупки	разрешён через Deal Handoff	граница завершается OWNER_ACCEPTED
Owner → SQL	запрещён shortcut	сначала новый LeadID / эпизод спроса и применимые MVC/LA
Old Opportunity → repeat purchase	запрещён как default	повторный спрос — новый LeadID / эпизод спроса

Интерпретация. Forbidden transition — это защита семантики, аналитики и accountability.

Таблица 305 — Minimal Handoff Contract

Поле	Минимум	Failure mode
Object & State	ID + state + standard version	неясно, что передаётся
Readiness	entry/exit criteria	sender отправляет незавершённый объект
Evidence Package	mandatory facts/documents	receiver повторно собирает контекст
Sender / Receiver	accountable roles	объект «между отделами»
Подтверждение приёма	explicit event + timestamp	transfer ошибочно считается handoff
Rejection	reason code + evidence	возвраты невозможно улучшать

Поле	Минимум	Failure mode
SLA / Escalation	time rule + escalation path	pending objects стареют невидимо

Интерпретация. До Acceptance accountability sender за continuity сохраняется.

Таблица 306 — Handoff привлечение лидов→LLM

Элемент	привлечение лидов	LLM
Передаваемый объект	MQL	принимает MQL по contract
Readiness	подтверждает exit criteria	проверяет entry criteria
Подтверждающие данные	формирует обязательный package	валидирует достаточность
Pending	сохраняет continuity	обрабатывает в acceptance SLA
Успех	получает MQL_ACCEPTED	становится accountable после MQL_ACCEPTED
Rejection	исправляет собственный defect либо эскалирует capacity issue	обязан указать reason code и evidence

Интерпретация. У границы привлечения лидов → LLM техническая доставка не является приёмкой.

Таблица 307 — Handoff LLM→управление продажами

Элемент	LLM	управление продажами
Передаваемый объект	SQL	принимает SQL по contract
Readiness	подтверждает exit criteria	проверяет entry criteria
Подтверждающие данные	формирует обязательный package	валидирует достаточность

Элемент	LLM	управление продажами
Pending	сохраняет continuity	обрабатывает в acceptance SLA
Успех	получает SQL_ACCEPTED	становится accountable после SQL_ACCEPTED
Rejection	исправляет собственный defect либо эскалирует capacity issue	обязан указать reason code и evidence

Интерпретация. У границы LLM → управление продажами техническая доставка не является приёмкой.

Таблица 308 — Handoff управление продажами→управление отношениями с клиентом после покупки

Элемент	управление продажами	управление отношениями с клиентом после покупки
Передаваемый объект	Deal Handoff Package	принимает Deal Handoff Package по contract
Readiness	подтверждает exit criteria	проверяет entry criteria
Подтверждающие данные	формирует обязательный package	валидирует достаточность
Pending	сохраняет continuity	обрабатывает в acceptance SLA
Успех	получает OWNER_ACCEPTED	становится accountable после OWNER_ACCEPTED
Rejection	исправляет собственный defect либо эскалирует capacity issue	обязан указать reason code и evidence

Интерпретация. У границы управления продажами → управление отношениями с клиентом после покупки техническая доставка не является приёмкой.

Таблица 309 — Handoff управление отношениями с клиентом после покупки→New LeadID / эпизод спроса

Элемент	управление отношениями с клиентом после покупки	MVC / привлечение лидов
Передаваемый объект	Signal + New LeadID / эпизод спроса	принимает Signal + New LeadID / эпизод спроса по contract
Readiness	подтверждает exit criteria	проверяет entry criteria
Подтверждающие данные	формирует обязательный package	валидирует достаточность
Pending	сохраняет continuity	обрабатывает в acceptance SLA
Успех	получает LeadID / эпизод спроса accepted for applicable processing	становится accountable после LeadID / эпизод спроса accepted for applicable processing
Rejection	исправляет собственный defect либо эскалирует capacity issue	обязан указать reason code и evidence

Интерпретация. У границы управление отношениями с клиентом после покупки → MVC / привлечение лидов техническая доставка не является приёмкой.

Таблица 310 — Четыре ключевых handoff

Граница	Direct Object	Acceptance Criterion	Основной риск
LA→LLM	MQL	MQL accepted	качество Response смешано с contact outcome
LLM→Sales	SQL	SQL accepted	capacity rejection маскируется как quality
Sales→Owner	Deal Handoff Package	OWNER_ACCEPTED	теряются promises/open obligations

Граница	Direct Object	Acceptance Criterion	Основной риск
Owner→New Demand	new LeadID / эпизод спроса	эпизод создан и маршрутизирован	известный owner автоматически превращается в SQL

Интерпретация. Каждая граница имеет собственную семантику; нельзя использовать один общий статус «передан».

Таблица 311 — Handoff KPI

Метрика	Формула / смысл	Интерпретация
Acceptance Rate	Accepted / Transferred	доля фактически принятых объектов
First-Time-Right	Accepted first pass / Transferred	качество package/standard
Handoff Cycle Time	Acceptance Time − Transfer Time	скорость границы
Pending Aging	распределение возраста pending objects	скрытый backlog
Orphan Rate	active objects without accountable owner / active objects	потеря continuity
Rejection Mix	share by reason code	где находится defect: sender/receiver/capacity

Интерпретация. KPI границы должны анализироваться вместе с downstream outcome.

Таблица 312 — Reason Codes

Класс	Примеры	Defect owner / действие
Input Quality	invalid contact, missing context	sender исправляет standard/process
Duplicate / Identity	duplicate, unresolved identity	Data/Identity workflow

Класс	Примеры	Defect owner / действие
Eligibility	не соответствует formal standard	review criteria/evidence
Пропускная способность	receiver capacity unavailable	capacity owner; не quality defect
Commercial Outcome	no response, postponed, already bought	LLM/contour outcome, не rejection MQL автоматически
Technical	integration failed, event missing	technology owner + reconciliation

Интерпретация. Reason code обязан описывать управляемую причину, а не оценочное суждение сотрудника.

Таблица 313 — Authoritative Source Matrix

Business Fact	Authoritative Source	Freshness / reconciliation
Identity	MDM / Identity service	conflict workflow, provenance
Product/VIN & Stock	DMS / inventory system	event-driven stock freshness
Active Price	pricing authority	effective-from/to; channel reconciliation
MQL/SQL State	workflow system under standards	event + standard version
Deal Recognition	transaction/finance rule source	reconcile contract/payment/delivery events
Ownership	Owner/fulfilment record	OWNER_ACCEPTED and Product link
Purpose/Permission	consent/preference ledger	decision-time validation

Интерпретация. Одному факту назначается право определения; копии остаются consumers.

Таблица 314 — Minimal Data Contract

Поле	Требование	Почему
Object ID	stable, globally unique within scope	linkage and idempotency
Schema Version	explicit version	safe evolution
Event Type	controlled dictionary	semantic consistency
Event Time / Processing Time	оба timestamps	latency and correct sequence
Source / Provenance	system + origin	auditability
Required Attributes	minimum complete set	receiver readiness
Quality / Error Handling	validation and quarantine	prevent silent corruption

Интерпретация. Data Contract является интерфейсом между producers и consumers, а не только JSON schema.

Таблица 315 — CLCS Tracking Standard

Что фиксируется	Минимальные поля	Use
Object creation	object ID, type, parent links, timestamp	cohort/lifecycle
State transition	from/to, event, evidence, decision	conversion/cycle audit
Подтверждённая передача	sender, receiver, transferred/accepted/rejected	boundary health
Решение	alternatives, chosen action, rule/model version	decision analytics
Действие	channel, time, executor, cost	orchestration/economics
Результат	result, contribution, customer/risk signal	feedback and causal analysis

Интерпретация. Tracking Standard должен быть одинаково применим к human и automated decisions.

Таблица 316 — Architecture Roles: Record / Workflow / Engagement / Analytics / Decisioning

Role	Purpose	Не должен подменять
System of Record	authoritative business facts	workflow semantics
System of Workflow	states, queues, assignments, acceptance	master data ownership без явного правила
System of Engagement	interaction execution	commercial truth
Analytics	measurement, cohorts, diagnosis	Полномочия по принятию решений
Decisioning	policy/model chooses action	accountability / final ownership

Интерпретация. Физически одна платформа может выполнять несколько ролей, но логически роли должны различаться.

Таблица 317 — Seven Classes of Commercial KPI Tree

Класс	Примеры	Вопрос
Результат	Contribution, Cash, Customer Equity	какой конечный результат создан?
Transition	MQL→SQL, SQL→Opportunity, Win Rate	где меняется состояние?
Flow	WIP, Throughput, Cycle Time, Aging	как движется работа?
Driver	stock, price, traffic, contactability	что влияет на механизм?
Качество	FTR, completeness, offer integrity	насколько корректен результат?

Класс	Примеры	Вопрос
Риск	KRI, residual exposure, incident rate	что может разрушить результат?
Counter-Metric	rework, complaints, downstream loss	какой вред создаёт локальная оптимизация?

Интерпретация. Класс метрики определяет её управленческую роль и запрещает смешивать drivers с outcomes.

Таблица 318 — Minimal Metric Card

Поле	Пример	Control
Definition	Accepted SQL Rate	термин однозначен
Formula	accepted SQL / eligible MQL cohort	числитель/знаменатель совместимы
Unit & Grain	%, cohort by MQL creation week	единица и granularity заданы
Source	workflow events	authoritative source
Owner	Metric Owner	ответственность за semantic quality
Decision Use	capacity/quality review	зачем метрика существует
Защитное ограничение	downstream Deal Rate / rework	защита от gaming

Интерпретация. Метрика без decision use — отчётный показатель, а не элемент governance.

Таблица 319 — Commercial System Health Profile

Измерение	Наблюдаемые показатели	Red flag
Economics	Contribution, CTS, payback	revenue grows while contribution falls
Transition Integrity	acceptance/conversion by cohort	definitions vary

Измерение	Наблюдаемые показатели	Red flag
Flow	WIP, throughput, cycle time	aging grows
Пропускная способность	workload ratio, buffers	persistent >1
Data	completeness, conflicts, lineage	unknown authoritative facts
Подтверждённая передача	FTR, orphan, pending age	acceptance missing
Customer/Owner	effort, promise fulfilment, retention	journey gap increases
Risk & Learning	KRI, incidents, standard changes	incidents repeat without control change

Интерпретация. Health is a profile; critical red cannot be averaged away.

Таблица 320 — Governance Roles

Роль	Accountability	Типичный артефакт
Commercial System Owner	integrity and cross-contour outcome	system review
Contour Owner	result of one contour	process/health review
Handoff Owner	quality of one boundary	handoff dashboard
Ответственный за данные	meaning/quality of critical fact	source matrix
Metric Owner	definition and use of metric	metric card
Decision Owner	policy/objective/constraints	decision registry
Journey Owner	critical customer flow	journey governance
Risk Owner	risk controls/residual risk	risk register
Change Owner	standard/adoption change	change log

Интерпретация. Role is accountability; execution may be distributed.

Таблица 321 — Decision Rights Matrix

Право	Смысл	Пример
Initiate	предложить решение/изменение	контур подаёт change request
Decide	утвердить выбранную policy	Decision Owner approves threshold
Execute	выполнить решение	workflow/employee/agent
Override	переопределить в допустимых случаях	manager override with reason
Stop	остановить policy/process/model	risk or model stop rule

Интерпретация. Права должны быть определены до автоматизации, иначе automation масштабирует governance gap.

Таблица 322 — Governance Cadence

Cadence	Предмет	Тип решения
Daily / near-real-time	exceptions, orphan/pending, incidents	contain/escalate
Weekly	flow, capacity, forecast, handoff health	reallocate/prioritize
Monthly	economics, cohorts, channel/portfolio performance	investment/standard changes
Quarterly	strategy, target profile, major risks	portfolio/capability decisions
Event-driven	critical incident / threshold breach	stop/fallback/recovery

Интерпретация. Cadence определяется скоростью изменения решения, а не календарной привычкой.

Таблица 323 — Governance Health Profile

Критерий	Healthy state	Failure
Accountability	one clear accountable role	collective ownership
Полномочия по принятию решений	initiate/decide/execute/override/stop defined	approval ambiguity
Подтверждающие данные	decision uses agreed facts	argument by opinion
Cadence	forum matches decision speed	late escalation
Closure	decision has owner/date/outcome	minutes without action
Learning	decisions change standards when proven	same issue repeats

Интерпретация. Governance quality оценивается по воспроизводимости решений, а не числу встреч.

Таблица 324 — Reverse Planning Model

Шаг	Расчёт	Проверка
Market	define addressable market	consistent boundary
Target Share	strategic ambition	scenario-based
Target Sales	Market × Share	stock/economics possible
Required Deals/Opportunities	reverse through conversion	cohort rates applicable
Required SQL/MQL	reverse through qualified transitions	standards stable
Resources	workload × required volume	capacity and skills

Шаг	Расчёт	Проверка
Investment	cost per capability/demand unit	contribution/payback guardrail

Интерпретация. Reverse planning shows what must be true; it does not prove feasibility.

Таблица 325 — Demand Structure

Demand class	Подтверждающие данные	Forecast treatment
Active LeadID / эпизод спроса	current need + recent evidence	eligible for operational forecast by state
Nurturing / Pending	need exists but timing/barrier unresolved	probabilistic, cohort-based
Replacement Pool	analytical potential only	not committed pipeline
Owner Signal	service/age/behavior trigger	creates investigation, not SQL
Referral Signal	recommendation context	new identity/demand must be accepted
Contact Base	identity/contact without current demand	not demand inventory

Интерпретация. Accumulated demand is a portfolio of objects in states, not the size of CRM.

Таблица 326 — Demand/Capacity Reconciliation

Contour	Demand measure	Capacity measure / decision
привлечение лидов	expected Responses/MQL	validation throughput; adjust acquisition mix
LLM	accepted MQL × workload	effective hours/skills; queue policy
управление продажами	accepted SQL/Opportunities	seller productive capacity; routing

Contour	Demand measure	Capacity measure / decision
Fulfilment	Deals / promised actions	delivery/finance/stock capacity
Service	service episodes / norm-hours	workshop/parts capacity
Orchestration	candidate actions	channel/executor capacity and frequency

Интерпретация. Growth is allowed only when downstream capacity and service promise remain feasible.

Таблица 327 — Marketing Planning Model

Layer	Top-Down requirement	Bottom-Up evidence
Market	target share / revenue	addressable demand trend
MVC	required brand/demand/presence/MQL outputs	current capability and response
LLM	Требуемое число SQL	accepted MQL cohorts and capacity
Sales	required Deals	opportunity capacity and win rates
Economics	target contribution/cash	unit contribution, discounts, CTS
Риск	acceptable exposure	capacity/data/market scenarios

Интерпретация. Planning Gap is resolved explicitly through demand, conversion, capacity, mix or target decisions.

Таблица 328 — Rolling Forecast

Компонент	Требование	Защитное ограничение
Исходный уровень	latest observed state/cohorts	no hidden manual smoothing
Assumptions	market, stock, rates, capacity	versioned and reviewable

Компонент	Требование	Защитное ограничение
Прогноз	most likely outcome	not forced to equal plan
Ошибка	Actual−Forecast	consistent sign convention
Bias	mean error over rolling window	detect structural optimism
Scenario	base/upside/downside	clear triggers for switching

Интерпретация. Forecast is a sensor for management; editing it to the target destroys its control value.

Таблица 329 — Hypothesis Passport

Поле	Содержание	Example control
Problem/Baseline	measured gap before intervention	cohort and date fixed
Hypothesis	If X then Y for Z because mechanism M	falsifiable
Treatment/Control	what changes vs counterfactual	avoid self-selection when possible
Primary Metric	one main outcome	predefined
Защитные ограничения	customer/risk/downstream metrics	must not deteriorate
Decision Rule	scale/iterate/stop/inconclusive	set before result
Stop Rule	harm/risk/invalid design threshold	automatic escalation

Интерпретация. Hypothesis passport separates curiosity from decision-ready experiment.

Таблица 330 — Experiment Registry

Поле	Назначение	Learning use
Experiment ID / owner	stable identity/accountability	avoid duplicate tests
Population / dates	scope and exposure window	reproducibility
Design / sample	randomized/quasi/other	validity assessment
Result	effect + uncertainty	not only p-value
Решение	scale/iterate/stop/inconclusive	governance closure
Standard Change	version/date if scaled	institutionalize learning

Интерпретация. Negative and inconclusive results remain valuable and must be retained.

Таблица 331 — Hypothesis Prioritization

Критерий	Высокий приоритет когда	Penalty
Economic upside	material incremental contribution possible	tiny value
Uncertainty	important mechanism genuinely unknown	cause already proven—use CAPA
Reach	many relevant episodes/decisions	narrow one-off
Feasibility	clean design and measurable outcome	contamination/no control
Риск	reversible and bounded	high irreversible harm
Learning value	result changes reusable standard	no plausible decision consequence

Интерпретация. Priority combines value and learning; not every easy A/B test deserves capacity.

Таблица 332 — Learning Repository

Knowledge state	Definition	Required action
Confirmed	evidence supports mechanism sufficiently	standardize and monitor
Refuted	evidence contradicts hypothesis	stop/avoid repeated investment
Inconclusive	design/power/heterogeneity prevents conclusion	redesign or archive
Context-bound	works only in defined segment/context	encode eligibility
Deprecated	once-valid knowledge no longer applicable	remove from standards with version history

Интерпретация. Learning repository stores decision-relevant knowledge, not slide decks.

Таблица 333 — Risk Classes

Class	Examples	Typical control owner
Data	wrong price, identity merge, missing event	Ответственный за данные
Technology	CRM/telephony/model outage	Technology Owner
Process	broken handoff, unhandled exception	Contour/Handoff Owner
Пропускная способность	overload, bottleneck, skill shortage	Operations Owner
Customer/Conduct	over-contact, broken promise	Journey/Decision Owner
Economic	discount leakage, adverse mix	Finance/Commercial Owner
Model/AI	drift, bias, unsafe action	Model + Decision Owner

Интерпретация. Risk classification supports propagation analysis across contours.

Таблица 334 — Commercial Risk Register

Поле	Смысл	Control
Risk Event	what can happen	clear trigger
Affected Objects/Flows	what propagates	blast-radius map
Probability/Impact	base exposure	common scale
Velocity/Connectivity	speed and network spread	priority modifier
Prevent/Detect	before/early controls	KRI linked
Contain/Recover/Reconcile	response and integrity restoration	tested plan
Residual Risk/Owner	accepted remainder	explicit approval

Интерпретация. Register is active decision instrument, not static compliance list.

Таблица 335 — Control Layers

Layer	Question	Example
Prevent	how avoid event?	validation, capacity buffer
Detect	how know early?	KRI/anomaly alert
Contain	how limit spread?	circuit breaker/suppression
Recover	how restore service?	fallback/restore workflow
Reconcile	how restore commercial integrity?	event/object comparison
Learn	what control/standard changes?	post-incident change

Интерпретация. Technical uptime without reconciliation can leave the commercial system inconsistent.

Таблица 336 — Stress-Test Scenarios

Scenario	Stress variable	Decision tested
Demand spike	MQL inflow ×2	queue/capacity/routing
System outage	CRM/telephony unavailable 8h	minimum critical service/fallback
Data corruption	20% price/stock wrong	containment/source reconciliation
Model failure	score distribution shifts	stop/fallback/manual policy
Supply shock	stock −30%	demand allocation/plan
Service overload	norm-hours demand > capacity	contact suppression/promise management

Интерпретация. Stress test asks whether architecture remains controllable, not whether forecast is optimistic.

Таблица 337 — Commercial Resilience Profile

Capability	Metric/example	Mature behavior
Prevent	control coverage	known high-risk paths protected
Detect	time-to-detect	signals before broad impact
Contain	blast radius	isolate affected object/channel
Recover	time-to-recover critical service	fallback works
Reconcile	unreconciled object count	returns to zero
Learn	repeat incident rate / standard changes	recurrence falls

Интерпретация. Resilience is capacity to absorb and learn, not absence of incidents.

Таблица 338 — Minimal Customer Journey Map

Customer layer	Internal linkage	Подтверждающие данные
Job	Demand/Service Episode	stated/observed objective
Expectation	Promise / offer context	message/contract/history
Action/Touchpoint	event/channel	interaction event
Effort	repetition, waiting, steps	journey analytics/VoC
Emotion/Trust	qual/quant feedback	survey/complaint/recovery
Moment of Truth	critical object/state owner	outcome and escalation

Интерпретация. Journey map becomes operational only when each critical moment links to object and owner.

Таблица 339 — Journey Governance

Роль/механизм	Ответственность	Непосредственный результат работы
Journey Owner	cross-functional integrity	priority gaps
Contour Owner	execute internal process	state/flow improvement
Promise Owner	deliver explicit commitment	promise fulfilment
Inner Loop	recover individual episode	resolved case
Outer Loop	remove systemic cause	standard/process change
VoC	evidence of experience	signal, not automatic cause

Интерпретация. CX governance supplements object governance; it does not replace it.

Таблица 340 — Customer Journey Health Profile

Dimension	Metric	Warning
Continuity	repeat explanation rate	context lost at handoff

Dimension	Metric	Warning
Effort	steps/waiting/recontact	process friction
Promise	promise fulfilment rate	commitments lost
Согласованность	price/stock/message mismatch	multiple realities
Recovery	time-to-recovery / recurrence	complaints solved only individually
Результат	task success / retention	high satisfaction score but task failure

Интерпретация. Aggregate NPS cannot compensate for repeated critical journey failures.

Таблица 341 — Minimal Contact Policy

Rule	Decision question	Example
Purpose	why contact now?	service reminder vs acquisition
Permission/Eligibility	may we use this channel/data?	consent/purpose check
Priority	which competing job wins?	complaint recovery over promo
Frequency Cap	how often is acceptable?	max contacts per 7d
Suppression	what should be blocked?	active complaint / do-not-contact
Expiration	when action becomes stale?	offer after Deal cancelled

Интерпретация. Policy is versioned and evaluated at Decision Time.

Таблица 342 — Conflict Arbitration Hierarchy

Priority layer	Example	Reason
Safety/Legal/Risk	mandatory recall / restriction	hard constraint
Open Complaint/Recovery	resolve broken promise	protect trust and prevent harm

Priority layer	Example	Reason
Active Transaction	current accepted opportunity/deal	preserve context and commitment
Service/Ownership Need	due service / owner obligation	value-in-use
Commercial Development	cross-sell/replacement	only if eligible
Promotion	generic campaign	lowest priority when conflicts exist

Интерпретация. Hierarchy resolves simultaneous candidate actions before channel choice.

Таблица 343 — Minimal Orchestration Decision

Field	Required value	Audit
Subject Object	Identity + relevant Episode	stable IDs
Context	current state/events/promises	timestamped snapshot
Candidate Actions	including NO ACTION	complete feasible set
Eligibility	purpose/permission/policy	rule version
Utility	incremental value/cost/risk	comparable basis
Пропускная способность	executor/channel availability	current/forecast capacity
Решение	action + channel + time	Decision ID/owner

Интерпретация. NBA without candidate set and NO ACTION is usually offer ranking, not orchestration.

Таблица 344 — Orchestration Flow

Step	Непосредственный результат работы	Stop condition
Context	validated current object state	identity/state conflict
Candidates	relevant possible actions	none applicable
Eligibility	allowed set	permission/purpose failure
Suppression	non-conflicting set	frequency/complaint block
Arbitration	best admissible action	utility ≤ no-action
Пропускная способность	executable action	capacity unavailable
Execute + Observe	event/outcome	new event cancels action

Интерпретация. Every new critical event can invalidate a previously reserved action.

Таблица 345 — Omnichannel Orchestration Health Profile

Dimension	Metric	Риск
Eligibility accuracy	invalid action rate	compliance/customer harm
Conflict rate	simultaneous incompatible actions	channel competition
Cancellation latency	time to cancel stale action	outdated communication
Context continuity	repeated-info rate	high effort
Incrementality	uplift vs no action	activity without value
Capacity fit	reserved vs available executor capacity	promise failure

Интерпретация. Omnichannel health measures coordination quality, not number of channels.

Таблица 346 — Decision Object Contract

Element	Question	Example
Subject / Moment	what and when is decided?	which accepted MQL to contact next
Alternatives	what actions are genuinely possible?	call/message/wait/no action
Objective	what is optimized?	incremental contribution
Подтверждающие данные	what is known at decision time?	state/history/stock
Constraints	what cannot be violated?	permission, risk, capacity
Owner	who is accountable for policy?	Decision Owner
Automation	human/assisted/automated/agentic	level by reversibility/risk
Outcome/Audit	how result is measured/replayed?	Decision ID + outcome event

Интерпретация. Model is one input inside the contract, not the owner of the decision.

Таблица 347 — AI / Decision Intelligence Classes

Class	Question	Typical output
Descriptive	what happened?	dashboard/state
Diagnostic	what factors/mechanisms explain?	drivers/root-cause candidates
Predictive	what is likely?	propensity/forecast
Causal/Uplift	what changes because of intervention?	treatment effect
Prescriptive	what action maximizes objective under constraints?	recommended action

Class	Question	Typical output
Generative	what content/representation to create?	draft/message/summary
Agentic	what sequence of allowed actions to execute?	tool actions under policy

Интерпретация. Higher automation class does not imply higher business maturity.

Таблица 348 — Automation Levels

Level	Human role	Suitable context
L0 Manual	human decides/executes	novel/high-risk
L1 Decision Support	model informs human	uncertain/complex
L2 Human-in-the-Loop	system proposes; human approves	material reversible decisions
L3 Human-on-the-Loop	system executes; human monitors/overrides	high-volume bounded actions
L4 Conditional Autonomy	agent executes within hard constraints	stable low-risk domain

Интерпретация. Automation level is determined by risk, reversibility, explainability and monitoring—not technological ambition.

Таблица 349 — AI Decision Audit Trail

Field	Must record	Purpose
Decision ID / timestamp	unique event	replay
Object/context snapshot	features available then	avoid hindsight
Model/rule version	version + threshold	reproducibility

Field	Must record	Purpose
Recommendation	score/action/uncertainty	model behavior
Human override	who/why	governance learning
Executed action	what actually happened	separate recommendation from execution
Результат	later observed result	performance/causal analysis

Интерпретация. Generated text is not evidence until validated by the relevant business mechanism.

Таблица 350 — AI Stop Rules

Trigger	Example threshold	Резервный порядок действий
Качество данных	critical fields missing / drift	rule-based or manual
Performance	precision/calibration below floor	champion baseline
Distribution drift	score/action mix abnormal	shadow/manual review
Risk/complaint	harm indicator exceeds threshold	suppress automation
Пропускная способность	recommended actions exceed executor capacity	queue/no action
Audit failure	decision cannot be reconstructed	stop automated execution

Интерпретация. Stop Rule is defined before production and owned by a role with actual stop rights.

Таблица 351 — Decision Registry

Field	Content	Governance use
Decision Class	what repeated decision exists	inventory/ownership
Decision Owner	accountable role	change/stop authority

Field	Content	Governance use
Objective & Constraints	utility/hard rules	alignment
Method	rule/model/optimization/agent	technology transparency
Automation Level	human control design	risk fit
Version/Effective Dates	policy history	audit
Health Metrics	value, errors, drift, overrides	review cadence

Интерпретация. Registry manages decisions, whereas Model Registry manages technical model artifacts.

Таблица 352 — AI / Decision Health Profile

Dimension	Metric	Failure
Incremental Value	AI Net Value vs baseline	good AUC, no business gain
Calibration/Performance	task metrics by cohort	silent degradation
Drift	data/concept/performance/policy	model no longer valid
Override	override rate/reasons	human distrust or gaps
Fairness/Privacy	segment harm/proxy risk	unsafe targeting
Auditability	replay success	unexplainable action
Resilience	fallback/stop test success	automation cannot be safely stopped

Интерпретация. Health is decision-centric: a technically accurate model can still be an unhealthy business decision system.

Таблица 353 — Maturity Levels 0–4

Level	Name	Observable state
0	Fragmented	capability absent/systemically broken
1	Formalized	definitions exist; execution person-dependent
2	Managed	owner, process, KPI, repeatable execution
3	Integrated & Evidence-Based	cross-contour integration and evidence
4	Adaptive	outcomes/risk/learning change standards

Интерпретация. Level 4 is not a universal target.

Таблица 354 — Maturity Dimensions

Dimension	Core evidence	Dependency example
Стратегия	market/target/decision logic	planning
Objects & States	object model/event audit	analytics, AI
Processes	repeatable workflow	Подтверждённая передача
Handoffs	acceptance/rejection history	end-to-end integrity
Data	source matrix/quality/provenance	analytics/decisioning
Technology	scalability/resilience	process volume
Analytics	cohort/flow/economics	decisions
Decisions	rights/registry/outcome	AI/orchestration
People & Organization	roles/adoption/skills	all capabilities
Risk & Resilience	KRI/fallback/reconcile	scale

Dimension	Core evidence	Dependency example
Improvement & Learning	experiments/change log	adaptation

Интерпретация. Assessment requires evidence packs, not self-reported maturity.

Таблица 355 — Example Maturity Profile

Dimension	Current	Target / comment
Стратегия	2	3 — integrated market/economic planning
Objects & States	1	3 — stable semantics before AI
Handoffs	0	3 — immediate Maturity Constraint
Data	2	3 — authoritative facts/events
Technology	3	3 — already sufficient for target
Decisions	1	2 — rights/registry before automation
Risk & Resilience	1	2 — fallback/reconciliation
Improvement & Learning	1	2 — experiment→standard loop

Интерпретация. Target Profile is intentionally uneven; the aim is sufficient capability, not maximum scores.

Таблица 356 — Capability Dependencies

Higher capability	Prerequisites	Why
AI Decisioning	objects/states + data + decision rights	otherwise model optimizes unstable semantics
Omnichannel	identity + contact policy + events	otherwise channels conflict

Higher capability	Prerequisites	Why
Causal Uplift	treatment/outcome history + design discipline	otherwise propensity is misread
Scale	stable MVCL + capacity + risk controls	otherwise defects scale faster
Customer Equity	identity + ownership episodes + CTS/contribution	otherwise double count/revenue bias
Adaptive Governance	decision/change logs + learning repository	otherwise no institutional feedback

Интерпретация. Dependency map prevents investing in an advanced layer before foundations.

Таблица 357 — Maturity Gap Register

Gap	Business loss / risk	Priority logic
Handoff=0	orphan objects / lost conversion	critical integrity gap
Objects=1	ambiguous states and cohorts	blocks data/AI
Capacity visibility=1	queue and SLA loss	throughput constraint
Risk=1	large blast radius	scale constraint
Learning=1	repeat defects/experiments	adaptation constraint

Интерпретация. Gap priority = magnitude × criticality × dependency × business impact, not score alone.

Таблица 358 — Owner-Level Maturity Dashboard

View	Question for owner	Подтверждающие данные
Current Constraint	what capability limits end-to-end result now?	profile + loss data
Economic Impact	what value is lost because of it?	contribution/CTS/risk

View	Question for owner	Подтверждающие данные
Target Capability	what level is sufficient?	target profile
Transformation Action	what MVCL/wave removes it?	backlog/gates
Exit Evidence	how know constraint is removed?	criteria + sustained metrics
Next Constraint	what becomes limiting after change?	reassessment

Интерпретация. The dashboard should not lead with a single average maturity score.

Таблица 359 — Transformation Mandate

Field	Required statement	Система управленческих решений
Business Outcome	measurable commercial/economic target	Sponsor owns rationale
Scope	objects/contours/locations included	prevents uncontrolled expansion
Capability	what repeatable ability is created	not software feature
Исходный уровень	pre-change performance/loss	benefits comparison
Constraints/Risk	legal, capacity, continuity limits	stop conditions
Investment/Decision Rights	budget and approval rights	speed/accountability
Benefits Owner	who confirms realized value	avoid project-output substitution

Интерпретация. Mandate begins transformation with outcome and capability, not vendor selection.

Таблица 360 — Target Operating Model

Layer	Target definition	Artifact
Outcomes	economic/customer/risk targets	outcome tree
Objects/States	semantic model	object/state map
Processes/Handoffs	workflow and acceptance	process/handoff contracts
Roles/Decisions	accountability and rights	governance matrix
KPI/Data	metrics and authoritative facts	KPI tree/source matrix
Technology	systems roles/integration	architecture map
Journey/Risk/Learning	experience, controls, improvement	journey/risk/learning models

Интерпретация. TOM connects business intent to operating mechanics.

Таблица 361 — Transformation Gap Register

Gap	Current→Target	Dependency / owner
Semantic	universal Lead → independent objects	foundation; architecture owner
Подтверждённая передача	send-only → accepted transfer	requires object/state definitions
Data	conflicting facts → authoritative source	Ответственный за данные
Пропускная способность	unknown → modeled effective capacity	Operations Owner
Система управленческих решений	implicit rights → decision registry	Commercial System Owner
Learning	ad hoc tests → standard-change loop	Change Owner

Интерпретация. Gap register translates diagnosis into transformation backlog.

Таблица 362 — MVCL Passport

Element	Minimum viable content	Cannot omit
Результат	one measurable leakage/value target	Исходный уровень
Scope	limited brand/cluster/episode	end-to-end boundary
Objects	stable IDs for required objects	LeadID / эпизод спроса/MQL/SQL as applicable
States/Events	minimum valid transitions	Подтверждающие данные
Подтверждённая передача	at least critical interface	Подтверждение приёма
Data/KPI	authoritative facts + health metrics	tracking
Система управленческих решений	owners/decision rights	accountability
Feedback	outcome changes next decision	closed-loop proof

Интерпретация. MVCL is minimal in breadth, not semantically incomplete.

Таблица 363 — Go-Live Readiness Gate

Domain	Ready when	Blocker example
Business	outcome/owner/scope confirmed	no baseline
Process	states/handoffs tested	undefined exception
Data	IDs/sources/events validated	identity conflict
Technology	performance/fallback tested	single-point failure
People	role-based competency/adoption	training only interface
Риск	controls/stop/recovery ready	no rollback
Measurement	benefit and guardrail tracking live	cannot attribute outcome

Интерпретация. Go-Live is a gate to operational proof, not benefits realization.

Таблица 364 — Benefits Realization Register

Field	Definition	Подтверждающие данные
Capability delivered	what ability now exists	exit criteria
Operational effect	cycle/quality/capacity change	pre/post or causal evidence
Commercial effect	conversion/retention/throughput	cohort comparison
Economic effect	incremental contribution/cost/risk	finance-confirmed logic
Attribution confidence	what else could explain change	design/assumptions
Owner/status	who validates and when	benefits review

Интерпретация. Outputs such as licenses, integrations and trainings are not benefits.

Таблица 365 — Transformation Waves

Wave	Primary capability	Exit signal
0 Diagnosis & Mandate	baseline, loss map, sponsor	problem validated
1 Semantic Foundation	objects, states, standards	definitions adopted
2 Managed Flow	handoffs, owners, queues, capacity	flow controlled
3 Integrated Data	authoritative sources/events	reliable cross-contour evidence
4 Closed-Loop Control	KPI, forecast, risk, learning	outcomes alter decisions
5 Orchestration & Intelligence	decisioning/AI under governance	incremental value proven
6 Adaptive Scale	replication and learning	scale without integrity loss

Интерпретация. Waves express capability dependencies, not rigid calendar phases.

Таблица 366 — Entry / Exit Gates

Gate	Entry question	Exit evidence
Problem Validated	is material loss/evidence real?	baseline + root problem
Design Ready	is target capability fully specified?	TOM/contracts/owners
Pilot Ready	can MVCL run safely?	readiness pack
Go-Live Ready	are operational controls live?	gate passed
Stabilized	does process work under real variability?	SLA/quality stable
Scale Ready	does effect reproduce and capacity scale?	benefit + capacity + risk evidence

Интерпретация. At any gate permissible decisions include proceed, pause, redesign or stop.

Таблица 367 — Final Contour / Boundary Map

From	Boundary object/event	To / rule
операционное управление маркетингом	capability/resources/standards	MVC execution; MO is not MVC
привлечение лидов	MQL + handoff	LLM; MQL is direct MVC output
LLM	SQL + acceptance	управление продажами
управление продажами	Deal Handoff Package	управление отношениями с клиентом после покупки after OWNER_ACCEPTED
управление отношениями с клиентом после покупки	signal of new need	new LeadID / эпизод спроса

From	Boundary object/event	To / rule
New LeadID / эпизод спроса	applicable MVC / привлечение лидов	new MQL; no owner→SQL shortcut

Интерпретация. The map preserves autonomous contours while making interfaces explicit.

Таблица 368 — Five Flows Across Reference Model

Flow	Starts / continues through	Feedback destination
Спрос	market → LeadID / эпизод спроса → MQL/SQL/Deal/ownership	new LeadID / эпизод спроса
Objects & States	all autonomous commercial objects	state/history remains auditable
Data & Evidence	events/sources/decisions/outcomes	analytics and next decisions
Accountability & Decisions	owners/handoff/decision rights	governance/escalation
Economic Value & Learning	contribution/CTS/risk/outcome	strategy, standards, capacity, investment

Интерпретация. Closed loop exists when each flow reaches feedback rather than ending at reporting.

Таблица 369 — CLCS Integrity Criteria

Criterion	Required condition
Stable ID	every working object has stable identity
Подтверждающие данные	critical state supported by evidence
Accountable Owner	active object has accountable role
следующее действие	active object has explicit next action/time rule
Accepted Handoff	transfer closes only on acceptance

Criterion	Required condition
Reason Codes	rejection/loss/exception structured
Event History	history is retained, not overwritten
Authoritative Source	critical fact has normative source
Сопоставление записей о клиенте	conflicts preserve provenance/audit
Purpose/Permission	eligibility checked at decision time
Capacity Fit	demand plan reconciled with effective capacity
Cohort Integrity	transition metrics use compatible cohorts
Economic Quality	contribution and CTS visible
Risk Controls	KRI/fallback/recovery/reconcile exist
Decision Governance	Decision Owner and rights explicit
AI Safety	audit/fallback/stop rule for automated decisions
New LeadID / эпизод спроса	repeat/replacement demand creates new episode
Learning Loop	confirmed outcome changes standard/decision

Интерпретация. Any critical zero can invalidate system integrity regardless of average maturity.

Таблица 370 — Reference Model CLCS

Layer	Contains	Primary output
Value Architecture	MOS + four-level MVC	managed marketing capability + MQL
Commercial Conversion	MQL → LLM → SQL → управление продажами → Deal → OWNER_ACCEPTED	accepted owner relationship

Layer	Contains	Primary output
Ownership Architecture	управление отношениями с клиентом после покупки → value-in-use → signal → new LeadID / эпизод спроса	continuity and new demand
System Control	data, KPI, governance, planning, risk, learning, orchestration, AI	feedback that changes decisions and standards

Интерпретация. Reference Model is an integration view; it does not merge these layers into one department or universal process.

Сводный аналитический аппарат формул

Формула 214. Contribution Margin

CM = Revenue − Variable Costs

Ограничение применения: экономическая ценность сделки/потока; состав costs определяется моделью бизнеса.

Формула 215. Customer Equity

CE = Σ CLV_i

Ограничение применения: требует корректной CLV, cohorts и недопущения двойного счёта.

Формула 216. Transition Conversion

CR_{a→b}=N_b/N_a

Ограничение применения: считать по совместимой cohort и observation window.

Формула 217. Survival Function

S(t)=P(T>t)

Ограничение применения: используется для retention/time-to-event.

Формула 218. SQL-to-Deal Cycle Time

CT=t_{Deal}−t_{SQL accepted}

Ограничение применения: требует согласованных events.

Формула 219. Little's Law

$$L=\lambda W$$

Ограничение применения: для устойчивой системы при согласованных границах и единицах.

Формула 220. Workload Ratio

$$WR=\text{Required Workload}/\text{Available Effective Capacity}$$

Ограничение применения: >1 указывает на структурный overload при assumptions.

Формула 221. Incremental Effect

$$\Delta_{inc}=E[Y|do(T=1)]-E[Y|do(T=0)]$$

Ограничение применения: требует causal design/counterfactual.

Формула 222. Planning Gap

$$PG=\text{Target}-\text{Feasible}$$

Ограничение применения: не означает автоматического снижения target.

Формула 223. Target Sales

$$\text{Sales}^*=\text{Market}\times\text{Target Share}$$

Ограничение применения: при определённой границе рынка.

Формула 224. Target Contribution

$$\text{Contribution}^*=\text{Sales}^*\times\text{CM per Deal}$$

Ограничение применения: CM должен быть единообразно определён.

Формула 225. Reverse Flow Requirement

$$N_{i-1}=N_i/CR_{i-1\rightarrow i}$$

Ограничение применения: при устойчивых и применимых transition rates.

Формула 226. Effective Capacity

C_eff=FTE×Productive Time/Workload per Object

Ограничение применения: учитывать skill mix, quality yield и variability.

Формула 227. Required Capacity

C_req=Expected Volume×Workload

Ограничение применения: в тех же единицах, что C_eff.

Формула 228. Capacity-Constrained Market Share

Share_feasible=Deals_feasible/Market

Ограничение применения: market boundary must match target.

Формула 229. CAC

CAC=Acquisition Costs/New Customers

Ограничение применения: не смешивать customer и deal при multi-product context.

Формула 230. Payback Period

Payback=Acquisition Investment/Periodic Contribution

Ограничение применения: приближение; учитывать timing.

Формула 231. Forecast Error

FE=Actual−Forecast

Ограничение применения: знак должен быть закреплён стандартом.

Формула 232. Forecast Bias

Bias=mean(FE_t)

Ограничение применения: нужен rolling window.

Формула 233. Hypothesis

If X, then Y for Z because M

Ограничение применения: структура проверяемой гипотезы.

Формула 234. Net Incremental Value

NIV=Incremental Contribution−Incremental Cost

Ограничение применения: добавлять risk/capacity effects.

Формула 235. Expected Risk Exposure

ERE=Probability×Impact

Ограничение применения: базовая форма; дополнительно оценивать velocity/connectivity.

Формула 236. Commercial Risk Exposure

CRE=f(P,I,V,C)

Ограничение применения: авторская эвристика, требует калибровки.

Формула 237. Risk-Adjusted Commercial Value

RACV=Expected Value−Expected Risk Cost

Ограничение применения: состав risk cost зависит от контекста.

Формула 238. Commercial Resilience Index

CRI=f(Prevent,Detect,Contain,Recover,Reconcile,Learn)

Ограничение применения: концептуальный профиль, не универсальный закон.

Формула 239. Experience Gap

EG=Expected Experience−Perceived Experience

Ограничение применения: направление знака фиксируется в metric passport.

Формула 240. Moment Priority

MP=f(Value,Risk,Frequency,Recoverability)

Ограничение применения: авторская приоритизация.

Формула 241. Promise Gap

PG_promise=Promised−Delivered

Ограничение применения: операционализировать по типам promise.

Формула 242. Channel Eligibility

Eligible=Purpose∧Permission∧Policy∧Context

Ограничение применения: логическая концептуальная функция.

Формула 243. Incremental Utility

U(a)=Expected Incremental Value−Cost−Risk Penalty

Ограничение применения: использовать при NBA arbitration.

Формула 244. Uplift / ITE

τ(x)=E[Y(1)−Y(0)|X=x]

Ограничение применения: требует causal assumptions/design.

Формула 245. Prescriptive Optimization

a*=argmax_{a∈A} U(a|x) subject to constraints

Ограничение применения: Decision Owner задаёт objective/constraints.

Формула 246. AI Net Value

AINV=Incremental Benefit−Operating Cost−Risk Cost

Ограничение применения: сравнивать с baseline.

Формула 247. Weighted Maturity Index

WMI=Σw_i m_i/Σw_i

Ограничение применения: только описательный индекс.

Формула 248. Maturity Constraint

MC=min(m_i), i∈CriticalDimensions

Ограничение применения: концептуально; фактически учитывать criticality/dependency.

Формула 249. Maturity Gap

MG_i=Target_i−Current_i

Ограничение применения: при определённом target profile.

Формула 250. Target Maturity

TM=f(Business Need,Complexity,Risk,Economic Value)

Ограничение применения: концептуальная функция.

Формула 251. Scaling Factor

SF=V_t/V_p

Ограничение применения: проверять nonlinearity и capacity.

Формула 252. Basic Closed-Loop Control

Signal→Object→State→Evidence→Decision→Action→Outcome→New Evidence→Updated State→Next Decision

Ограничение применения: структурная формула.

Формула 253. Sustainable Commercial Growth

SCG=f(MO,VC,FI,CF,EQ,CE,R,L)

Ограничение применения: функциональная модель.

Формула 254. SCG conceptual multiplicative

SCG*∝MO×VC×FI×CF×EQ×CE×R×L

Ограничение применения: авторская концептуальная форма, не универсальный закон.

Библиография и доказательная база

Глава 16 является авторским интеграционным синтезом. Внешние источники поддерживают отдельные научные механизмы — systems thinking, cybernetics, BPM, operations, relationship marketing, customer journey, data governance, causal inference, CLV, resilience и organizational learning. Конструкции **Closed-Loop Commercial System, пять потоков, Handoff Contract/Handoff Health, Commercial System Health Profile, Maturity Constraint, MVCL и итоговая интеграционная модель** имеют авторский статус в рамках книги и не приписываются одному внешнему источнику.

Карта научных и методологических оснований

Глава не утверждает существование одной общепринятой теории Closed-Loop Commercial System. Её модели являются интеграционным синтезом нескольких традиций, каждая из которых объясняет отдельный механизм. Такое разделение важно для доказательной дисциплины: нельзя ссылкой на systems thinking автоматически доказать конкретную формулу экономического эффекта, а публикацией по customer journey — нормативную границу MQL или OWNER_ACCEPTED. Для каждого типа утверждения требуется свой уровень основания.

Systems thinking и system dynamics. Из этой традиции глава заимствует внимание к stocks/flows, feedback, delays, nonlinear consequences и локальной оптимизации. В CLCS она используется для объяснения того, почему рост входящего потока может ухудшить общий результат при фиксированной downstream capacity, а также почему outcome должен возвращаться в управляющее решение. Авторская пятичастная модель потоков при этом не является стандартной схемой system dynamics — это специальная операционализация для коммерческой архитектуры.

Cybernetics и control loops. Кибернетическая логика поддерживает разделение наблюдаемого state, сигнала, управляющего действия и feedback. Она особенно важна для формулы Basic Closed-Loop Control и требования, чтобы новая информация могла изменить следующее действие. Однако CLCS не трактует коммерческую систему как полностью детерминированный автомат: customer behavior, рынок и человеческие решения сохраняют неопределённость, а потому feedback используется для адаптации, а не для обещания полного контроля.

Business Process Management и coordination. BPM даёт язык процессов, событий, входов/выходов, roles, exceptions и monitoring. Глава применяет эту основу к межконтурным границам, но расширяет её через Handoff Contract: передача считается завершённой только после acceptance, сохраняется accountability sender, а rejection требует reason code и evidence. Это авторская управленческая конструкция, предназначенная для тех участков, где организационная граница важнее технического workflow.

Operations management и queueing. WIP, throughput, cycle time, effective capacity, variability и bottleneck logic позволяют анализировать коммерческий поток как операционную систему. Закон Литтла применяется с оговорками о стабильности и согласованной границе системы. Эти основания поддерживают Demand/Capacity Reconciliation и запрет масштабировать MQL без про-

верки downstream capacity. Они не доказывают сами по себе качество спроса или причинный эффект маркетинга — это отдельные вопросы.

Relationship marketing и service-dominant logic. Эти традиции поддерживают продолжение архитектуры после транзакции: trust, commitment, relationship continuity и value-in-use не заканчиваются Deal. На их основе обосновывается необходимость самостоятельного управление отношениями с клиентом после покупки. Конкретная граница OWNER_ACCEPTED, Identity–Product–Ownership Episode и маршрут новой потребности через новый LeadID / эпизод спроса являются авторскими нормами книги, а не заимствованными стандартами relationship marketing.

Customer Journey и Customer Experience. Исследования journey позволяют рассматривать опыт во времени, множество touchpoints и несовпадение организационной структуры с клиентской задачей. Глава использует это основание для Customer Journey Governance, Moments of Truth, Context Continuity и Experience Gaps. При этом Journey не заменяет object/state architecture: клиентский взгляд и внутренний lifecycle намеренно сохраняются как два разных представления, которые связываются в критических точках.

Information systems, MDM и data quality. Identity Resolution, authoritative sources, lineage, provenance, schema versioning и data quality необходимы для воспроизводимости commercial facts. Глава развивает эти принципы до Decision-Time Eligibility: технически доступные данные не обязательно допустимы и релевантны конкретному решению. Customer 360 поэтому определяется логически, а не как обязательное одно хранилище. Authoritative Source Matrix и связка State–Event–Evidence являются практическими авторскими инструментами этой архитектуры.

Experimentation, causal inference и uplift. Эта база используется для строгого различия association, attribution, prediction и causality. Incremental effect требует counterfactual logic; propensity не заменяет uplift. В CLCS причинность важна не как академическое дополнение, а как условие инвестиционного и policy decision: организация должна понимать, что изменилось из-за её действия, а что произошло бы без него. Поэтому Experiment Registry заканчивается decision и standard change, а не статистической презентацией.

Customer Lifetime Value и Customer Equity. Данная традиция поддерживает экономическую оценку отношений во времени и отказ от определения LTV как простой выручки. Глава связывает CLV с contribution, Cost-to-Serve, retention/survival и risk. При этом ценность accumulated demand и ownership signals требует защиты от двойного счёта: один и тот же ожидаемый future

contribution нельзя одновременно полностью включать в pipeline, CLV и отдельную «ценность базы».

Risk management и resilience. Классическая логика probability/impact расширяется в главе параметрами velocity и connectivity, необходимыми для интегрированной коммерческой системы. Resilience понимается как цепочка Prevent→Detect→Contain→Recover→Reconcile→Learn. Особенно важен Reconcile: техническое восстановление не гарантирует восстановления object/state integrity. Commercial Risk Exposure и Resilience Profile имеют авторский характер и требуют калибровки.

Decision theory, Decision Intelligence и Human-in-the-Loop. Из этих направлений заимствуется представление о решении через alternatives, objective, evidence и constraints. Авторский Decision Object расширяет это представление Commercial Object, Decision Moment, Decision Owner, automation level, audit и outcome. AI рассматривается как компонент governed decision architecture. Его predictive score не является state, generated output не является evidence без validation, а модель не может нести организационную accountability.

Technology adoption и organizational change. Исследования внедрения технологий и организационных изменений поддерживают различие между техническим Go-Live и фактическим adoption. В программе трансформации глава делает следующий шаг: adoption является только одним звеном Outcome→Capability→Process→Data→Technology→Adoption→Effect. Поэтому обучение интерфейсу не считается созданием capability, а enterprise rollout не разрешается без доказанного pilot effect и scale readiness.

Статус ключевых авторских конструкций

Следующие элементы должны цитироваться и обсуждаться как конструкции данной книги. **Closed-Loop Commercial System** — интеграционная архитектура самостоятельных контуров; **пять сквозных потоков** — специальная классификация видов continuity; **Commercial Object** — метакатегория для независимых управляемых объектов; **единая карта межконтурных переходов** — нормативное соединение LA→LLM→Sales→Owner→New Demand; **Handoff Contract и Handoff Health** — механизм доказанной передачи accountability; **Commercial System Health Profile** — многомерная диагностика без сокрытия critical gaps средним score; **Maturity Constraint** — ограничивающая critical capability; **Minimum Viable Commercial Loop** — минимальный полный end-to-end proof of capability; **интеграционная формула Sustainable Commercial Growth** — концептуальный способ показать взаимное ограничение факторов роста.

Авторский статус не означает отсутствия научных оснований. Напротив, каждая конструкция опирается на несколько дисциплин, но их конкретное соединение и границы являются новым синтезом. Поэтому количественные коэффициенты, thresholds и universal causal claims не должны выводиться из самой архитектуры. Они требуют эмпирической калибровки, experiment design или внешних данных конкретной компании и рынка.

Русскоязычные и русскоязычные издания

1. Третьяк, О. А. (2005). Маркетинг: новые ориентиры модели управления. Москва: ИНФРА-М. 403 с.
2. Багиев, Г. Л., Тарасевич, В. М., Анн, Х. (2007). Маркетинг. 3-е изд., перераб. и доп. Санкт-Петербург: Питер. 733 с.
3. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. (2018). Маркетинг менеджмент. 15-е изд. Санкт-Петербург: Питер.

Англоязычные монографии и научные статьи

1. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.
2. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business School Press.
3. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Springer.

4. Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as Assets. Journal of Interactive Marketing, 17(1), 9–24.

5. Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. Journal of Marketing Research, 41(1), 7–18.

6. Hernán, M. A., & Robins, J. M. (2020). Causal Inference: What If. Chapman & Hall/CRC.

7. Hohpe, G., & Woolf, B. (2003). Enterprise Integration Patterns. Addison-Wesley Professional.

8. Kaddour, J., Lynch, A., Liu, Q., Kusner, M. J., & Silva, R. (2025). Causal Machine Learning: A Survey and Open Problems. Foundations and Trends in Optimization, 9(1–2), 1–247.

9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

10. Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing Data Governance. Communications of the ACM, 53(1), 148–152.

11. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96.

12. Little, J. D. C. (1961). A Proof for the Queuing Formula: L = λW. Operations Research, 9(3), 383–387.

13. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38.

14. Sterman, J. D. (2000). Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Irwin/McGraw-Hill.

15. Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekaran, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. Journal of Marketing, 62(2), 60–76.

16. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1–17.

17. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174–181.

18. Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. Journal of Management Information Systems, 12(4), 5–33.

19. Wiener, N. (1948). Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine.

Финальная редакционная фиксация архитектуры

Глава 16 завершает операционную архитектуру книги и потому использует повышенно строгие терминологические границы. Любая локальная информационная система может применять иные labels, но при переносе в общую модель они должны быть сопоставлены с нормативными объектами и событиями главы. CRM-stage, название отчёта или исторический термин не меняют смысл MQL, SQL, Opportunity, Deal, OWNER_ACCEPTED, Ownership Episode или LeadID / эпизод спроса. Если локальная система не способна представить эти различия напрямую, требуется mapping layer, а не изменение нормативной архитектуры под ограничения платформы.

Итоговая модель также сохраняет различие между architecture, health, performance и learning. Architecture отвечает, корректно ли устроены объекты, переходы и права; Health — способен ли этот механизм устойчиво работать сейчас; Performance — какой результат он фактически производит; Learning — меняет ли новый evidence последующие стандарты и решения. Смешение этих четырёх вопросов создаёт типичную ошибку: хороший текущий результат воспринимается как доказательство зрелой архитектуры или наличие современной платформы — как доказательство высокого performance. CLCS требует проверять каждый слой отдельно и связывать их только через наблюдаемый mechanism.

Эта фиксация является одновременно границей с главой 17: после того как определено, **что именно является коммерческим объектом, каким образом он переходит между контурами и кто принимает решения**, можно корректно рассчитывать, **сколько экономической ценности создаёт каждый механизм, какие затраты и риски он несёт и какой результат является действительно incremental**.

Дополнительное правило финальной интерпретации: **ни один локальный технологический label не имеет приоритета над нормативной семантикой главы**. Если система поставщика называет MQL «opportunity», Deal «sale» или владельца «lead», это отражается в mapping documentation, но не меняет object lifecycle. Такое правило позволяет сравнивать филиалы, бренды и платформы, не разрушая единую аналитическую и управленческую модель. Аналогично любые thresholds, SLA и экономические коэффициенты должны версионироваться и калиброваться на данных конкретной организации, а не переноситься между компаниями как универсальные нормативы.

Переход к главе 17

Глава 16 отвечает на вопрос, **как должна быть устроена замкнутая коммерческая система**. Следующая глава переходит к вопросу **какую экономическую ценность она создаёт и как измерить incremental effect**: contribution margin, Cost-to-Serve, CAC/payback, CLV, Customer Equity, capacity economics, risk-adjusted value и экономику организационного learning.

ГЛАВА 17 /

Экономика маркетинговой системы

Андрей Лапиков, Иван Куц
Книга: **«Новая архитектура маркетинга»**

Экономика маркетинговой системы — сквозная система измерения, интерпретации и управления инвестициями, затратами, contribution, capacity, customer value, risk и incremental economic effect, возникающими при создании, преобразовании, монетизации и развитии спроса в Closed-Loop Commercial System.

Введение

В традиционной практике маркетинг часто оценивается через несколько удобных чисел: рекламный бюджет, стоимость клика, стоимость обращения, CPL, CPO, выручку, отнесённую к источнику, и ROMI. Эти показатели полезны, но они отвечают преимущественно на локальные вопросы. Они способны показать цену промежуточного действия, но сами по себе не объясняют, какую экономическую ценность коммерческая система создала, сохранила или потеряла.

Проблема становится особенно заметной в сложной коммерческой системе. Дешёвый лид может не пройти qualification. Недорогой MQL может потребовать чрезмерного количества контактов. Высокая конверсия управление продажами может быть достигнута глубокой скидкой. Сделка с хорошей выручкой может дать слабую contribution. Высокая contribution сделки может быть позже частично уничтожена гарантийными затратами, обслуживанием, recovery и высоким Cost-to-Serve. Высокий attributed revenue канала может состоять преимущественно из спроса, который возник бы и без маркетингового воздействия. Высокая точность AI-модели может вообще не менять реальные решения.

Поэтому глава 17 переводит архитектуру книги из цепочки объектов и состояний:

Market → Demand → MQL → SQL → Deal → Owner → New Demand

в экономическую архитектуру:

Investment → Cost → Capacity → Commercial Object → Transition → Contribution → Customer Value → Incremental Effect → Risk-Adjusted Value → Learning → Reinvestment.

Экономика здесь не становится новым функциональным контуром. MOS попрежнему состоит из маркетинговой стратегии, управление маркетингом и операционное управление маркетингом. цепочка создания маркетинговой ценности по-прежнему включает ровно четыре функциональных уровня: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Его прямой результат — MQL. Далее расположен самостоятельный управление жизненным циклом лида с входом MQL и выходом SQL. управление продажами начинается с принятого SQL и заканчивается только подтверждённым OWNER_ACCEPTED. После него начинается управление отношениями с клиентом после покупки, предметом которого является Identity–Product–Ownership Episode. Повторный, дополнительный, replacement или referral demand создаёт новый LeadID / эпизод спроса и заново проходит применимые функции MVC, привлечение лидов, LLM и управление продажами.

Следовательно, экономика является сквозным слоем над существующей архитектурой. Она связывает ресурсы, объекты, состояния, решения, transitions, capacity, outcomes, customer value, risk и incremental economic effect, но не подменяет ни один функциональный контур.

Главная методологическая траектория главы:

CPL → Cost per Commercial Result → Contribution Economics → Unit Economics → Customer Economics → Incremental Economics → Capacity Economics → Risk-Adjusted Economics → Portfolio Economics → Sustainable Economic Value Creation.

Центральный тезис:

> **Дешёвый коммерческий объект не обязательно является экономически ценным, а дорогой объект не обязательно является неэффективным. Экономический смысл возникает только после связи стоимости с downstream contribution, capacity consumption, customer value, incremental effect и risk.**

Научная база главы опирается на managerial accounting, contribution economics, marketing productivity and accountability, customer lifetime value and customer equity, operations and capacity economics, causal inference, decision theory, economics of information systems and benefits realization. Ключевые внешние основания перечислены в библиографии; авторские интеграционные конструкции главы прямо маркируются как авторские и требуют локальной эмпирической калибровки. [1–9]

17.1. От CPL и ROMI к экономике коммерческой системы

CPL полезен, когда управленческий вопрос сформулирован узко: сколько в среднем стоило получение одного лида в заданном источнике и на заданном горизонте. Но как только CPL начинает использоваться как универсальная метрика маркетинговой эффективности, возникает методологическая ошибка. Цена промежуточного объекта смешивается с его экономической ценностью.

В Closed-Loop Commercial System один и тот же CPL может приводить к принципиально разным результатам. Источник А способен давать дешёвые MQL с низкой вероятностью accepted SQL. Источник Б — более дорогие MQL, которые быстрее проходят LLM, занимают меньше scarce capacity и дают более высокую Deal Contribution. На уровне CPL первый источник выглядит лучше; на уровне system economics — наоборот.

Аналогичная проблема существует у CPO. Без нормативного Deal Standard CPO неоднозначен: неясно, что признано продажей, как учтены отмены, пе-

реносы, возвраты, fulfilment и OWNER_ACCEPTED. Поэтому экономическая архитектура не может начинаться с итоговой сделки, игнорируя экономический след на промежуточных transitions.

Нормативная последовательность оценки:

Spend → Response → MQL → SQL → Opportunity → Deal → Contribution → Ownership Value → Customer Equity.

На каждом переходе существуют собственные затраты, вероятность перехода, consumption of capacity и risk. Поэтому activity efficiency и economic effectiveness необходимо различать. Activity efficiency отвечает, насколько дёшево и быстро выполнено действие. Economic effectiveness — создало ли это действие дополнительную ценность системы.

ROMI также требует строгого определения. Само слово ROMI не задаёт числитель. Revenue/Spend, Gross Profit/Spend, Contribution/Spend и Incremental Contribution/Investment — разные показатели. В этой главе causal-вариант ROMI строится на incremental contribution, а для решения о следующем блоке бюджета используется marginal ROMI.

17.2. Экономический объект, периметр и правила признания

Экономическая метрика имеет смысл только тогда, когда определено, **что именно оценивается**. В главе используются следующие базовые economic objects: Campaign, LeadID / эпизод спроса, MQL, LLM Case, SQL, Opportunity, Deal, Ownership Episode, Customer/Identity, cohort, segment, channel/source и business unit.

Для любого объекта обязательны пять параметров: economic perimeter, recognition rule, cost boundary, value boundary и measurement horizon. Без них одинаково названные показатели могут означать разные экономические величины.

Economic perimeter задаёт, какие потоки затрат и value включаются в расчёт. **Recognition rule** фиксирует событие, после которого состояние считается достигнутым. **Measurement horizon** определяет временную границу. **Cost boundary** отвечает, какие расходы релевантны, а **value boundary** — какой economic result признаётся относящимся к объекту.

Особенно важно различать operational, commercial, ownership, financial и causal recognition. Deal Recognition не равен OWNER_ACCEPTED; financial recognition не равен causal effect. Один observed Deal может одновременно

участвовать в operational attribution, marketing attribution и causal analysis, но это не означает существования трёх независимых экономических результатов.

Для предотвращения double counting вводится принцип Economic Object Integrity: каждая value должна иметь объект, grain, recognition event, horizon, source и causal status. Pipeline Value, Expected LeadID / эпизод спроса Value, Predictive CLV и Customer Equity могут быть разными representations одного будущего economic flow; их нельзя механически складывать.

В рамках книги используется авторская конструкция **Economic Handoff** — передача следующему контуру не только operational context, но и минимального экономического контекста: накопленной стоимости, качества объекта, возраста, ожидаемой downstream value и обязательств. Она повышает прозрачность, но не переносит accountability между контурами.

17.3. Архитектура затрат и каскад формирования contribution

Экономическая дисциплина начинается с отказа от одного универсального слова «маржа». Revenue, Gross Margin, Contribution, operating result, Cost-to-Serve и cash flow относятся к разным экономическим слоям.

Базовая contribution logic:

Revenue − Variable Costs = Contribution Margin.

Но для автомобильного ритейла одной Contribution Margin недостаточно: необходимо раскрыть источники результата сделки. Нормативный Deal Contribution Standard должен учитывать продуктовую маржу, дополнительные продукты и услуги, F&I, trade-in, применимые OEM incentives, скидки, variable selling costs и fulfilment costs.

Формула 255:

$$CM = R - VC$$

где CM — Contribution Margin; R — Revenue; VC — релевантные variable costs.

Формула 256:

$$CR = \frac{CM}{R}$$

где CR — Contribution Rate.

Формула 257:

$$PGM = Revenue - Product\ Cost$$

Формула 258 — Deal Contribution:

$$DC = PGM + AC + FIC + TIC + OI - D - VSC - FC$$

где AC — Accessories Contribution; FIC — F&I Contribution; TIC — Trade-in Contribution; OI — подтверждённые применимые OEM incentives; D — discounts/subsidies; VSC — variable selling costs; FC — fulfilment costs.

Формула 259 — Relationship Contribution:

$$RC_H = DC + PSC_H - CTS_H$$

где PSC_H — post-sale contribution на горизонте H; CTS_H — Cost-to-Serve того же горизонта.

Формула 260 — Break-Even Contribution:

$$BEC = Relevant\ Committed\ Cost$$

то есть минимальная совокупная contribution портфеля должна покрывать соответствующий committed cost perimeter.

Cost Architecture охватывает media spend, content/production, martech, data, операционное управление маркетингом, привлечение лидов processing, LLM processing, Sales variable cost, fulfilment, discounts/subsidies, F&I/trade-in costs, управление отношениями с клиентом после покупки, support, warranty, complaint/recovery, CTS, AI/model, human oversight, technology TCO, risk controls, incidents, experimentation и change/adoption. Каждый cost дополнительно классифицируется как direct/indirect, variable/fixed, avoidable/unavoidable, incremental/allocated, sunk/prospective, cash/accounting и controllable/non-controllable.

Для решений особенно важно различать historical cost и decision-relevant prospective cost. Sunk cost сохраняется в historical economics, но не должен автоматически определять следующее действие.

17.4. Unit Economics коммерческого lifecycle

Unit Economics в новой архитектуре относится не только к сделке. Экономическим объектом является каждый значимый commercial transition. Поэтому необходимо видеть стоимость Response, Valid Response, MQL, Accepted MQL, SQL, Accepted SQL, Opportunity, Deal и OWNER_ACCEPTED.

Базовые формулы 261–17.15 имеют единую форму:

$$Cost\ per\ Object_x = \frac{Relevant\ Cost_x}{N_x}$$

где N_x — количество соответствующих объектов при согласованном grain и cohort.

17.7 Cost per Response = Relevant Response Cost / Responses.
17.8 Cost per Valid Response = Relevant Cost / Valid Responses.
17.9 Cost per MQL = Relevant Acquisition Cost / MQL.
17.10 Cost per Accepted MQL = Relevant Cost / Accepted MQL.
17.11 Cost per SQL = Relevant Acquisition + LLM Cost / SQL.
17.12 Cost per Accepted SQL = Relevant Acquisition + LLM Cost / Accepted SQL.
17.13 Cost per Opportunity = Relevant accumulated cost / Opportunities.
17.14 Cost per Deal = Relevant accumulated cost / Deals.
17.15 Cost per OWNER_ACCEPTED = Relevant accumulated cost / accepted Ownership handoffs.

CAC требует отдельного customer acquisition event. Для новой клиентской экономики такой границей может быть первый подтверждённый OWNER_ACCEPTED, если это согласовано с финансовой моделью. Стоимость любого Deal нельзя автоматически называть CAC, поскольку Deal может быть repeat purchase существующего customer relationship.

Формула 262:

$$CAC = \frac{Total\ Relevant\ Acquisition\ Cost}{New\ Customers\ Acquired}$$

Формула 263 — Fully Loaded CAC — расширяет numerator на согласованные косвенные и инфраструктурные costs. Формула 264 — Marginal CAC — показывает стоимость следующего прироста новых клиентов:

$$mCAC = \frac{\Delta Acquisition\ Cost}{\Delta New\ Customers}$$

Дальнейшие формулы 265–17.30 описывают Transition Rate, Cumulative Acquisition Cost, Transition-Adjusted Unit Cost, Contribution-to-Acquisition-Cost Ratio, Payback, Break-Even Conversion, Economic Yield, Lifecycle Cost, Failed Transition Cost, Rework Cost, Unit Net Value и Expected Unit Economic Value. Их задача — не создать ещё один набор KPI, а показать, где именно lifecycle теряет экономическую value.

Payback не равен profitability. Быстрый возврат может сопровождаться низкой общей present value; высокая долгосрочная value может иметь длинный cash payback. Аналогично высокий LTV/CAC не должен трактоваться как универсальный норматив 3:1: это диагностическое отношение, чувствительное к горизонту, cost perimeter и модели CLV.

17.5. Экономика инвестиций цепочка создания маркетинговой ценности

цепочка создания маркетинговой ценности включает четыре функциональных уровня, и экономический механизм каждого различается.

создание бренда формирует долгосрочный market-based asset: узнаваемость, предпочтение, доверие, salience и снижение future friction. Его effect часто delayed, portfolio-wide и assisted. **стимулирование спроса** активизирует или перераспределяет спрос и допускает более прямую incremental оценку. **коммерческое присутствие** снижает friction между активизированным спросом и доступным коммерческим предложением. **привлечение лидов** превращает коммерчески релевантный отклик в MQL.

Поэтому требование одинакового ROI для всех четырёх уровней методологически неверно. Экономическая оценка должна учитывать immediate return, delayed return, portfolio effect, assisted effect, asset-building effect и incremental effect.

Формула 266 — Expected Incremental Demand Contribution:

$$EIDC = E(Incremental\ Demand) \times E(Contribution\ per\ converted\ demand)$$

Формула 267 — коммерческое присутствие Incremental Value:

$$CPIV = Incremental\ Contribution_{recovered\ demand} - Incremental\ CP\ Cost$$

Формула 268 — привлечение лидов Contribution Yield:

$$LACY = \frac{Downstream\ Contribution\ attributable\ to\ accepted\ MQL}{Lead\ Acquisition\ Investment}$$

Формула 269 — Incremental ROMI:

$$iROMI = \frac{Incremental\ Contribution - Marketing\ Investment}{Marketing\ Investment}$$

Формула 270 — Average Marketing Return — описывает историческую среднюю отдачу, а 17.36 — Marginal Marketing Return — ценность следующего инвестиционного блока. Формула 271 — Marginal ROMI:

$$mROMI = \frac{\Delta Incremental\ Contribution - \Delta Investment}{\Delta Investment}$$

Средняя эффективность не определяет оптимальный следующий бюджет. По мере масштабирования действуют diminishing returns, saturation, downstream capacity constraints и changing mix of demand. Поэтому вопрос бюджета формулируется как: **сколько дополнительной contribution создаст следующий рубль инвестиций?**

Именно такая логика связывает маркетинговую accountability с customer equity и shareholder value, а также с идеей market-based assets. [1–3]

17.6. Экономика управление жизненным циклом лида

управление жизненным циклом лида начинается после формирования MQL и заканчивается формированием SQL. Экономический объект здесь — не «озеро контактов», а портфель самостоятельных LeadID / эпизод спросаs и связанных с ними MQL/LLM Cases.

Каждый case имеет собственное состояние, возраст, историю контактов, уже понесённые затраты, ожидаемые будущие затраты, вероятность accepted SQL, capacity consumption и expected downstream value. Поэтому цель LLM не «максимально дешёво обработать лид», а экономически рационально развить MQL до качественного SQL либо вовремя прекратить дальнейшее потребление ресурсов.

Формула 272 — Expected LeadID / эпизод спроса Value:

$$EDEV_i = P_i(Success) \times E(C_i) - E(RC_i)$$

Формула 273 — LLM Processing Cost:

$$LPC_i = \sum_k T_{ik} C_k + D_i + S_i$$

Формула 274 — Nurturing Cost:

$$NC_i(H) = \sum_{t=1}^{H} (C_{communication,t} + C_{human,t} + C_{technology,t})$$

Формула 275 — Reactivation Cost:

$$CR_i = C_{selection,i} + C_{contact,i} + C_{processing,i} + C_{technology,i}$$

Формула 276 — Cost of Failed Contact:

$$CFC = \frac{Total\ Cost\ of\ Failed\ Contact\ Attempts}{N_{failed\ attempts}}$$

Формула 277 — Cost of Unnecessary Contact:

$$CUC = N_{unnecessary} \times Average\ Contact\ Cost$$
$$+ Expected\ Downstream\ Harm$$

Формула 278 — Aging-Adjusted Expected Value:

$$AAEV_i(t) = P_i(Success|Age = t) \times E(C_i) - E(Remaining\ Cost_i|t)$$

Формула 279 — WIP Cost:

$$WIPC_H = C_{handling,H} + C_{monitoring,H} + E(CoD_H) + E(Rework_H)$$

Формула 280 — Expected Capacity Consumption:

$$ECC_i = \sum_a P(a|State_i) \times T_a$$

Формула 281 — Expected LLM Case Value:

$$ELCV_i = P_i(SQL_{accepted}) \times E(V_{downstream,i}) - E(C_{remaining,LLM,i}) - E(CoD_i)$$

Формула 282 — Reactivation Net Value:

$$RNV_i = P_i(SQL|React) \times E(V_{downstream,i}) - E(C_{react,i}) - E(Capacity\ Cost_i)$$

Формула 283 — New Acquisition Net Value:

$$NAV = P(SQL|New) \times E(V_{downstream}|New) - E(C_{acquisition}) - E(C_{processing}) - E(Capacity\ Cost)$$

Формула 284 — Reactivation Advantage:

$$RA = RNV - NAV$$

Исторический CAC старого MQL может быть sunk для решения о реактивации. Поэтому reactivation следует сравнивать с new acquisition по prospective economics. В условиях bottleneck дополнительная реактивация может вытеснить более ценные active MQL; тогда capacity opportunity cost входит в решение.

Accepted SQL является более сильным экономическим handoff, чем просто CRM-status SQL: rejected SQL уже содержат acquisition cost, LLM processing cost и consumed capacity. Причины rejection должны возвращаться upstream как learning evidence.

17.7. Экономика управление продажами и сделки

управление продажами начинается только с accepted SQL и заканчивается подтверждённым OWNER_ACCEPTED. Внутри этого контура экономический объект последовательно проходит Opportunity, Commercial Progression, Deal, Deal Handoff и accepted ownership handoff.

Deal Economics должна видеть цену, discount, product margin, accessories, F&I, trade-in, OEM incentives, variable sales cost, fulfilment, cancellation, rework и stock economics. Главный принцип: **High Conversion ≠ High Economic Performance.** Конверсия может улучшаться за счёт скидки, субсидирования или принятия низкомаржинальных deals.

Формулы 285–17.63 формируют Deal Economics:

- **17.51 Expected Opportunity Contribution** — вероятность сделки × ожидаемая Deal Contribution;
- **17.52 Expected Net Opportunity Value** — Expected Opportunity Contribution минус remaining sales cost;
- **17.53 Expected Contribution per Sales Hour** — expected net contribution / expected seller hours;

- **17.54 Price Realization** = Actual Price / Reference Price;
- **17.55 Expected Incentive Value** — probability-weighted applicable OEM incentive;
- **17.56 Expected Fulfilment Burden** — ожидаемая стоимость подготовки, логистики и обязательств;
- **17.57 Rework Cost** — релевантная стоимость повторных действий;
- **17.58 Cancellation Rate** = Cancelled Recognized Deals / Recognized Deals;
- **17.59 Cancellation-Adjusted Contribution** — expected contribution после cancellation probability;
- **17.60 Expected Deal Contribution** — probability-weighted Deal Contribution;
- **17.61 Deal Economic Leakage** — плановая contribution минус фактическая после controllable leakage;
- **17.62 Discount Leakage** — дополнительный discount относительно нормативной price discipline;
- **17.63 Stock Cost of Waiting** — financing + aging + expected price erosion + inventory opportunity cost на период ожидания.

Для автомобильного ритейла stock является самостоятельным economic constraint. Машина в наличии связывает capital, создаёт financing cost, aging и риск future discount. Рост продаж не гарантирует роста value, если объём достигнут за счёт чрезмерной скидки или дорогого stock.

OEM bonus нельзя автоматически распределять по каждой сделке как guaranteed contribution, если он зависит от portfolio threshold. Локальные дилерские показатели Ж/О/К допустимы только как внутренний управленческий формат и не являются универсальным отраслевым стандартом.

17.8. Экономика владельца и Cost-to-Serve

После OWNER_ACCEPTED начинается новый economic object — Ownership Episode. Он связывает конкретную Identity, продукт и период владения. Теперь в economics входят onboarding, service, warranty, support, complaints, recovery, retention, repeat, trade-in и referral.

Ключевой показатель — Cost-to-Serve. Клиент с высокой revenue может иметь низкую economic value, если требует непропорционально дорогого обслуживания. Поэтому необходимо строго различать Cost-to-Acquire, Cost-to-Serve, Cost-to-Retain и Cost-to-Recover.

Формулы 286–17.80 описывают post-sale economics. Их базовые формы:

$$CTS_{i,H} = \sum_{t=1}^{H} Relevant\ Service\ Cost_{i,t}$$

$$CTR = \frac{Incremental\ Retention\ Cost}{Customers\ targeted\ for\ retention}$$

$$CRC = \frac{Recovery\ Cost}{Recovered\ Cases}$$

Relationship Contribution сохраняет ранее определённую логику:

$$RC_H = DC + PostSaleContribution_H - CTS_H$$

Owner Contribution может включать realized service contribution, accessory contribution, F&I renewal, trade-in и другие релевантные потоки за Ownership Episode при строгом исключении double count.

Expected Replacement Value и Referral Economic Contribution являются expected-value constructs, а не признанными deals. Replacement Pool не является forecast sales. Referral signal создаёт новый LeadID / эпизод спроса, который должен заново пройти применимые функции MVC, привлечение лидов, LLM и управление продажами.

Важный источник future CTS — обещания, данные управление продажами в момент сделки. Поэтому Economic Handoff Deal → Owner должен включать not only contribution, но и promises, fulfilment obligations и ожидаемый burden.

17.9. CLV и Customer Equity

CLV является одним из центральных показателей customer economics, но в книге различаются три принципиально разные модели.

Historical CLV — уже реализованная contribution history клиента. **Predictive CLV** — ожидаемая будущая discounted contribution value. **Incremental CLV** — изменение будущей customer value, причинно вызванное конкретным воздействием.

Формула 287 — Historical CLV:

$$HCLV_i = \sum_{t \le 0} Realized\ Customer\ Contribution_{i,t}$$

Формула 288 — Survival Function:

$$S_i(t) = P(T_i > t)$$

Формула 289 — Discounted Customer Contribution:

$$DCC_{i,t} = \frac{E(Contribution_{i,t}) \times S_i(t)}{(1+r)^t}$$

Формула 290 — Predictive CLV до CAC:

$$PCLV_i^{preCAC} = \sum_{t=1}^{H} DCC_{i,t}$$

Формула 291 — Net Predictive CLV:

$$NPCLV_i = PCLV_i^{preCAC} - CAC_i$$

при условии, что CAC не был уже включён в contribution stream.

Формула 292 — Incremental CLV:

$$ICLV_i = E(CLV_i|Treatment) - E(CLV_i|Counterfactual)$$

Формула 293 — Customer Equity:

$$CE = \sum_i PCLV_i$$

или корректно агрегированная segment-level модель при сохранении cohort, survival, uncertainty и concentration risk.

Формула 294 — Segment Customer Equity — агрегирует expected customer value в сегменте. Формула 295 — CLV-to-CAC Ratio — используется только как heuristic diagnostic и не имеет универсального нормативного порога.

Customer Equity не равна customer count, Owner Base, Replacement Pool, Pipeline Value или бухгалтерскому активу автоматически. Customer Equity — management valuation of customer relationships under a defined model. Концептуальная связь маркетинговых инвестиций с customer equity имеет сильную внешнюю основу в работах Rust, Lemon и Zeithaml, а модели CLV — в работах Berger & Nasr и Gupta & Lehmann. [2,4,5]

17.10. Инкрементальность, атрибуция и причинная экономика

Observed Revenue, Attributed Revenue, Predicted Revenue, Incremental Revenue и Incremental Contribution являются разными epistemic states результата. Last-click attribution отвечает, кому назначить credit за observed outcome; он не оценивает causal effect.

Формула 296 — Incremental Effect:

$$IE = E[Y|Treatment] - E[Y|Counterfactual]$$

Формула 297 — Incremental Contribution:

$$IC = Incremental\ Revenue - Incremental\ Variable\ Costs$$
$$- Incremental\ CTS$$

Формула 298 — Average Treatment Effect:

$$ATE = E[Y(1) - Y(0)]$$

Формула 299 — Difference-in-Differences:

$$DiD = (Y_{T,post} - Y_{T,pre}) - (Y_{C,post} - Y_{C,pre})$$

при выполнении соответствующих assumptions, прежде всего параллельных трендов.

Формула 300 — Incremental Customer Equity — изменение CE вследствие intervention. Формула 301 использует ранее определённый iROMI с causal numerator. Формула 302 — Incremental Promotion Value — учитывает cannibalization, pull-forward, spillover и дополнительные variable costs.

Иерархия evidence: randomized experiment, сильный quasi-experimental design, observational association с явными ограничениями, attribution и expert judgment. Чем значимее и необратимее решение, тем сильнее должен быть evidence standard. Prediction и propensity не равны incrementality и uplift.

Causal Economics должна различать statistical significance и economic significance. Даже доказанный небольшой uplift может быть economically immaterial; умеренный uplift на большом повторяющемся объёме — наоборот, очень ценным. Методы и ограничения causal inference хорошо систематизированы у Cunningham и Hernán & Robins. [7,8]

17.11. Экономика мощности и системных ограничений

Экономическая value спроса ограничена физической способностью системы его обработать. Headcount не равен capacity. Для каждого контура необходимо измерять productive time, workload per object, skill mix, quality yield, WIP, throughput, Cycle Time и aging distribution.

Формула 303 — Effective Productive Hours:

$$EPH = Paid\ Hours \times Productive\ Share$$

Формула 304 — Effective Capacity:

$$EC = \frac{EPH}{Workload\ per\ Object} \times Quality\ Yield$$

Это авторская упрощённая модель, требующая локальной калибровки.

Формула 305 — Workload Ratio:

$$WR = \frac{Required\ Workload}{Effective\ Capacity}$$

Формула 306 — Little's Law:

$$WIP = Throughput \times Cycle\ Time$$

Little's Law используется как диагностическая связь при соответствующих предпосылках стабильного потока, а не как causal explanation. Первичная формулировка и доказательство опубликованы John D. C. Little в 1961 году. [6]

Формула 307 — Cost of Delay:

$$CoD = EV(t) - EV(t + \Delta t) + Additional\ Delay\ Cost$$

Формула 308 — Capacity Opportunity Cost:

$$COC = EV_{best\ alternative} - EV_{chosen}$$

Формула 309 — Economic Value per Bottleneck Unit:

$$EVBU_i = \frac{Expected\ Net\ Economic\ Value_i}{Bottleneck\ Units_i}$$

Формула 310 — Economic Throughput — realized contribution completed per unit time. 17.105 — Expected Cost of Lost Demand. 17.106 — Excess Capacity Cost. 17.107 — Cost of Overload, включающий overtime, rework, waiting, lost demand, quality loss и turnover. 17.108 — Marginal Capacity Value. 17.109 — Recovered Capacity.

Формула 311 — Capacity-Adjusted Economic Value:

$$CAEV_i = E(Contribution_i) - E(Remaining\ Cost_i) - E(CoD_i) - E(Capacity\ Opportunity\ Cost_i)$$

Формула 312 — Marginal MQL Value:

$$MMQLV = \frac{\Delta Contribution - \Delta Processing\ Cost - \Delta Capacity\ Cost - \Delta Delay/Loss}{\Delta MQL}$$

Формула 313 — Capacity Gap:

$$CG = Demand_{required} - Effective\ Capacity$$

Формула 314 — Expected Capacity Loss — expected value of economically valuable objects that cannot be served.

Главный вывод: **More MQL ≠ More Economic Value.** После достижения bottleneck дополнительный demand может создавать queue, aging и displacement более ценных объектов. 100% utilization также не является универсальным optimum: reserve capacity может иметь positive economic value за счёт снижения waiting и повышения resilience.

17.12. Риск-скорректированная коммерческая ценность и экономика устойчивости

Nominal value не равна realized value. Интеграция увеличивает эффективность, но одновременно расширяет blast radius ошибок. Поэтому economic model должна учитывать probability, impact, velocity, connectivity, controls, residual risk, interruption и recovery.

Формула 315 — Expected Loss:

$$EL = P(Event) \times Impact$$

Это базовая expected-value model, применимая при соответствующем определении горизонта и impact perimeter; для correlated и tail risks она недостаточна.

Формула 316 — Control Cost — implementation + operation + monitoring + maintenance. Формула 317 — Net Control Value:

$$NCV = EL_{before} - EL_{after} - Control\ Cost$$

Формула 318 — Risk-Adjusted Value:

$$RAV = Expected\ Value - Residual\ Expected\ Loss - Incremental\ Control\ Cost$$

при обязательном исключении double count.

Формулы 319 и 17.119 — Time-to-Detect и Time-to-Recover. Формула 320 — Business Interruption Cost:

$$BIC = Lost\ Contribution + Extra\ Processing + Recovery\ Cost + Other\ Relevant\ Losses$$

Формула 321 — Reconciliation Cost — стоимость восстановления коммерческой целостности после технического recovery. 17.122 — Resilience Net Value. 17.123 — Economic Exposure per Downtime Hour; эта авторская диагностическая метрика не является финансовым VaR. 17.124 — Expected AI Error Cost. 17.125 — Expected Fulfilment Loss. 17.126 — Risk-Adjusted Deal Value. 17.127 — Recoverability Rate. 17.128 — Commercial Resilience Ratio. 17.129 — Control Economic Efficiency. 17.130 — Expected Risk Cost across a properly modeled risk set.

Нормативный resilience loop:

Prevent → Detect → Contain → Recover → Reconcile → Learn.

Техническое восстановление не равно коммерческому восстановлению: после CRM outage может потребоваться восстановить потерянные MQL, дедуплицировать обращения, восстановить Opportunity states и согласовать финансовые факты.

Avoided Loss является экономической ценностью, но не новой Revenue. Mandatory controls также не должны проходить тот же ROI gate, что и discretionary growth investments.

17.13. Экономика данных, технологий, ИИ и автоматизации

Современная коммерческая система опирается на CRM, CDP, телефонию, BI, data platforms, automation и AI. Но технология не создаёт value самим фактом покупки или Go-Live. Экономический эффект возникает только тогда, когда capability изменяет процесс или decision policy, это изменение влияет на action, а action создаёт incremental economic effect.

Полная Technology TCO включает acquisition, implementation, integration, migration, licences, infrastructure, model development, human oversight, training, adoption, maintenance, change, incidents и exit costs.

Формула 322 — Human Oversight Cost:

$$HOC = N_{reviews} \times T_{review} \times C_{hour}$$

Формула 323 — Adoption Rate:

$$AR = \frac{Active\ Eligible\ Users}{Eligible\ Users}$$

Формула 324 — Technology Total Cost of Ownership:

$$TCO_H = C_{acq} + C_{impl} + C_{integration} + C_{migration} + C_{licence,H} + C_{infra,H} + C_{support,H} + C_{training,H} + C_{adoption,H} + C_{change,H} + C_{incident,H} + C_{exit,H}$$

Формула 325 — Net Technology Value:

$$NTV_H = Incremental\ Economic\ Benefits_H - TCO_H$$

Released capacity не равна cash saving. Высвобождённые часы создают realized value только если затраты действительно удалены или высвобождённый ресурс переведён на дополнительный value-producing output.

Для AI центральным экономическим объектом является не модель как таковая, а **AI Policy** — совокупность модели, thresholds, routing, actions, human oversight и fallback. Она сравнивается с **Baseline Decision Policy**.

Формула 326 — AI Incremental Contribution:

$$AIIC = E[Contribution|AI\ Policy] - E[Contribution|Baseline\ Policy]$$

Формула 327 — AI Net Value:

$$AINV_H = AIIC_H + Realized\ Cost/Capacity\ Value_H$$
$$+ Risk\ Reduction\ Value_H - AI\ TCO_H$$

при строгом контроле double count.

Формула 328 — AI Cost per Decision. Формула 329 — Automation Net Value. Формула 330 — Net Time Saved:

$$NTS = T_{baseline} - T_{AI} - T_{review} - T_{rework}$$

AUC, precision, recall и другие technical metrics не являются денежной value. Нормативная цепочка:

Качество прогноза → изменение решения → изменение действия → поведенческий/операционный эффект → Incremental Contribution → Net Economic Value.

Benefits realization требует adoption и organizational change; сама установка technology не доказывает effect. Такой подход согласуется с benefits-management logic информационных систем. [9]

17.14. Портфельная экономика, бюджет и ценность организационного обучения

На верхнем уровне организация выбирает не одну инициативу, а набор конкурирующих применений ограниченных ресурсов. Поэтому бюджет становится Marketing Investment Portfolio.

Необходимо различать шесть классов инвестиций: обязательные расходы, поддержание, growth investment, experimental investment, strategic option и risk-control investment. У них разные mechanisms of value, и одна ROMI-формула не должна применяться ко всем.

Формула 331 — Marginal Return:

$$MR = \frac{\Delta EV}{\Delta I}$$

Формула 332 — Opportunity Cost:

$$OC_i = EV_{best\ alternative} - EV_i$$

Формула 333 — Marginal Budget Allocation Rule:

$$j^* = \arg\max_j E(MR_j^{risk,capacity})$$

при budget, mandatory, capacity, risk и strategic constraints.

Формула 334 — Scenario Expected Value:

$$SEV_j = \sum_s p_s V_{j,s}$$

если вероятности сценариев содержательно оцениваемы; иначе сценарии показываются раздельно.

Эксперимент имеет две экономики: непосредственный causal effect Treatment и value of information для будущих решений. Формула 335 — Expected Value of Perfect Information:

$$EVPI = E[\max_a V(a,\theta)] - \max_a E[V(a,\theta)]$$

Формула 336 — Expected Value of Sample Information:

$$EVSI = E[\max_a E(V(a,\theta)|D)] - \max_a E[V(a,\theta)]$$

Формула 337 — Expected Value of Experiment:

$$EVE = EVSI - C_{experiment}$$

Формула 338 — Scaled Learning Value:

$$SLV = \Delta EV_{decision} \times N_{future\ decisions} \times P_{adoption}$$

Формула 339 — Experiment Priority Index — авторская функция Economic Upside, Uncertainty, Reach, Feasibility, Learning Value и Risk. Формула 340 — Cost of Learning Delay. 17.150 — Portfolio Adjusted Value, учитывающая взаимодействия, cannibalization и shared constraints. 17.151 — Learning Return. 17.152 — Decision Reuse Value.

Отрицательный causal result эксперимента не равен нулевой ценности обучения. Если experiment предотвращает масштабирование слабой инициативы, value создаётся через avoided bad decision. Но knowledge становится organizational value только после Decision → Standard Change → Scale →

Realized Effect. Результат, оставшийся в презентации, не является полноценным institutional learning.

Adaptive budgeting требует возможности reinvestment по мере появления evidence. При этом слишком частое переключение также создаёт transaction cost; часть portfolio должна оставаться committed, часть — flexible.

17.15. Итоговая экономическая модель новой архитектуры маркетинга

Итоговая модель главы объединяет commercial lifecycle и economic layer, но не превращает их в одну «суперворонку».

Нормативная интеграционная последовательность:

Market Opportunity
↓
Marketing Investment
↓
цепочка создания маркетинговой ценности
↓
MQL
↓
управление жизненным циклом лида
↓
SQL
↓
управление продажами
↓
Deal Contribution
↓
OWNER_ACCEPTED
↓
Owner Contribution
↓
CLV
↓
Customer Equity
↓
Incremental Effect
↓

Risk-Adjusted Value
↓
Organizational Learning
↓
Reinvestment.

Это **Integrated Marketing Economics Reference Model** — авторская интеграционная конструкция. В ней соединены commercial objects, economic outcomes, valuation layers и feedback mechanisms. Она не является state machine и не означает, что Customer Equity «следует» за CLV как состояние одного объекта.

Модель имеет четыре уровня экономического решения.

Уровень 1. Unit Economics

Объект — commercial object или transition. Вопрос: выгодна ли конкретная единица потока?

Уровень 2. Customer Economics

Объект — Ownership Episode, relationship и Identity. Вопрос: какую экономическую value создают отношения после сделки?

Уровень 3. Portfolio Economics

Объект — набор investments, customer segments и strategic options. Вопрос: куда направить следующий ограниченный ресурс?

Уровень 4. System Economics

Объект — Closed-Loop Commercial System. Вопрос: создаёт ли вся система устойчивую дополнительную value после учёта incrementality, capacity, risk и learning?

Эти уровни не являются новыми уровнями MOS, MVC или подразделениями.

System Economics защищает компанию от локальной оптимизации. Marketing может улучшить CPL и ухудшить total contribution. LLM может увеличить SQL и перегрузить Sales. Sales может повысить conversion через discount. Service может максимизировать utilization и ухудшить waiting. Оптимизировать необходимо не локальный KPI, а системную incremental risk-adjusted value.

Особое значение имеет правило сохранения экономической value: один и тот же Deal не может одновременно считаться 100% созданным рекламой, CRM, LLM и Sales как четыре независимых результата. Attribution views могут быть множественными, economic flow — один.

Repeat demand замыкает commercial loop, но не сокращает его. Известный Owner, высокий CLV, Replacement Pool или propensity score не являются автоматически MQL, SQL или Opportunity. Новая потребность создаёт новый LeadID / эпизод спроса.

Глава 17 определила **что именно необходимо измерять экономически**. Следующая глава должна определить **как построить аналитическую систему, которая достоверно измеряет, объясняет и прогнозирует эти величины**, не смешивая фактические, прогнозные, attribution и causal layers.

Заключение к главе 17

Экономическая зрелость новой архитектуры маркетинга достигается не тогда, когда организация научилась считать CPL, CAC или ROMI. Она возникает тогда, когда каждый значимый коммерческий ресурс можно проследить через цепочку:

Investment → Cost → Commercial Object → Transition → Contribution → Customer Value → Incremental Effect → Capacity → Risk-Adjusted Value → Learning → Reinvestment.

Пять главных переходов главы:

1. **Цена → Value.** Цена промежуточного объекта ничего не говорит о его downstream value без качества, conversion, capacity и contribution.
2. **Revenue → Contribution.** Выручка показывает масштаб, но не раскрывает, сколько economic value остаётся после релевантных затрат.
3. **Attribution → Incrementality.** Назначение credit источнику не доказывает causal effect.
4. **Average → Marginal.** Большинство реальных решений относится к следующему рублю, MQL, продавцу или unit of capacity, а не к исторической средней эффективности.
5. **Spend → Investment Portfolio → Reinvestment.** Бюджет становится системой распределения ограниченного капитала, а learning возвращается в следующий цикл решений.

Высокая conversion не гарантирует высокой economics. Высокая revenue не гарантирует contribution. Высокий CLV не является автоматически incremental effect. Высокая загрузка не означает эффективности. Высокая AI accuracy не равна AI economic value. Главный критерий возникает только после связи результата с downstream contribution, customer value, capacity consumption, incrementality, risk и opportunity cost.

Именно способность отвечать на вопросы «что мы создали?», «какой ценой?», «какую contribution получили?», «что действительно изменили?», «можем ли физически реализовать дополнительный demand?», «какую value сохраним после risk?» и «куда направить следующий рубль?» превращает маркетинг из центра затрат в управляемую систему создания устойчивой экономической ценности.

Сводный методологический аппарат

Критические терминологические разграничения

- Revenue ≠ Economic Value.
- Revenue ≠ Contribution.
- Gross Profit ≠ Contribution Margin.
- Accounting Profit ≠ Incremental Effect.
- CPL ≠ CAC.
- Cost per MQL ≠ CAC.
- Cost per SQL ≠ CAC.
- Cost per Deal ≠ CAC автоматически.
- CAC ≠ total customer lifecycle cost.
- Marketing Spend ≠ Total Cost-to-Acquire.
- Acquisition Cost ≠ Cost-to-Serve.
- Historical Cost ≠ Decision-Relevant Cost.
- Allocated Cost ≠ Incremental Cost.
- Fixed Cost ≠ Avoidable Cost.
- Average Economics ≠ Marginal Economics.
- Average ROMI ≠ Marginal ROMI.
- Attribution ≠ Causality.
- Attributed Revenue ≠ Incremental Revenue.

- Prediction ≠ Incrementality.
- Propensity ≠ Uplift.
- Historical CLV ≠ Predictive CLV ≠ Incremental CLV.
- Customer Equity ≠ customer count / Owner Base / Pipeline / Replacement Pool.
- Deal Contribution ≠ CLV.
- Contribution ≠ Cash Flow.
- Payback ≠ Profitability.
- ROAS ≠ Incremental Value.
- Capacity Utilization ≠ Economic Efficiency.
- 100% Utilization ≠ Optimum.
- AI Accuracy ≠ AI Economic Value.
- Adoption ≠ Benefits Realization.
- Avoided Loss ≠ Revenue.

Авторские конструкции главы

Следующие модели являются авторскими интеграционными или концептуальными конструкциями книги и требуют локальной эмпирической калибровки: Marketing Economics Architecture, Commercial Contribution Map, LeadID / эпизод спроса Economic Passport, Transition Economics, Economic Handoff, Customer Value Bridge, Capacity-Adjusted Marketing Economics, Commercial Economic Health Profile, Incremental Customer Value, Economic Learning Loop, Marketing Investment Portfolio и Integrated Marketing Economics Reference Model.

Четыре уровня экономического решения

Уровень	Основной объект	Главный вопрос
Unit Economics	объект / transition	выгодна ли единица потока?
Customer Economics	relationship / Identity	какую value создают отношения?
Portfolio Economics	investments / segments	куда направить следующий ресурс?

Уровень	Основной объект	Главный вопрос
System Economics	CLCS	создаёт ли вся система устойчивую дополнительную value?

Пять уровней измерения

Уровень	Что измеряется
Activity Economics	стоимость действий
Transition Economics	стоимость изменения состояния
Deal Economics	экономика сделки
Customer / Owner Economics	экономика отношений
System Economics	incrementality, capacity, risk, capital allocation, learning

Economic Handoff

Передача	Минимальный экономический context
привлечение лидов → LLM	accumulated acquisition cost, source, MQL quality
LLM → Sales	processing cost, SQL age, expected downstream value
Sales → Owner	Deal Contribution, discounts, promises, fulfilment obligations
Owner → новый LeadID / эпизод спроса	ownership history, CTS, relationship value, signal context

LeadID / эпизод спроса Economic Passport

Минимальные поля: LeadID / эпизод спроса ID, current state, estimated potential contribution, probability, expected remaining cost, capacity consumption, age, next action, expected incremental value, confidence и risk. Expected LeadID / эпизод спроса Value не является бухгалтерским активом и не суммируется с Customer Equity без проверки overlap.

Свод формул 17.1–17.152

Редакционный принцип. Нумерованный реестр ниже содержит reusable economic models. Арифметические подстановки конкретных примеров отдельными формулами не считаются. Авторские интеграционные модели требуют локальной калибровки.

№	Формула	Выражение / определение
17.1	Contribution Margin	CM = R − VC
17.2	Contribution Rate	CR = CM / R
17.3	Product Gross Margin	PGM = Revenue − Product Cost
17.4	Deal Contribution	DC = PGM + AC + FIC + TIC + OI − D − VSC − FC
17.5	Relationship Contribution	RC_H = DC + PSC_H − CTS_H
17.6	Break-Even Contribution	BEC = Relevant Committed Cost
17.7	Cost per Response	Relevant Cost / Responses
17.8	Cost per Valid Response	Relevant Cost / Valid Responses
17.9	Cost per MQL	Relevant Acquisition Cost / MQL
17.10	Cost per Accepted MQL	Relevant Acquisition Cost / Accepted MQL
17.11	Cost per SQL	Relevant Acquisition+LLM Cost / SQL
17.12	Cost per Accepted SQL	Relevant Acquisition+LLM Cost / Accepted SQL
17.13	Cost per Opportunity	Relevant Accumulated Cost / Opportunities
17.14	Cost per Deal	Relevant Accumulated Cost / Deals

№	Формула	Выражение / определение
17.15	Cost per OWNER_ACCEPTED	Relevant Accumulated Cost / OWNER_ACCEPTED
17.16	CAC	Total Relevant Acquisition Cost / New Customers Acquired
17.17	Fully Loaded CAC	Fully Loaded Acquisition Cost / New Customers Acquired
17.18	Marginal CAC	Δ Acquisition Cost / Δ New Customers
17.19	Transition Rate	N_next / N_current
17.20	Transition-Adjusted Unit Cost	Relevant Cost / Successful Transitions
17.21	Contribution-to-Acquisition-Cost Ratio	Expected Contribution / Acquisition Cost
17.22	Payback Period	Acquisition Investment / Periodic Net Contribution
17.23	Break-Even Conversion	Relevant Cost / Expected Contribution per Success
17.24	Economic Yield	Net Contribution / Commercial Objects Entered
17.25	Lifecycle Cost	Σ Relevant Costs across Lifecycle
17.26	Failed Transition Cost	Cost of Objects that Fail a Required Transition
17.27	Rework Cost per Object	Rework Cost / Objects Reworked
17.28	Cumulative Acquisition Cost	Σ Acquisition and Processing Cost to State x
17.29	Unit Net Value	Unit Contribution − Relevant Unit Cost

№	Формула	Выражение / определение
17.30	Expected Unit Economic Value	P(success)×Expected Contribution − Expected Remaining Cost
17.31	Expected Incremental Demand Contribution	E(Incremental Demand)×E(Contribution per Converted Demand)
17.32	коммерческое присутствие Incremental Value	Incremental Contribution recovered − Incremental CP Cost
17.33	привлечение лидов Contribution Yield	Downstream Contribution / привлечение лидов Investment
17.34	Incremental ROMI	(Incremental Contribution − Marketing Investment)/Marketing Investment
17.35	Average Marketing Return	Historical Net Marketing Value / Historical Investment
17.36	Marginal Marketing Return	Δ Economic Value / Δ Marketing Investment
17.37	Marginal ROMI	(Δ Incremental Contribution − Δ Investment)/Δ Investment
17.38	Expected LeadID / эпизод спроса Value	P(Success)×E(Contribution) − E(Remaining Cost)
17.39	LLM Processing Cost	Σ Time×Resource Cost + Direct + System Cost
17.40	Nurturing Cost	Σ(Communication + Human + Technology Cost)
17.41	Reactivation Cost	Selection + Contact + Processing + Technology
17.42	Cost of Failed Contact	Failed Contact Cost / Failed Attempts

№	Формула	Выражение / определение
17.43	Cost of Unnecessary Contact	N_unnecessary×Average Contact Cost + Expected Harm
17.44	Aging-Adjusted Expected Value	`P(Success
17.45	WIP Cost	Handling + Monitoring + Expected Cost of Delay + Expected Rework
17.46	Expected Capacity Consumption	`Σ P(action
17.47	Expected LLM Case Value	P(Accepted SQL)×E(Downstream Value) − Remaining LLM Cost − Cost of Delay
17.48	Reactivation Net Value	`P(SQL
17.49	New Acquisition Net Value	`P(SQL
17.50	Reactivation Advantage	RNV − NAV
17.51	Expected Opportunity Contribution	`P(Deal
17.52	Expected Net Opportunity Value	Expected Opportunity Contribution − Expected Remaining Sales Cost
17.53	Expected Contribution per Sales Hour	Expected Net Opportunity Value / Expected Sales Hours
17.54	Price Realization	Actual Price / Reference Price
17.55	Expected Incentive Value	Σ P(Incentive_j)×Value_j
17.56	Expected Fulfilment Burden	E(Fulfilment Cost + Promise Cost)
17.57	Rework Cost	Rework Hours×Cost per Hour + Direct Rework Cost
17.58	Cancellation Rate	Cancelled Deals / Recognized Deals

№	Формула	Выражение / определение
17.59	Cancellation-Adjusted Contribution	Expected Deal Contribution×(1−Cancellation Probability)
17.60	Expected Deal Contribution	Σ P(outcome)×Deal Contribution(outcome)
17.61	Deal Economic Leakage	Planned Contribution − Realized Contribution
17.62	Discount Leakage	Actual Discount − Normative Discount
17.63	Stock Cost of Waiting	Financing + Aging + Price Erosion + Inventory Opportunity Cost
17.64	Cost-to-Serve	Σ Relevant Service/Support/Recovery Cost over H
17.65	CTS per Ownership Episode	CTS / Ownership Episodes
17.66	Cost-to-Retain	Incremental Retention Cost / Eligible Relationships
17.67	Incremental Cost per Retained Customer	Incremental Retention Cost / Incrementally Retained Customers
17.68	Cost-to-Recover	Recovery Cost / Recovered Cases
17.69	Onboarding Cost per Owner	Onboarding Cost / New Owners
17.70	Service Contribution	Service Revenue − Relevant Service Variable Cost
17.71	Net Warranty Cost	Warranty Cost − Recoveries/Reimbursements
17.72	Complaint Handling Cost	Complaint Handling Cost / Complaints

№	Формула	Выражение / определение
17.73	Expected Net Recovery Value	P(Recovery)×Expected Preserved Value − Recovery Cost
17.74	Expected Retention Value	P(Incremental Retention)×Expected Future Contribution − Retention Cost
17.75	Relationship Contribution	Deal Contribution + Post-Sale Contribution − CTS
17.76	Owner Contribution	Σ Realized Contribution within Ownership Episode
17.77	Expected Replacement Value	P(Replacement)×Expected Replacement Contribution − Expected Cost
17.78	Referral Economic Contribution	Incremental Referral Contribution − Referral Cost
17.79	Average Cost-to-Serve	Total CTS / Served Relationships
17.80	Post-Sale Net Contribution	Post-Sale Contribution − CTS
17.81	Historical CLV	Σ Realized Customer Contribution
17.82	Survival Function	S(t)=P(T>t)
17.83	Discounted Customer Contribution	E(Contribution_t)×S(t)/(1+r)^t
17.84	Predictive CLV before CAC	Σ Discounted Expected Customer Contribution
17.85	Net Predictive CLV	Predictive CLV before CAC − CAC (if not already included)
17.86	Incremental CLV	`E(CLV
17.87	Customer Equity	Σ Predictive CLV_i
17.88	Segment Customer Equity	Σ Predictive CLV within Segment
17.89	CLV-to-CAC Ratio	CLV / CAC

№	Формула	Выражение / определение
17.90	Дополнительный эффект воздействия	`E[Y
17.91	Incremental Contribution	Incremental Revenue − Incremental Variable Cost − Incremental CTS
17.92	Average Treatment Effect	E[Y(1)−Y(0)]
17.93	Difference-in-Differences	(YTpost−YTpre)−(YCpost−YCpre)
17.94	Incremental Customer Equity	CE_Treatment − CE_Counterfactual
17.95	Causal Incremental ROMI	Apply iROMI to causal Incremental Contribution
17.96	Incremental Promotion Value	Incremental Contribution − Cannibalization − Pull-Forward/Other Relevant Effects
17.97	Effective Productive Hours	Paid Hours×Productive Share
17.98	Effective Capacity	(EPH / Workload per Object)×Quality Yield
17.99	Workload Ratio	Required Workload / Effective Capacity
17.100	Little’s Law	WIP = Throughput×Cycle Time
17.101	Cost of Delay	EV(t) − EV(t+Δt) + Additional Delay Cost
17.102	Capacity Opportunity Cost	EV(best alternative) − EV(chosen)
17.103	Economic Value per Bottleneck Unit	Expected Net Economic Value / Bottleneck Units
17.104	Economic Throughput	Realized Contribution Completed / Time

№	Формула	Выражение / определение
17.105	Expected Cost of Lost Demand	Σ Expected Value of Economically Lost Objects
17.106	Excess Capacity Cost	Unused Productive Capacity×Relevant Cost per Unit
17.107	Cost of Overload	Overtime + Rework + Waiting + Lost Demand + Quality Loss + Turnover
17.108	Marginal Capacity Value	Δ Contribution − Δ Capacity Cost
17.109	Recovered Capacity	Rework Hours Before − Rework Hours After
17.110	Capacity-Adjusted Economic Value	E(Contribution) − E(Remaining Cost) − E(CoD) − E(Capacity Opportunity Cost)
17.111	Marginal MQL Value	(ΔContribution−ΔProcessing−ΔCapacity−ΔDelay/Loss)/ΔMQL
17.112	Capacity Gap	Required Demand − Effective Capacity
17.113	Expected Capacity Loss	Σ CAEV of Economically Valuable Unserved Objects
17.114	Expected Loss	P(Event)×Impact
17.115	Control Cost	Implementation + Operation + Monitoring + Maintenance
17.116	Net Control Value	EL_before − EL_after − Control Cost
17.117	Risk-Adjusted Value	Expected Value − Residual Expected Loss − Incremental Control Cost
17.118	Time-to-Detect	Detected Time − Event Time
17.119	Time-to-Recover	Restored Time − Failure Time

№	Формула	Выражение / определение
17.120	Business Interruption Cost	Lost Contribution + Extra Processing + Recovery + Other Relevant Loss
17.121	Reconciliation Cost	Cost of Restoring Commercial Integrity after Technical Recovery
17.122	Resilience Net Value	EL_without resilience − EL_with resilience − Resilience Cost
17.123	Economic Exposure per Downtime Hour	Expected Commercial Loss / Downtime Hours
17.124	Expected AI Error Cost	Σ P(Error_j)×Economic Impact_j
17.125	Expected Fulfilment Loss	`P(Failure)×E(Loss
17.126	Risk-Adjusted Deal Value	Expected Deal Contribution − Expected Failure/Cancellation Loss − Incremental Control Cost
17.127	Recoverability Rate	Recovered Eligible Objects / Affected Eligible Objects
17.128	Commercial Resilience Ratio	Contribution_stress / Contribution_base
17.129	Control Economic Efficiency	(EL_before − EL_after)/Control Cost
17.130	Expected Risk Cost	Σ P(Event_j)×Impact_j with dependency controls
17.131	Human Oversight Cost	N_reviews×T_review×Cost per Hour
17.132	Adoption Rate	Active Eligible Users / Eligible Users
17.133	Technology TCO	Acquisition+Implementation+Integration+Migration+Licences+Infrastructure+Support+Training+Adoption+Change+Incidents+Exit

№	Формула	Выражение / определение
17.134	Net Technology Value	Incremental Economic Benefits − TCO
17.135	AI Incremental Contribution	`E[Contribution
17.136	AI Net Value	AI Incremental Contribution + Realized Savings/Capacity/Risk Value − AI TCO
17.137	AI Cost per Decision	AI Operating Cost / AI-Assisted Decisions
17.138	Automation Net Value	Incremental Contribution + Realized Savings + Capacity Value − Automation TCO − Incremental Risk Cost
17.139	Net Time Saved	T_baseline − T_AI − T_review − T_rework
17.140	Marginal Return	Δ Economic Value / Δ Investment
17.141	Opportunity Cost	EV(best alternative) − EV(chosen)
17.142	Marginal Budget Allocation	argmax E(Marginal Return_j adjusted for risk and capacity)
17.143	Scenario Expected Value	Σ p_s×V_s
17.144	Expected Value of Perfect Information	E[max_a V(a,θ)] − max_a E[V(a,θ)]
17.145	Expected Value of Sample Information	`E[max_a E(V(a,θ)
17.146	Expected Value of Experiment	EVSI − Experiment Cost
17.147	Scaled Learning Value	ΔEV per Decision×Future Decisions×P(Adoption)

№	Формула	Выражение / определение
17.148	Experiment Priority Index	f(Economic Upside, Uncertainty, Reach, Feasibility, Learning Value, Risk)
17.149	Cost of Learning Delay	Current Decision Loss Rate×Delay
17.150	Portfolio Adjusted Value	Σ Risk-Adjusted Value_j − Portfolio Interaction Cost
17.151	Learning Return	Realized Scaled Value from Standard Change / Cost of Learning
17.152	Decision Reuse Value	N_reused decisions×(ΔDecision Value + ΔDecision Cost Saving)

Библиография к главе

1. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). **Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis.** Journal of Marketing, 62(1), 2–18. DOI: 10.1177/002224299806200102.
2. Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). **Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus маркетинговая стратегия.** Journal of Marketing, 68(1), 109–127. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030.
3. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). **Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions.** Journal of Marketing, 68(4), 76–89. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721.
4. Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). **Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications.** Journal of Interactive Marketing, 12(1), 17–30. DOI: 10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K.
5. Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). **Customers as Assets.** Journal of Interactive Marketing, 17(1), 9–24. DOI: 10.1002/dir.10045.
6. Little, J. D. C. (1961). **A Proof for the Queuing Formula: L = λW.** Operations Research, 9(3), 383–387. DOI: 10.1287/opre.9.3.383.
7. Cunningham, S. (2021). **Causal Inference: The Mixtape.** Yale University Press.
8. Hernán, M. A., & Robins, J. M. (2020). **Causal Inference: What If.** Boca Raton: Chapman & Hall/CRC.

9. Ward, J., & Daniel, E. (2012). **Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects.** 2nd ed. Wiley. DOI: 10.1002/9781119208242.

Редакционный статус

Версия **v1.0** объединяет 15 основных разделов, заключение, нормативный аппарат, сквозную нумерацию формул 17.1–17.152 и 18 рисунков. Основной текст русифицирован; английские обозначения сохранены там, где они являются нормативными профессиональными терминами. Все новые интеграционные модели, не являющиеся установленными внешними научными формулами, трактуются как авторские концептуальные конструкции и требуют эмпирической калибровки.

ГЛАВА 18 /

Аналитика и прогнозирование

Вводный аппарат

Маркетинговая и коммерческая система становится управляемой только тогда, когда организация способна не просто регистрировать результат, но и восстанавливать механизм его возникновения, оценивать вероятное будущее и превращать аналитическое знание в решение.

В новой архитектуре маркетинга аналитика рассматривается не как отдельный уровень MOS и не как функция BI-подразделения. Это сквозная управленческая способность, проходящая через всю коммерческую цепочку:

Рынок → Спрос → цепочка создания маркетинговой ценности → MQL → Lead Lifecycle Management → SQL → Sales Operations → Opportunity → Deal → OWNER_ACCEPTED → Ownership Episode → новый Demand Episode.

> **Аналитическая система новой архитектуры маркетинга — это сквозная система регистрации, связывания, интерпретации и моделирования событий, состояний и результатов коммерческих объектов, обеспечивающая переход от**

факта к объяснению, прогнозу, управленческому сигналу, решению и проверке его результата.

Главный принцип главы:

Аналитика создаёт управленческую ценность не тогда, когда показывает больше показателей, а тогда, когда достаточно рано обнаруживает значимое изменение, правильно локализует его механизм, оценивает вероятное будущее и позволяет принять решение, способное изменить результат.

Сквозная логика:

Коммерческая реальность → События → Объекты → Состояния → Время и контекст → Семантический смысл → Аналитическое наблюдение → Диагностика → Экономическая и причинная оценка → Прогноз → Управленческий сигнал → Решение → Действие → Результат → Доказательство → Обучение → Изменение модели / стандарта.

Глава 17 определила экономический объект измерения. Глава 18 отвечает на вопрос: **как аналитическая система должна надёжно наблюдать, измерять, объяснять и прогнозировать эту экономическую реальность**.

18.1. От отчётности к аналитическому управлению

Отчётность отвечает прежде всего на вопрос: **что произошло?** Аналитическая система должна дополнительно отвечать: где возникло отклонение, чем оно объясняется, что вероятно произойдёт дальше и какое действие способно изменить результат.

Ключевые разграничения

- Data ≠ Information;
- Information ≠ Insight;
- Metric ≠ Signal;
- Report ≠ Analysis;
- Dashboard ≠ Analytics System;
- Signal ≠ Cause;

- Diagnosis ≠ Decision;
- Decision ≠ Action.

Dashboard — интерфейс представления информации, но не сама аналитическая система. Для полноценной аналитики дополнительно нужны объектная архитектура, история событий, семантика, диагностика, прогнозирование и механизм управленческих сигналов.

Условно можно выделить пять аналитических способностей:

1. наблюдение — что произошло;
2. диагностика — почему;
3. прогноз — что вероятно произойдёт;
4. поддержка решений — какие действия доступны;
5. обучение — что изменилось после действия.

Эти способности не являются уровнями MOS.

Таблица 371. От отчётности к аналитическому управлению

Уровень	Главный вопрос	Типовой продукт
Отчётность	Что произошло?	отчёт
Наблюдение	Где произошло изменение?	dashboard
Диагностика	Почему изменилось?	аналитический разбор
Прогноз	Что вероятно произойдёт?	Прогноз
Сигнал	Что требует внимания?	alert / signal
Поддержка решений	Что можно сделать?	decision product
Обучение	Что изменилось после действия?	outcome review

Главный вывод: **аналитика начинается там, где организация перестаёт только фиксировать прошлое и начинает системно объяснять, предвидеть и изменять коммерческий результат.**

18.2. Аналитический объект, уровень детализации и правила наблюдения

Нельзя корректно рассчитывать показатель, пока не определено, **что именно является объектом наблюдения**.

Базовая аналитическая конструкция:

Коммерческий объект × Состояние × Время × Контекст.

Коммерческим объектом могут быть Demand Episode, MQL, SQL, Opportunity, Deal, Ownership Episode.

Уровень детализации (grain) определяет, чему соответствует одна аналитическая запись. Примеры: Demand Episode × Event Time; Opportunity × State Transition; Ownership Episode × Period.

Строка CRM не обязательно является коммерческим объектом. Техническая запись может дублировать объект, объединять разные объекты или отражать только часть истории.

В книге используется авторская конструкция **Analytical Object Integrity** — способность системы сохранять правильную коммерческую историю объекта через идентификаторы, события, состояния и handoff.

Ключевое различие:

Источник ≠ Канал ≠ Точка обращения.

Например: источник спроса — Search; размещение — Яндекс Директ; канал взаимодействия — Website; точка обращения — Credit Form.

Необходимо различать Creation Time, Event Time, Processing Time, Acceptance Time, Recognition Time и Close Time.

Для каждого домена данных следует определять собственный авторитетный источник, а не пытаться назначить одну систему универсальным «источником истины».

Таблица 372. Аналитические объекты и правила наблюдения

Элемент	Контрольный вопрос
Объект	Что именно наблюдаем?

Элемент	Контрольный вопрос
Grain	Чему соответствует одна запись?
Eligibility	Какие объекты входят в расчёт?
Состояние	В каком состоянии объект?
Event Time	Когда событие произошло?
Recognition Rule	Когда результат признаётся?
Context	При каких условиях?
Source	Где хранится авторитетный факт?
Version	Какая версия определения действует?

Главный вывод: **аналитическое измерение начинается не с формулы, а с корректного определения объекта, времени и допустимой совокупности.**

18.3. Событийная модель и аналитическая история

Snapshot показывает текущее состояние, но не объясняет, как объект туда попал. Поэтому аналитическая система должна хранить историю событий.

Событие отвечает: **что произошло?** Состояние: **где находится объект?**

В книге используется авторская **Commercial Event Model**.

Минимальная структура события:

- Event ID;
- Event Type;
- Event Timestamp;
- Object ID;
- Object Type;
- Previous State;
- New State;
- Actor;
- Channel;

- Source System;
- Attributes;
- Data Version.

Система должна отделять техническую телеметрию от событий коммерческого процесса. Для late-arriving data необходимо хранить отдельно Event Timestamp и Processing Timestamp.

Rework должен оставаться видимой частью истории. Если система просто перезаписывает текущий статус, возвраты исчезают из аналитики.

Таблица 373. Событие и состояние

Характеристика	Событие	Состояние
Главный вопрос	Что произошло?	Где находится объект?
Время	момент	интервал
Пример	SQL Accepted	Active Opportunity
Использование	переходы, история	WIP, aging

18.4. Identity, Demand Episode и связность данных

Сквозная аналитика возможна только тогда, когда система понимает, какие события относятся к одной коммерческой истории.

Identity — физическое или юридическое лицо. Один Identity может иметь множество Demand Episode.

Demand Episode — отдельный эпизод спроса, имеющий собственный предмет, время и lifecycle.

Interaction — отдельное взаимодействие: звонок, форма, чат, сообщение, визит. Несколько Interaction могут относиться к одному Demand Episode.

Поэтому:

Identity ≠ Demand Episode ≠ Interaction.

Identity Resolution может быть детерминированным или вероятностным. Ошибки false merge и false split нарушают conversion, frequency, source attribution и customer economics.

Нормативная цепочка:

Identity → Demand Episode → MQL → SQL → Opportunity → Deal → OWNER_ACCEPTED → Ownership Episode.

При появлении нового спроса создаётся **новый Demand Episode**. Короткий цикл Owner → SQL не используется.

Таблица 374. Временная архитектура

Время	Что означает
Creation Time	создание записи
Event Time	фактический момент события
Processing Time	момент обработки системой
Acceptance Time	момент принятия объекта
Recognition Time	момент признания результата
Close Time	момент завершения lifecycle

Таблица 375. Identity, Demand Episode и Interaction

Сущность	Что представляет
Identity	человек / организация
Эпизод потребности	отдельный эпизод спроса
Interaction	отдельное касание
MQL / SQL	квалифицированные состояния
Opportunity / Deal	объекты Sales Operations
Период владения продуктом	эпизод владения после OWNER_ACCEPTED

Linkage ≠ Attribution ≠ Causality.

18.5. Когортная аналитика

Периодная аналитика отвечает: что произошло в периоде? Когортная: что произошло с объектами, вошедшими в систему в один и тот же момент или период?

Показатель Deals сентября / MQL сентября не является корректной когортной конверсией, если числитель и знаменатель относятся к разным поколениям объектов.

Когорта должна иметь общий entry event и сопоставимый horizon.

Возраст объекта:

$$Age_i(t) = t - t_{entry,i}$$

Формула (18.1).

Когортная конверсия:

$$CR_{C,S}(h) = \frac{N_{C \to S}(h)}{N_{C,eligible}(h)}$$

Формула (18.2).

Зрелость когорты:

$$Cohort\ Maturity = \min\left(1, \frac{Observed\ Horizon}{Reference\ Horizon}\right)$$

Формула (18.3).

Это авторская упрощённая характеристика зрелости окна наблюдения, а не доля уже реализованного результата.

Правое цензурирование означает, что часть объектов ещё не успела завершить lifecycle и не должна автоматически считаться неуспешной.

Таблица 376. Типы когорт

Тип	Пример
По времени входа	MQL сентября

Тип	Пример
По источнику	MQL из классифайда
По бренду	Demand Episode бренда X
По кампании	объекты кампании A
По Ownership	клиенты, вошедшие во владение в квартале

18.6. Аналитика переходов и коммерческого потока

Переход является самостоятельным аналитическим объектом.

Нормативные handoff:

- MQL → accepted MQL;
- accepted MQL → SQL;
- SQL → accepted SQL;
- accepted SQL → Opportunity;
- Opportunity → Deal;
- Deal → OWNER_ACCEPTED.

$$TransitionRate_{i \to j} = \frac{N_{i \to j}}{N_{i,eligible}}$$

Формула (18.4).

$$AcceptanceRate = \frac{N_{accepted}}{N_{submitted}}$$

Формула (18.5).

$$RejectionRate = \frac{N_{rejected}}{N_{submitted}}$$

Формула (18.6).

$$WIP_t = WIP_{t-1} + Inflow_t - Outflow_t$$

Формула (18.7).

$$ReworkRate = \frac{N_{objects\ with\ rework}}{N_{eligible\ objects}}$$

Формула (18.8).

$$P_{ij} = P(S_{t+1} = j \mid S_t = i)$$

Формула (18.9).

$$P = \begin{bmatrix} p_{11} & p_{12} & \cdots & p_{1n} \\ p_{21} & p_{22} & \cdots & p_{2n} \\ \vdots & \vdots & \ddots & \vdots \\ p_{n1} & p_{n2} & \cdots & p_{nn} \end{bmatrix}$$

Формула (18.10).

Матрица переходов не означает автоматически наличие марковского свойства.

Авторская Transition Analytics Matrix должна анализировать для каждого перехода: eligible population, inflow, acceptance, rejection, conversion, time, aging, rework, loss reason, economics.

Таблица 377. Матрица аналитики переходов

Таблица · часть 1 из 3

Переход	Вход	Принято	Отклонено
MQL → accepted MQL			
accepted MQL → SQL			
SQL → accepted SQL			
accepted SQL → Opportunity			
Opportunity → Deal			

Переход	Вход	Принято	Отклонено
Deal → OWNER_ACCEPTED			

Таблица · часть 2 из 3

Переход	Конверсия	Time	Доработка
MQL → accepted MQL			
accepted MQL → SQL			
SQL → accepted SQL			
accepted SQL → Opportunity			
Opportunity → Deal			
Deal → OWNER_ACCEPTED			

Таблица · часть 3 из 3

Переход	Экономика
MQL → accepted MQL	
accepted MQL → SQL	
SQL → accepted SQL	
accepted SQL → Opportunity	
Opportunity → Deal	
Deal → OWNER_ACCEPTED	

Авторская Expected Transition Value:

$$ETV_{i \to j} = P_{ij} \times EV_j - C_{i \to j}$$

Формула (18.14).

Коммерческий поток следует анализировать не как одну итоговую конверсию, а как систему отдельных переходов.

18.7. Временная аналитика: aging, velocity, WIP и time-to-transition

Время является самостоятельным аналитическим измерением. Одинаковое состояние может иметь разное управленческое значение в зависимости от возраста объекта и времени в состоянии.

Время до перехода:

$$TTT_{i \to j} = t_j - t_i$$

Формула (18.11).

Пропускная способность:

$$Throughput = \frac{N_{completed}}{\Delta t}$$

Формула (18.12).

При устойчивом процессе используется связь:

$$WIP = \lambda \times CT$$

Формула (18.13), закон Литтла.

Она применима только при согласованной границе процесса, устойчивом потоке и согласованных единицах измерения.

Время в состоянии:

$$TimeInState_i(t) = t - t_{state\_entry,i}$$

Формула (18.15).

Полное время цикла:

$$CycleTime_i = t_{exit,i} - t_{entry,i}$$

Формула (18.16).

Время до первого содержательного контакта:

$$TTC_i = t_{contact,i} - t_{accepted,i}$$

Формула (18.17).

Попытка контакта не равна контакту.

Функция выживания:

$$S(t) = P(T > t)$$

Формула (18.18).

Функция риска наступления события:

$$h(t) = \lim_{\Delta t \to 0} \frac{P(t \le T < t + \Delta t \mid T \ge t)}{\Delta t}$$

Формула (18.19).

Эффективность потока:

$$FlowEfficiency = \frac{ProcessingTime}{CycleTime}$$

Формула (18.20).

Ключевые разграничения:

- Age ≠ Temperature;
- WIP ≠ Backlog;
- Processing Time ≠ Waiting Time;
- Mean ≠ Median;
- SLA ≠ аналитическая истина.

Для асимметричных временных распределений необходимо использовать не только среднее, но и медиану, P75, P90, P95.

Таблица 378. Временная аналитика

Показатель	Что измеряет	Управленческий смысл
Возраст объекта	время с момента входа	зрелость / риск зависания

Показатель	Что измеряет	Управленческий смысл
Time-in-State	длительность текущего состояния	локализация задержки
Время до контакта	скорость первичной реакции	качество обработки входа
Time-to-Transition	скорость перехода	динамика потока
Cycle Time	полный цикл	общая скорость
WIP	незавершённая работа	нагрузка
Throughput	завершённый поток	пропускная способность
Flow Efficiency	доля активной обработки	структура времени

18.8. Аналитика коммерческих траекторий

Линейная воронка является агрегированной проекцией более сложной системы состояний и переходов.

Customer Journey описывает клиентский опыт. Коммерческая траектория — последовательность наблюдаемых взаимодействий, событий, состояний и переходов коммерческого объекта.

$$PathLength_i = N_{events,i}$$

Формула (18.21).

$$ChannelCount_i = N_{unique\ channels,i}$$

Формула (18.22).

$$PathDuration_i = t_{last,i} - t_{first,i}$$

Формула (18.23).

Длинная траектория не обязательно хуже: она может быть следствием сложной покупки, но также может отражать rework, лишние касания или плохую маршрутизацию.

Last Touch — последняя наблюдаемая точка, а не доказанная причина Deal. First Touch — первая наблюдаемая точка доступной истории, а не доказанное начало спроса.

Таблица 379. Воронка, Customer Journey и коммерческая траектория

Модель	Главный вопрос	Сильная сторона	Ограничение
Воронка	Сколько дошло дальше?	простота	скрывает возвраты
Путь клиента	Как клиент воспринимает взаимодействие?	клиентская перспектива	не всегда формализует states
State Model	Где объект находится?	управление lifecycle	не показывает всю историю касаний
Коммерческая траектория	Как объект реально прошёл систему?	фактический маршрут	требует event history

18.9. Диагностическая аналитика: почему изменился результат

Отклонение показателя является симптомом, а не причиной.

Нормативная последовательность:

Симптом → Локализация → Декомпозиция → Гипотеза → Доказательства → Альтернативные объяснения → Правдоподобный механизм.

Основные классы декомпозиции:

- Volume;
- Mix;
- Conversion;
- Time;
- Capacity;
- Economics;
- Risk;
- Data.

$$\Delta Y = \Delta Y_{Volume} + \Delta Y_{Mix} + \Delta Y_{Conversion} + \Delta Y_{Time} + \Delta Y_{Capacity} + \Delta Y_{Economic} + \Delta Y_{Risk} + \Delta Y_{Data}$$

Формула (18.24). Авторская диагностическая модель.

$$\Delta Contribution = \Delta Volume + \Delta Mix + \Delta Margin + \Delta Cost + \Delta Risk$$

Формула (18.25). Авторская концептуальная декомпозиция.

Таблица 380. Диагностическая декомпозиция

Компонент	Диагностический вопрос
Volume	Изменился ли объём входа?
Mix	Изменилась ли структура?
Конверсия	На каком переходе изменился результат?
Time	Замедлилось ли движение?
Пропускная способность	Возникло ли ограничение мощности?
Economics	Изменилась ли ценность результата?
Риск	Вырос ли риск?
Data	Не является ли изменение артефактом измерения?

Correlation ≠ Causation. Benchmark ≠ Cause. Statistical Significance ≠ Economic Materiality.

18.10. Экономическая и причинная аналитика

Наблюдаемый результат не показывает автоматически эффект воздействия.

Необходимо различать:

1. наблюдаемый;
2. приписанный;
3. прогнозируемый;

4. дополнительный;
5. скорректированный на риск результат.

$$\tau_i = Y_i(1) - Y_i(0)$$

Формула (18.26).

$$ATE = E[Y(1) - Y(0)]$$

Формула (18.27).

$$IncrementalLift = OutcomeRate_T - OutcomeRate_C$$

Формула (18.28).

$$IncrementalOutcomes = N_T \times (OutcomeRate_T - OutcomeRate_C)$$

Формула (18.29).

$$IncrementalContribution = IncrementalOutcomes \times Contribution_{per\ Outcome}$$

Формула (18.30).

$$IncrementalEconomicEffect = IncrementalContribution - IncrementalCost$$

Формула (18.31).

$$DiD = (Y_{T,after} - Y_{T,before}) - (Y_{C,after} - Y_{C,before})$$

Формула (18.32).

$$Uplift_i = P(Y = 1 \mid T = 1, X_i) - P(Y = 1 \mid T = 0, X_i)$$

Формула (18.33).

Ключевые разграничения:

- Attribution ≠ Incrementality;
- Prediction ≠ Causality;
- High Propensity ≠ High Uplift;
- Before/After ≠ Causal Effect.

Таблица 381. Аналитические статусы результата

Статус	Главный вопрос
Наблюдаемый	Что произошло?
Приписанный	К чему результат отнесён?
Прогнозируемый	Что ожидалось?
Дополнительный	Что возникло благодаря воздействию?
Скорректированный на риск	Какова ожидаемая ценность с учётом риска?

Причинный вывод должен соответствовать силе исследовательского дизайна.

18.11. Качество данных, происхождение и аналитическое доверие

Data Quality ≠ Analytical Validity.

Шесть базовых измерений качества:

1. полнота;
2. правильность;
3. согласованность;
4. своевременность;
5. уникальность;
6. валидность.

$$Completeness = \frac{N_{nonmissing}}{N_{required}}$$

Формула (18.34).

$$Freshness = t_{available} - t_{event}$$

Формула (18.35).

$$DuplicateRate = \frac{N_{duplicates}}{N_{records}}$$

Формула (18.36).

$$ReconciliationDifference = Value_A - Value_B$$

Формула (18.37).

$$RelativeReconciliationDifference = \frac{|Value_A - Value_B|}{ReferenceValue}$$

Формула (18.38).

Таблица 382. Измерения качества данных

Измерение	Контрольный вопрос
Полнота	Всё ли необходимое присутствует?
Правильность	Соответствует ли значение реальности?
Согласованность	Не противоречат ли источники?
Своевременность	Доступны ли данные вовремя?
Уникальность	Нет ли ложных дублей?
Валидность	Соответствует ли значение правилам?

Авторская **Цепочка аналитического доверия**:

Коммерческая реальность → Событие → Источник → Объектная целостность → Преобразование → Семантика → Аналитическая модель → Вывод → Решение.

Таблица 383. Цепочка аналитического доверия

Уровень	Контрольный вопрос
Реальность	Что произошло?
Событие	Зарегистрировано ли это?
Источник	Где хранится факт?

Уровень	Контрольный вопрос
Объект	К правильному ли объекту отнесено?
Преобразование	Что изменено?
Семантика	Что означает показатель?
Модель	Как получен вывод?
Решение	Можно ли использовать вывод для действия?

Авторские понятия:

Аналитическая утечка (Analytical Leakage) — потеря управленчески значимого знания вследствие неполной или неправильной регистрации и связывания коммерческой реальности.

Аналитический долг (Analytical Debt) — накопленная стоимость несогласованных определений, ручных отчётов, локальных файлов, дублирующихся показателей и непрозрачных преобразований.

18.12. Семантический слой и единый аналитический язык

Качество данных без единой семантики не создаёт единой аналитики.

В книге используется авторская модель **Коммерческий семантический слой (Commercial Semantic Layer)**.

Он включает:

1. бизнес-глоссарий;
2. каталог объектов;
3. словарь событий;
4. словарь состояний;
5. каталог показателей;
6. справочники;
7. правила признания;
8. карту источников;
9. происхождение данных;
10. версионность.

Таблица 384. Структура коммерческого семантического слоя

Компонент	Что фиксирует
Бизнес-глоссарий	значение терминов
Каталог объектов	сущности и связи
Словарь событий	что произошло
Словарь состояний	где находится объект
Каталог показателей	правила расчёта
Справочники	бренд, кластер, канал и др.
Правила признания	когда факт считается возникшим
Карта источников	где хранится авторитетный факт
Lineage	как показатель получен
Реестр версий	как менялось определение

Semantic Layer ≠ KPI System.

Semantic Layer отвечает: что означает показатель и как он рассчитывается? KPI System отвечает: каким показателем управлять, кто владелец и какое значение является целевым?

18.13. Прогнозная аналитика и неопределённость

Ключевое разграничение:

Прогноз ≠ План ≠ Цель ≠ Сценарий.

Таблица 385. Прогноз ≠ План ≠ Цель ≠ Сценарий

Понятие	Главный вопрос
План	Чего организация намерена достичь?
Цель	Какой результат желателен?

Понятие	Главный вопрос
Прогноз	Что вероятнее всего произойдёт?
Сценарий	Что произойдёт при заданных предпосылках?

$$Y_{t+h} \sim F_{t+h}$$

Формула (18.39).

$$p_i = P(Y_i = 1 \mid X_i)$$

Формула (18.40).

$$E[Y] = \sum_{i=1}^{N} p_i$$

Формула (18.41).

$$Forecast = f(Volume, Mix, Transition, Time, Capacity, Economics, ExternalFactors)$$

Формула (18.42).

$$e_t = y_t - \hat{y}_t$$

Формула (18.43).

$$MAE = \frac{1}{n}\sum_{t=1}^{n} |y_t - \hat{y}_t|$$

Формула (18.44).

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{n}\sum_{t=1}^{n} (y_t - \hat{y}_t)^2}$$

Формула (18.45).

$$MAPE = \frac{100\%}{n}\sum_{t=1}^{n} \left| \frac{y_t - \hat{y}_t}{y_t} \right|$$

Формула (18.46).

MAPE нестабилен при факте около нуля.

$$WAPE = \frac{\sum |y_t - \hat{y}_t|}{\sum |y_t|}$$

Формула (18.47).

$$Bias = \frac{1}{n} \sum_{t=1}^{n} (\hat{y}_t - y_t)$$

Формула (18.48).

$$P(Y = 1 \mid p) = p$$

Формула (18.49).

$$Brier = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^{n} (p_i - y_i)^2$$

Формула (18.50).

$$Coverage = \frac{N_{inside}}{N_{total}}$$

Формула (18.51).

Таблица 386. Метрики качества прогноза

Метрика	Что показывает	Ограничение
MAE	среднюю абсолютную ошибку	зависит от масштаба
RMSE	крупные ошибки	чувствителен к выбросам
MAPE	ошибку в процентах	нестабилен около нуля
WAPE	агрегированную относительную ошибку	скрывает распределение
Bias	систематическое смещение	не показывает общий размер ошибки

Метрика	Что показывает	Ограничение
Calibration	качество вероятностей	требует достаточной выборки
Brier Score	качество вероятностного прогноза	применим к бинарным исходам
Coverage	качество интервала	требует оценки ширины

Accuracy ≠ Calibration. AUC ≠ Forecast Accuracy.

Backtesting должен использовать только данные, доступные на Forecast Origin.

$$EEV(a) = \sum_{s} P(s \mid a) \times V(s, a)$$

Формула (18.52).

18.14. Управленческие сигналы и поддержка принятия решений

Аналитический вывод не создаёт результат, пока не превращён в решение и действие.

Нормативная цепочка:

Наблюдение → Отклонение / Возможность → Диагностика → Ожидаемый эффект → Управленческий сигнал → Владелец решения → Альтернативы → Решение → Действие → Результат → Проверка эффекта → Обучение.

Metric ≠ Signal.

Сигнал должен содержать объект, время, условие, ожидаемый эффект, уверенность, приоритет, Decision Owner, класс возможной реакции и срок актуальности.

$$EDV(a) = ExpectedEconomicValue(a) - DecisionCost(a)$$
$$- RiskAdjustment(a)$$

Формула (18.53). Авторская концептуальная модель.

$$DecisionReactionDelay = t_{decision} - t_{signal}$$

Формула (18.54).

Таблица 387. Паспорт аналитического утверждения и сигнала

Блок	Содержание
Аналитическое утверждение	объект, период, совокупность, доказательства, метод, уверенность, альтернативные объяснения
Управленческий сигнал	ID, время, условие, эффект, приоритет, владелец, класс реакции, expiry, статус

Зрелая система должна хранить Decision Log. Learning Closure возникает тогда, когда результат действия возвращается в систему как новое доказательство и меняет модель, правило или стандарт.

18.15. Интегрированная эталонная модель коммерческой аналитики

Авторская **Integrated Commercial Analytics Reference Model** состоит из пяти слоёв:

1. коммерческая реальность;
2. доказательная основа;
3. аналитика;
4. поддержка решений;
5. обучение.

Слой 1. Коммерческая реальность

Market → Demand → MVC → MQL → LLM → SQL → Sales Operations → Opportunity → Deal → OWNER_ACCEPTED → Ownership Episode → новый Demand Episode.

Слой 2. Доказательная основа

Identity → Demand Episode → Object → Event → State → Time → Context → Semantics.

Слой 3. Аналитика

Cohort → Transition → Time → Path → Diagnosis → Economics → Causality → Forecast.

Слой 4. Поддержка решений

Signal → Materiality → Confidence → Decision Owner → Alternatives → Decision → Action.

Слой 5. Обучение

Outcome → Evidence → Effect Review → Model Update → Standard Update.

Аналитический профиль здоровья

Авторская модель включает восемь осей:

1. целостность данных;
2. целостность объектов;
3. своевременность;
4. семантическая согласованность;
5. диагностическая способность;
6. качество прогнозов;
7. интеграция с решениями;
8. замыкание обучения.

Таблица 388. Аналитический профиль здоровья и интегрированная модель

Ось	Контрольный вопрос
Целостность данных	Можно ли доверять исходным фактам?
Целостность объектов	Правильно ли связана история?
Своевременность	Доступны ли данные вовремя?
Семантическая согласованность	Одинаково ли понимаются показатели?
Диагностическая способность	Можно ли объяснить отклонение?
Качество прогнозов	Надёжно ли оценивается будущее?
Интеграция с решениями	Превращается ли вывод в действие?

Ось	Контрольный вопрос
Замыкание обучения	Изменяется ли система после результата?

Финальная логика:

> **Коммерческая реальность → Доказательство → Аналитика → Решение → Действие → Результат → Обучение.**

Итоги главы 18

Ключевые выводы:

1. Аналитика ≠ отчётность.
2. Объект должен быть определён раньше показателя.
3. Event ≠ State.
4. Snapshot ≠ Event History.
5. Identity ≠ Demand Episode.
6. Interaction ≠ Lead.
7. Source ≠ Channel ≠ Entry Point.
8. Period Conversion ≠ Cohort Conversion.
9. Переход является самостоятельным аналитическим объектом.
10. Age ≠ Temperature.
11. WIP ≠ Backlog.
12. Воронка — только одна проекция коммерческой системы.
13. Симптом ≠ Причина.
14. Correlation ≠ Causation.
15. Attribution ≠ Incrementality.
16. Prediction ≠ Causality.
17. Data Quality ≠ Analytical Validity.
18. Semantic Layer ≠ KPI System.
19. Forecast ≠ Plan ≠ Target ≠ Scenario.
20. Metric ≠ Signal.
21. Decision ≠ Action.
22. Analytics должна завершаться Learning Closure.

Итоговая последовательность:

КОММЕРЧЕСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ → СОБЫТИЕ → ОБЪЕКТ → СОСТОЯНИЕ → ВРЕМЯ → СЕМАНТИЧЕСКИЙ СМЫСЛ → АНАЛИТИЧЕСКОЕ НАБЛЮДЕНИЕ → ДИАГНОСТИКА → ЭКОНОМИЧЕСКАЯ И ПРИЧИННАЯ ОЦЕНКА → ПРОГНОЗ → УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ СИГНАЛ → РЕШЕНИЕ → ДЕЙСТВИЕ → РЕЗУЛЬТАТ → ДОКАЗАТЕЛЬСТВО → ОБУЧЕНИЕ → ИЗМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ / СТАНДАРТА → НОВЫЙ ЦИКЛ.

Глава 17 определила экономический объект измерения.

Глава 18 определила аналитическую архитектуру доказательства, объяснения и предвидения.

Переход к главе 19

Глава 19. Организационная трансформация маркетинговой системы

Следующая задача:

> **как организационно изменить компанию, чтобы новая архитектура маркетинга и коммерческого управления действительно начала работать?**

Глава 19 должна перевести разработанную архитектуру:

> **из модели — в работающую организационную способность.**

ГЛАВА 19 /

Организационная трансформация маркетинговой системы

Вводный аппарат

В предыдущих главах была последовательно построена архитектура коммерческого управления маркетингом. Глава 17 определила экономическую основу системы: инвестиции, затраты, вклад в результат (Contribution), дополнительную ценность (Incremental Value), экономику единицы, клиента и мощности, риск-скорректированную ценность, технологическую и портфельную экономику. Глава 18 сформировала аналитическую архитектуру, связывающую коммерческую реальность с управленческим решением:

Коммерческая реальность → Данные и наблюдения → Доказательства → Аналитика → Решение → Действие → Результат → Обучение.

Но даже экономически корректная и аналитически наблюдаемая система не начинает работать автоматически. Для этого необходим ещё один слой — не новый уровень MOS, а реальная организационная способность компании исполнять заложенную в него архитектуру. Именно этому посвящена глава 19.

Организационный разрыв

Во многих компаниях маркетинг уже обладает значительной частью необходимых инструментов: стратегией, бюджетом, CRM, аналитикой, рекламными платформами, контакт-центром, отделом продаж, BI и регламентами. Однако наличие этих элементов ещё не означает наличия целостной operating model.

На практике коммерческий процесс часто остаётся фрагментированным. Маркетинг отвечает за лиды. Контакт-центр — за звонки. Продажи — за сделки. Финансы — за бюджет. IT — за системы. Каждое подразделение способно выполнять собственную функцию профессионально, но на стыках между ними возникают задержки, повторная работа, потеря данных, различные определения, конфликт показателей, отсутствие владельца сквозного результата и ручное вмешательство высшего руководства.

Организационная проблема возникает не только потому, что отдельная функция работает плохо. Она может возникать потому, что:

> **между хорошо работающими функциями отсутствует архитектура совместной работы.**

Что понимается под организационной трансформацией

Под организационной трансформацией маркетинговой системы будем понимать:

> **управляемое изменение процессов, распределения ответственности, прав принятия решений, правил межфункциональной передачи, данных, технологий, организационных способностей и управленческого ритма, необходимое для превращения архитектуры MOS в устойчивую ежедневную практику компании.**

Такое определение шире понятия реорганизации. Реорганизация отвечает прежде всего на вопросы: какие подразделения существуют, кто кому подчиняется и какие должности необходимы. Организационная трансформация должна дополнительно ответить: кто владеет сквозным процессом; кто владеет коммерческим объектом в конкретном состоянии; кто вправе принимать решение; когда право решения переходит на другой уровень; как объект передаётся между функциями; какие данные подтверждают состояние;

как результат решения проверяется; как организация меняет стандарт после получения новых доказательств.

Поэтому:

> **организационная структура является только одной из форм закрепления operating model, но не самой operating model.**

Нормативная архитектура MOS

MOS сохраняет только три уровня:

1. **Marketing Strategy** — стратегия маркетинга;
2. **Marketing Governance** — система правил, стандартов, полномочий и механизмов управленческого контроля;
3. **Marketing Operations** — операционное исполнение.

Данные, аналитика, технологии, люди, финансы и трансформация являются сквозными обеспечивающими способностями. Они не образуют дополнительных уровней MOS.

Нормативная коммерческая цепочка

Организационная архитектура главы строится вокруг полной коммерческой цепочки:

Market → Demand → цепочка создания маркетинговой ценности → MQL → Lead Lifecycle Management → SQL → Sales Operations → Opportunity → Commercial Progression → Deal → Deal Handoff → OWNER_ACCEPTED → Ownership Episode → New Demand Episode.

цепочка создания маркетинговой ценности содержит только четыре уровня: Brand Creation, Demand Stimulation, Commercial Presence и Lead Acquisition. Его результатом является **MQL**. Lead Lifecycle Management преобразует **MQL → SQL**. Sales Operations начинается только после принятого SQL и обеспечивает дальнейшее коммерческое продвижение: **SQL → Opportunity → Commercial Progression → Deal → Deal Handoff → OWNER_ACCEPTED**.

При этом:

> **Deal не равен OWNER_ACCEPTED.**

Управление владением начинается только после события OWNER_ACCEPTED. Возникновение повторного, дополнительного, replacement- или referral-спроса создаёт уже новый Demand Episode.

Центральная логика главы

Функциональная фрагментация → Единая архитектура коммерческих объектов → Сквозные процессы → Владение процессами и объектами → Права принятия решений → Управляемые межфункциональные передачи → Единые данные и аналитика → Технологическая поддержка → Организационные способности → Управленческий ритм → Обучение и изменение стандарта.

Место главы 19 в архитектуре книги

Глава 17 отвечает: **какую экономическую ценность создаёт система?**

Глава 18: **как получить доказательство, объяснение и прогноз?**

Глава 19: **кто и каким образом должен использовать эти доказательства, принимать решения и обеспечивать исполнение?**

Следующая глава 20 будет отвечать на вопрос: **какими показателями, целями и контрольными коридорами должна управляться созданная система?**

19.1. От организационной структуры к операционной модели

Организационная структура показывает подразделения, должности, уровни управления и административную подчинённость. Такая модель необходима, но недостаточна для описания того, как компания создаёт коммерческий результат.

Два бизнеса могут иметь практически одинаковые организационные схемы и принципиально разные operating models. В одном случае решение принимается непосредственно владельцем процесса. В другом тот же вопрос проходит несколько согласований. В одной компании коммерческий объект имеет однозначного владельца. В другой после передачи между подразделениями на определённый период фактически остаётся ничейным.

Оргструктура показывает, где находятся люди. Operating model показывает, как организация создаёт результат.

Таблица 389. Организационная структура и операционная модель

Критерий	Организационная структура	Операционная модель
Главный вопрос	Кто кому подчиняется?	Как организация создаёт и управляет результатом?
Основная единица	Подразделение / должность	Процесс / объект / решение
Логика	Вертикальная	Сквозная
Ответственность	Внутри функции	За результат через функции
Основные связи	Административная подчинённость	Handoff, права решений, SLA
Данные	Часто сгруппированы по функциям	Организованы вокруг lifecycle объекта
Основной результат дизайна	Оргсхема	Воспроизводимый способ работы

Функциональная организация обычно построена вертикально: маркетинг, ЦКР, продажи, финансы, IT. Но клиент и коммерческий объект не движутся вертикально внутри одного подразделения. Поверх вертикальной структуры существует горизонтальный коммерческий поток.

Функции остаются необходимыми, поскольку обеспечивают профессиональную специализацию, найм, развитие сотрудников, бюджет, инструменты и внутренние стандарты. Проблема возникает не в существовании функций, а тогда, когда между функциями нет владельца сквозного результата.

Таблица 390. Функциональная и процессная ответственность

Измерение	Функциональная ответственность	Процессная ответственность
Основной объект	Функция	Сквозной процесс
Фокус	Люди, ресурсы, expertise	Flow и outcome
Административное управление	Да	Не обязательно

Измерение	Функциональная ответственность	Процессная ответственность
Бюджет	Обычно внутри функции	Может влиять, но не обязан владеть
Основная зона контроля	Работа подразделения	Межфункциональные границы
Подтверждённая передача	Участвует	Обеспечивает целостность
Риск	Локальная оптимизация	Ответственность без достаточных полномочий

Корректная последовательность проектирования: **коммерческие объекты → процессы → ownership → права принятия решений → handoff → данные → технологии → capability → управленческий ритм → организационная структура.**

19.2. Целевая организационная архитектура MOS

MOS определяет механизм, посредством которого маркетинг формирует стратегический выбор, устанавливает правила и организует исполнение. Его три уровня — Marketing Strategy, Marketing Governance и Marketing Operations — не являются организационными подразделениями.

Marketing Strategy отвечает прежде всего на вопрос: **где и каким образом маркетинг должен создавать экономическую ценность?**

Marketing Governance преобразует стратегический выбор в управляемую систему правил. Здесь определяются стандарты, определения, Decision Rights, ownership, ресурсные ограничения, правила данных, эскалация и change governance.

Marketing Operations обеспечивает фактическое выполнение кампаний, коммуникаций, lead acquisition, обработки коммерческих объектов и управленческих действий в пределах заданных правил.

Через все три уровня проходят данные, аналитика, технологии, экономика, люди, capability и transformation management. Они являются сквозными способностями MOS, а не отдельными уровнями.

Целевая логика замкнута: **Marketing Strategy → Marketing Governance → Marketing Operations → Commercial Reality → Evidence & Analytics → Governance Decision → при необходимости Strategy Update.**

В распределённом холдинге часть Governance может быть централизована на уровне группы компаний: MQL Standard, SQL Standard, классификация источников, архитектура данных, основные CRM-состояния. Исполнение при этом остаётся в кластерах, дилерских центрах, контакт-центре и продажах.

единый стандарт не требует единого места исполнения.

19.3. Владение процессами и коммерческими объектами

Одной из основных причин организационных потерь является неопределённость ownership. Компания может иметь множество ответственных сотрудников и одновременно не иметь человека, который отвечает за целостное движение конкретного коммерческого объекта через систему.

Необходимо различать функционального владельца (Functional Owner), владельца процесса (Process Owner) и владельца объекта (Object Owner).

Таблица 391. Типы владельцев

Тип владельца	Объект	Основная ответственность	Не является автоматически
Functional Owner	Функция	Люди, бюджет, capability	Ответственный за процесс
Ответственный за процесс	Сквозной процесс	Flow, handoff, ограничения, outcome	Руководителем всех участников
Object Owner	Конкретный объект	Следующее действие и состояние	Ответственный за процесс
Ответственный за данные	Данные	Смысл и качество	Analyst / Decision Owner
Decision Owner	Решение	Выбор и последствия	Ответственный за процесс
Technology Product Owner	Технологический продукт	Business value и развитие	Technical Owner

Functional Owner отвечает за способность функции выполнять свою работу. Process Owner отвечает за целостность сквозного процесса и его outcome через функциональные границы. Object Owner отвечает за конкретный коммерческий объект в его текущем состоянии.

Переход ownership должен происходить не в результате неформальной договорённости, а в результате определённого события. Например, **MQL_SUBMITTED ≠ MQL_ACCEPTED**.

Для каждого состояния полного коммерческого потока должен существовать однозначный operational owner. Process Owner должен видеть не только индивидуальные объекты, но и WIP, unassigned objects, waiting time, backlog и capacity.

19.4. Права принятия решений и архитектура ответственности

Назначение владельца процесса или объекта само по себе не создаёт управляемость. Следующим слоем operating model является архитектура прав принятия решений (Decision Rights Architecture).

Responsibility — обязанность выполнить действие. Accountability — ответственность за итоговый результат. Authority — полномочие принимать решения, изменять правила или распоряжаться ресурсами в пределах установленной области.

Базовый принцип:

> **ответственность за outcome должна сопровождаться достаточными полномочиями для воздействия на его ключевые причины.**

Для каждого существенного класса решений необходимо определить Decision Owner. Решение как процесс выглядит так: **Signal → Data → Interpretation → Proposal → Decision → Execution → Control → Learning.**

Решение должно приниматься на самом низком организационном уровне, который обладает необходимыми данными, capability и authority.

Таблица 392. Архитектура прав принятия решений

Элемент	Контрольный вопрос
Decision Domain	Какие решения входят в зону роли?
Decision Owner	Кто принимает окончательное решение?
Evidence Owner	Кто обеспечивает доказательство?
Proposal Owner	Кто формирует предложение?
Execution Owner	Кто исполняет решение?
Authority Limit	Где заканчиваются полномочия?
Time Window	В какой срок решение должно быть принято?
Escalation Path	Когда и куда передаётся вопрос?
Outcome Review	Кто проверяет результат решения?

Decision Reaction Delay повторно в главе 19 не определяется; используется соответствующая формула главы 18.

19.5. Управление межфункциональной передачей

Под межфункциональной передачей будем понимать **формализованный переход operational ownership коммерческого объекта от одного владельца другому после выполнения установленного стандарта приёмки**.

Критически важно: **submission не означает acceptance.**

Таблица 393. Стандарт межфункциональной передачи

Элемент	Что должно быть определено
Object	Что передаётся
Состояние	В каком состоянии находится объект
Sending Owner	Кто владеет до передачи
Readiness Standard	Когда объект готов к handoff
Minimum Data	Какие данные обязательны

Элемент	Что должно быть определено
Submission Event	Когда объект направлен на приёмку
Acceptance Criteria	Когда объект должен быть принят
Rejection Criteria	Когда допустим отказ
Receiving Owner	Кто получает ownership
Acceptance SLA	Время на решение о принятии
Action SLA	Время до первого требуемого действия
Return Reason	Почему объект возвращён
Rework Rule	Как исправляется недостаток
Escalation	Когда вопрос выходит за локальный уровень

Handoff Loss — потеря коммерческой ценности при передаче объекта между владельцами вследствие задержки, потери контекста, несогласованных критериев, отсутствия ответственности или повторной работы.

Таблица 394. Типы Handoff Loss

Тип	Механизм	Возможный результат
Object Loss	Объект остаётся без владельца	Процесс прекращается
Time Loss	Длительное ожидание	Падает вероятность следующего перехода
Data Loss	Контекст передан неполно	Повторная квалификация
State Error	Неверное состояние объекта	Ошибочная маршрутизация
Доработка	Возврат на предыдущий этап	Рост Cycle Time
Intent Loss	Реакция слишком поздняя	Снижение коммерческой вероятности
Attribution Loss	Теряется история источника	Ошибка оценки маркетинга

Тип	Механизм	Возможный результат
Capacity Loss	Получатель перегружен	Очередь и нарушение SLA

Формула 341. Handoff Loss Rate

$$HLR = \frac{N_{lost} + N_{returned}}{N_{submitted}}$$

Корректный rejection объекта, не соответствующего Acceptance Standard, не является автоматически организационной потерей.

Финальная sales boundary должна сохранять последовательность: **Opportunity → Commercial Progression → Deal → Deal Handoff → OWNER_ACCEPTED.**

19.6. Организационное трение и локальная оптимизация

Под Organizational Friction — организационным трением — будем понимать **дополнительное время, работу и управленческие усилия, возникающие из-за несовершенной координации процессов, ответственности, данных, решений и технологий.**

Таблица 395. Типы организационного трения

Тип	Проявление	Возможная причина
Waiting	Объект ждёт действия	Queue / unclear owner
Доработка	Работа выполняется повторно	Плохой handoff
Duplicate Approval	Решение согласуется несколько раз	Неясные Decision Rights
KPI Conflict	Функции оптимизируют разные outcomes	Несогласованные цели
Data Friction	Разные версии показателя	Нет Data Governance
Technology Friction	Ручной перенос данных	Legacy / integrations
Escalation Friction	Всё уходит выше	Недостаток authority

Тип	Проявление	Возможная причина
Capacity Friction	Bottleneck на одном участке	Несогласованная мощность
Standard Friction	Разные локальные правила	Нет единого Governance

Функция может улучшать собственный показатель и ухудшать общий outcome. Типовая последовательность: **Functional Boundary → Local Metric → Local Accountability → Rational Local Behaviour → Negative External Effect → System Loss.**

Желательное для системы поведение должно быть рациональным для её участников. Авторская концептуальная модель:

> **Поведение = Роль × Полномочия × Метрики × Инструменты × Управленческий контекст.**

Это не математическое тождество.

Ручной контроль способен временно компенсировать дефекты, но часто скрывает слабую operating model.

19.7. Управленческий ритм и архитектура решений

Под управленческим ритмом (Management Cadence) будем понимать **повторяющуюся во времени систему наблюдения, обсуждения, принятия решений и контроля результата на разных горизонтах управления.**

Основной принцип: **управленческая встреча существует ради решения, а не ради передачи информации.**

Таблица 396. Управленческий ритм

Горизонт	Объект управления	Главный вопрос	Тип решений
Ежедневный	Exceptions, WIP, SLA, capacity	Что требует реакции сейчас?	Операционные
Еженедельный	Flow, conversion, cohorts, forecast	Где изменился процесс и почему?	Тактические

Горизонт	Объект управления	Главный вопрос	Тип решений
Ежемесячный	Экономика, ресурсы, constraints	Что системно влияет на результат?	Governance / ресурсные
Ежеквартальный	Strategy, standards, portfolio	Что изменить в архитектуре?	Стратегические

Таблица 397. Типы управленческих встреч

Формат	Основной объект	Требуемый результат
Daily Exception Review	Критические исключения	Немедленное действие
Weekly Flow Review	Сквозной коммерческий поток	Тактическое решение
Monthly Business Review	Экономика и ограничения	Ресурсное / Governance-решение
Quarterly Architecture Review	Стратегия и operating model	Архитектурное изменение
Операционный обзор собственника	Системные вопросы высокого уровня	Решение собственника / CEO

Owner Operating Review — авторская управленческая конструкция. Он не должен превращаться в последовательный отчёт директоров функций. Его объект — системные отклонения, ограничения, forecasts, риски и решения, требующие authority собственника или CEO.

19.8. Организация данных, аналитики и технологий

Современная operating model не может существовать отдельно от данных и технологий. Но сама по себе цифровизация не создаёт управляемость.

Нельзя начинать проектирование data architecture с вопроса: какие поля уже есть в CRM? Сначала необходимо определить коммерческий объект, его состояния, критические события, ownership, handoff и решения, которые должны приниматься.

Process → Object → State → Event → Data → Evidence → Decision.

Таблица 398. Роли данных, аналитики и технологий

Роль	Основной объект	Главная ответственность	Не является автоматически
Ответственный за данные	Бизнес-данные	Смысл, определение, качество	Аналитиком
Data Producer	Событие / запись	Корректное создание данных	Владельцем стандарта
Специалист по качеству данных	Качество данных	Соблюдение правил и контроль	Business Owner
Analyst	Подтверждающие данные	Measurement, diagnosis, forecast	Ответственный за процесс
Ответственный за процесс	Процесс	Flow и outcome	Ответственный за данные
Decision Owner	Решение	Выбор и последствия	Analyst
Technology Product Owner	Технологический продукт	Business value и развитие	Technical Owner
Technical Owner	Платформа	Архитектура, стабильность, безопасность	Business Owner

Единая версия коммерческой реальности не обязательно означает одну физическую базу. Важнее, чтобы для каждого значимого показателя существовало согласованное определение и нормативный источник.

Качество данных является результатом совместной работы:

Process + Standard + Ownership + Technology + Control.

Технология должна поддерживать уже определённый коммерческий процесс. Автоматизировать следует уже определённый и управляемый процесс, а не организационную неоднозначность.

Теневая аналитика — локальные Excel, собственные выгрузки, персональные формулы и параллельные dashboard — может временно компенсировать недостаток официальной системы, но в зрелой operating model создаёт несколько версий истины, rework и Analytical Debt.

Для ключевых технологий необходимы Business Owner, Technology Product Owner, Technical Owner, SLA и change governance. Технологический backlog должен быть связан с бизнес-процессом и ожидаемым outcome.

19.9. Архитектура организационных способностей и развитие компетенций

Организационная трансформация часто ошибочно сводится к обучению сотрудников. Но индивидуальное знание ещё не является организационной способностью.

Под capability понимается:

> **устойчивая способность организации воспроизводимо выполнять определённый класс работы с использованием людей, процессов, данных, технологий и правил.**

Marketing Transformation Capability Map

Карта включает восемь основных классов способностей:

1. стратегическую;
2. Governance;
3. операционную;
4. аналитическую;
5. экономическую;
6. технологическую;
7. трансформационную;
8. обучающую.

Таблица 399. Карта организационных способностей

Capability	Что организация должна уметь	Признак дефицита
Стратегическая	Делать осознанные market / portfolio choices	Стратегия сводится к плану активностей
Система управленческих решений	Создавать и изменять rules и standards	Все исключения решаются вручную

Capability	Что организация должна уметь	Признак дефицита
Операционная	Стабильно исполнять процесс	Высокая вариативность результата
Аналитическая	Measure, diagnose, forecast	Много отчётности, мало решений
Экономическая	Оценивать Contribution и incremental value	Доминируют локальные метрики
Технологическая	Развивать системы от process value	IT получает несвязанный request backlog
Трансформационная	Управлять переходом между состояниями	Много проектов без единой архитектуры
Обучающая	Превращать evidence в Standard Update	Ошибки регулярно повторяются

Таблица 400. Capability Gap

Таблица · часть 1 из 2

Capability	Текущее состояние	Целевое состояние	Разрыв
Analytics	Отчётность по факту	Diagnosis + Forecast	Нет predictive capability
Process Management	Управление функциями	Process Ownership	Нет сквозной ответственности
Economics	Контроль расходов	Contribution-based decisions	Нет общей value model
Technology	Request-based IT	Product Ownership	Нет business ownership
Learning	Разовые разборы	Standard Update loop	Learning не меняет process

Таблица · часть 2 из 2

Capability	Механизм развития
Analytics	Data + methodology + practice
Process Management	Role + authority
Economics	Методология главы 17
Technology	Technology Product Owner
Learning	Governance cadence

Training не равен Transformation. Capability существует тогда, когда знание поддержано ролью, authority, инструментом, process и управленческим ритмом.

Capability Debt возникает, если сложность процессов и технологий растёт быстрее, чем способность организации ими управлять. Key-person risk показывает противоположную проблему: способность существует фактически в одном человеке, но не институционализирована в организации.

19.10. Проектирование организационной структуры

Организационная структура является одним из результатов проектирования operating model.

После того как определены процессы, коммерческие объекты, ownership, Decision Rights, handoff, data, technology, capabilities и Management Cadence, можно решать, какие функции необходимы, что централизовать, что децентрализовать, где создать Shared Services, сколько нужно уровней управления и где должны находиться ключевые роли.

Таблица 401. Централизация и децентрализация

Измерение	Централизация предпочтительнее, когда…	Децентрализация предпочтительнее, когда…
Standards	Требуется единое определение	Нужна локальная адаптация
Expertise	Компетенция редкая	Контекст специфичен
Economics	Высок scale effect	Coordination Cost выше выгоды

Измерение	Централизация предпочтительнее, когда…	Децентрализация предпочтительнее, когда…
Decisions	Высок системный риск	Критична скорость
Technology	Нужна единая architecture	Допустима контролируемая локальная гибкость
Data	Нужна единая семантика	Нужна глубокая local interpretation
Execution	Работа хорошо стандартизируема	Критична proximity to market

Цель: централизовать достаточно для стандарта и масштаба, но децентрализовать достаточно для скорости, локальной ответственности и адаптации.

Shared Service и CoE не являются одним и тем же. Shared Service выполняет работу. CoE создаёт methodology, standards, knowledge и capability.

Ключевая роль должна описываться не только через список обязанностей, а через purpose, owned object / process, outcomes, Decision Rights, interfaces, required evidence и accountability. Такой подход сильнее традиционного job description.

Теневая организационная структура возникает, когда реальная система решений строится через личные договорённости, неформальных лидеров, мессенджеры и ручные эскалации, а формальная оргсхема не отражает фактическую operating model.

Целевая последовательность проектирования:

Commercial Objects → Processes → Ownership → Decision Rights → Handoff → Data → Technology → Capability → Management Cadence → Organizational Structure.

19.11. Архитектура программы трансформации

После определения целевой operating model возникает вопрос: как перейти от текущего состояния к целевому без распада управления и перегрузки организации?

Организационная трансформация должна управляться как:

единая архитектурная программа перехода между двумя состояниями operating model.

Transformation Backlog

Transformation Backlog — авторская конструкция книги: единый управляемый список архитектурных изменений, необходимых для перехода к целевой operating model.

Таблица 402. Transformation Backlog

Поле	Содержание
Transformation Item	Какое архитектурное изменение требуется
Problem	Какой разрыв устраняется
Current State	Как работает система сейчас
Target State	Как должна работать
Category	Process / Data / Technology / Role / Governance / Capability / Economics / Measurement
Owner	Кто отвечает за переход
Expected Effect	Что должно измениться
Dependencies	От чего зависит изменение
Подтверждающие данные	Чем подтверждена необходимость
Status	Текущее состояние

Transformation Item должен формулироваться как изменение состояния, а не как активность. Не «провести обучение MQL», а «обеспечить единое применение MQL Standard всеми целевыми подразделениями».

Transformation Portfolio

Transformation Portfolio — совокупность трансформационных инициатив, отобранных к реализации с учётом архитектурной значимости, dependencies, ожидаемого эффекта, риска, ресурсов, management bandwidth и IT capacity.

Таблица 403. Transformation Portfolio

Таблица · часть 1 из 2

Инициатива	Архитектурная значимость	Expected Effect	Dependencies
Единый MQL Standard	Высокая	Единая квалификация	Базовая
CRM Event History	Высокая	Наблюдаемость lifecycle	Definitions
Handoff Governance	Высокая	Снижение потерь	Ownership
Прогноз	Высокая	Predictive Control	Event History
Advanced Automation	Средняя	Масштабирование	Stable Process

Таблица · часть 2 из 2

Инициатива	Resource Load	Риск	Приоритет
Единый MQL Standard	Низкая	Низкий	Высокий
CRM Event History	Средняя	Средний	Высокий
Handoff Governance	Средняя	Средний	Высокий
Прогноз	Высокая	Средний	После data foundation
Advanced Automation	Высокая	Высокий	После стандартизации

Иллюстративный пример.

Программа ограничивается не только деньгами. Критичны IT Capacity, Management Bandwidth, Change Capacity и Transformation WIP.

19.12. Волны, пилоты и последовательность изменений

Базовый принцип последовательности:

Definitions → Ownership → Handoff → Data Capture → Analytics → Decision Rhythm → Automation → Optimization.

Эта последовательность показывает зависимость: сначала нужно определить систему, затем делать её наблюдаемой и только потом масштабировать автоматизацией.

Pilot

Пилот — способ проверить гипотезу изменения operating model в ограниченном scope.

Таблица 404. Стандарт пилота

Элемент	Содержание
Hypothesis	Какое изменение ожидается
Scope	Где проводится проверка
Исходный уровень	Как система работает до изменения
Intervention	Что именно меняется
Результат	Какой результат наблюдается
Success Criterion	По какому условию пилот признаётся успешным
Observation Period	За какой период оценивается
Решение	Scale / Redesign / Stop

Неуспешный пилот тоже создаёт ценность, если выявляет неверную гипотезу, missing dependency или capability gap и предотвращает дорогой rollout.

Transformation Wave

Transformation Wave — ограниченный пакет взаимосвязанных архитектурных изменений, совместное внедрение которых создаёт новую организационную capability.

Таблица 405. Волна трансформации

Волна	Архитектурная цель	Основные изменения	Результат
Wave 1	Управляемый MQL	Standard + Ownership + Handoff + Event Capture	Единый наблюдаемый MQL
Wave 2	Управляемый SQL	SQL Standard + Sales Handoff + Process Ownership	Наблюдаемый MQL → SQL
Wave 3	Сквозная аналитика	Cohorts + Bottleneck + Forecast	Evidence-based management
Wave 4	Decision Architecture	Cadence + Signals + Decision Log	Управляемая реакция
Wave 5	Automation	Routing + Alerts + Automation	Масштабирование стабильного процесса

Иллюстративная последовательность.

Волна не равна проекту. Она объединяет standard, ownership, handoff, data, technology, training и Management Cadence, если именно этот пакет создаёт новый operating capability.

19.13. Принятие новой практики и измерение результата трансформации

Внедрение нового элемента ещё не доказывает изменение operating behaviour.

Implementation ≠ Adoption ≠ Outcome.

Формула 342. Adoption Rate

$$AdoptionRate = \frac{N_{new}}{N_{eligible}}$$

Показатель отвечает: использует ли организация новый способ работы?

Формула 343. Standard Compliance Rate

$$SCR = \frac{N_{compliant}}{N_{eligible}}$$

Показатель отвечает: насколько правильно организация использует новый стандарт?

Таблица 406. Метрики принятия и результата трансформации

Уровень	Что измеряется	Пример
Implementation	Создан ли новый элемент	CRM workflow доступен
Adoption	Используется ли	Доля объектов нового процесса
Compliance	Правильно ли используется	Доля объектов по standard
Process Performance	Изменился ли процесс	Cycle Time / rework
Commercial Outcome	Изменился ли коммерческий результат	Конверсия
Economic Outcome	Создана ли экономическая ценность	Contribution
Transformation Effect	Какая часть эффекта связана с изменением	Дополнительный эффект воздействия
Learning Closure	Изменился ли standard	Standard Update

Формула 344. Transformation Throughput

$$TransformationThroughput = \frac{N_{completed\ changes}}{\Delta t}$$

Количество завершённых изменений не равно созданной ценности. Transformation Throughput должен использоваться только как показатель способности программы завершать изменения.

Transformation Health Profile

Для многомерной диагностики без единого итогового балла может использоваться профиль по восьми осям:

1. Architecture Clarity;
2. Process Ownership;
3. Decision Rights;
4. Handoff Quality;
5. Data & Technology Readiness;
6. Capability;
7. Adoption;
8. Learning Closure.

Профиль не является maturity score и не должен сводиться к одному числу.

19.14. Институционализация: как изменение становится системой

Adoption означает: новая практика используется.

Institutionalization означает:

> **организация способна устойчиво воспроизводить её самостоятельно.**

Типовая последовательность:

Transformation Project → Implementation → Adoption → Stabilization → Institutionalization → Normal Operating Model.

Таблица 407. Критерии институционализации

Измерение	Контрольный вопрос	Возможное доказательство
Process	Новый процесс стал нормативным?	Устойчивое фактическое использование
Ownership	Роли реально работают?	Решения owners
Полномочия по принятию решений	Решения принимаются на целевом уровне?	Журнал решений

Измерение	Контрольный вопрос	Возможное доказательство
Data	Данные формируются устойчиво?	Event History / quality
Technology	Платформа работает как production capability?	SLA / ownership
Management Rhythm	Процесс встроен в управление?	Normal Management Cadence
Capability	Организация работает самостоятельно?	Stable Role Performance
Legacy	Старый процесс выведен?	Retirement Evidence
Performance	Результат стабилен?	Устойчивая процессная динамика
Learning	Система умеет менять standard?	Standard Update

Одним из главных критериев институционализации является закрытие старого процесса.

New Standard Adoption требует Old Standard Retirement.

Если компания одновременно использует новую CRM, старый Excel, новый dashboard, прежний отчёт, новый workflow и сообщения в мессенджере, она фактически поддерживает несколько operating models.

Закрытие трансформации должно быть отдельным Governance decision. Не «прошёл срок проекта», а: достаточно ли evidence, чтобы признать новую практику normal operating model?

19.15. Интегрированная эталонная модель организационной трансформации

Теперь необходимо соединить все элементы главы в единую архитектуру.

Центральная авторская конструкция:

Marketing Operating Model Transformation

Это архитектура управляемого перехода от существующей организационной конфигурации к целевой способности MOS устойчиво воспроизводить коммерческий flow, принимать решения и обновлять собственные стандарты.

Модель включает восемь взаимосвязанных слоёв:

1. Architecture;
2. Process;
3. Ownership;
4. Decision Rights;
5. Data & Analytics;
6. Technology;
7. Capability;
8. Management Rhythm.

И замыкающий контур: **Learning & Standard Update.**

Architecture без Process остаётся концепцией. Process без Ownership создаёт ничейные зоны. Ownership без Decision Rights создаёт ответственность без полномочий. Decision Rights без Data создают слепые решения. Data без Process превращаются в отчётность. Technology без Standard автоматизирует хаос. Capability без организационного контекста остаётся индивидуальным знанием. Management Rhythm без Decision Rights превращается в совещания. Система без Learning постепенно устаревает.

Organizational Handoff Architecture

Вторая центральная авторская конструкция:

Object → Sending Owner → Acceptance Standard → Receiving Owner → Decision Rights → Data → SLA → Escalation → Outcome.

Transformation Control Loop

Третий интеграционный контур:

Target State → Transformation Backlog → Transformation Wave → Implementation → Adoption → Outcome → Evidence → Learning → Standard Update → Next Wave.

Три контура интегрированной модели

Контур 1. Коммерческий flow

Market → Demand → цепочка создания маркетинговой ценности → MQL → Lead Lifecycle Management → SQL → Sales Operations → Opportunity → Commercial Progression → Deal → Deal Handoff → OWNER_ACCEPTED → Ownership Episode → New Demand Episode.

Контур 2. Управленческий

Commercial Reality → Evidence → Analytics → Decision → Action → Outcome → Learning.

Контур 3. Трансформационный

Target State → Backlog → Wave → Implementation → Adoption → Outcome → Evidence → Learning → Standard Update → Next Wave.

Таблица 408. Интегрированная модель организационной трансформации

А. Слои Marketing Operating Model Transformation

Слой	Главный вопрос	Основной объект
Architecture	Что строим?	Target Operating Model
Process	Как движется ценность?	Commercial Flow
Ownership	Кто владеет?	Process / Object
Полномочия по принятию решений	Кто что решает?	Decision Domain
Data & Analytics	Что происходит и почему?	Подтверждающие данные
Technology	Чем поддерживается процесс?	Platform / Workflow
Capability	Умеет ли организация?	Organizational Capability
Management Rhythm	Когда принимаются решения?	Decision Cycle

Б. Сквозной механизм

Механизм	Главный вопрос	Основной объект
Подтверждённая передача	Как передаётся объект?	Functional Boundary

B. Контур изменения

Элемент	Главный вопрос	Основной объект
Transformation	Как меняется система?	Backlog / Wave
Adoption	Используется ли новое?	Behaviour
Institutionalization	Стало ли новое нормой?	Operating Model
Learning	Как система развивается?	Standard Update

Авторские конструкции главы 19

К центральным авторским конструкциям книги относятся:

1. **Marketing Operating Model Transformation**
2. **Organizational Handoff Architecture**
3. **Handoff Loss**
4. **Organizational Friction**
5. **Decision Rights Architecture**
6. **Transformation Backlog**
7. **Transformation Portfolio**
8. **Transformation Wave**
9. **Capability Map**
10. **Transformation Control Loop**
11. **Owner Operating Review**
12. **Institutionalization Criteria**

Вспомогательными понятиями являются Capability Gap, Capability Debt, Analytical Debt, Shadow Analytics, Shadow Organization, Transparency Cost, Learning Closure, Legacy Retirement и Transformation Closure.

Финальные выводы главы 19

1. **Operating model первична относительно оргструктуры.** Сначала проектируются объекты, процессы, ownership, права решений, handoff, данные и capability — затем структура.
2. **Функциональная и процессная ответственность должны сосуществовать.** Функции создают компетенции и ресурсы, Process Ownership обеспечивает сквозной outcome.
3. **Каждый критический коммерческий объект должен иметь владельца.** Отсутствие owner создаёт ничейные зоны и потери.
4. **Accountability требует Authority.** Ответственность без достаточных полномочий превращается в формальность и порождает постоянную эскалацию.
5. **Handoff является самостоятельным объектом Governance.** Submitted и Accepted — разные события; межфункциональная граница должна иметь стандарт, данные, SLA и escalation.
6. **Локальная эффективность не гарантирует системный результат.** Функция может улучшить собственный KPI и одновременно ухудшить поток, клиентский outcome или Contribution.
7. **Management Cadence превращает evidence в решения.** Совещание существует ради решения, а не ради передачи информации.
8. **Данные и технологии должны поддерживать уже определённый процесс.** Цифровизация не заменяет architecture, ownership и Governance.
9. **Capability принадлежит организации, а не отдельному человеку.** Знание становится capability только тогда, когда встроено в роль, процесс, инструменты, authority и ритм управления.
10. **Implementation ≠ Adoption ≠ Outcome.** Внедрение новой системы ещё не доказывает изменения поведения и тем более экономического эффекта.
11. **Institutionalization требует retirement legacy.** Новая модель не становится нормой, пока старая продолжает существовать как равноправная альтернатива.
12. **Зрелая operating model должна уметь изменять собственные стандарты через learning.** Финальный результат трансформации — не новая структура, а способность организации управляемо изменять саму себя.

Центральный вывод

Организационная трансформация маркетинговой системы завершена не тогда, когда утверждена новая структура или внедрена новая система, а тогда, когда новые правила принятия решений, владения процессами, передачи коммерческих объектов, работы с данными и организационного обучения стали нормальным способом ежедневной работы компании.

В этот момент:

> **MOS перестаёт быть архитектурой на бумаге и становится организационной способностью.**

Переход к главе 20

После главы 19 определено:

> **кто и как управляет системой.**

Следующий вопрос:

> **какими показателями эта система должна управляться?**

Необходимо определить, что является KPI, а что просто metric; какие показатели имеют target; где нужны control corridors; кто является owner показателя; как связать стратегические, процессные и функциональные показатели; как сочетать leading и lagging indicators; как не превратить KPI в механизм локальной оптимизации.

Следующая глава переходит от архитектуры ответственности и решений к архитектуре измерения и управленческого контроля.

ГЛАВА 20 /

Система KPI: архитектура показателей и управленческого контроля

Архитектура показателей, целей и управленческого контроля

KPI — не число в отчёте, а элемент архитектуры управленческого решения.

В этой главе KPI рассматриваются как сквозная система, связывающая стратегию, коммерческие объекты, цели, контрольные коридоры, сигналы, права принятия решений, действия и обучение. Задача — перейти от набора метрик к управляемой коммерческой системе, в которой показатель имеет смысл только внутри конкретного управленческого контекста.

Введение

Современные компании редко испытывают недостаток данных. Напротив, маркетинг, продажи, CRM, сервис, финансы и цифровые каналы генерируют тысячи показателей. Проблема возникает не в измерении как таковом, а в отсутствии архитектуры, которая определяет, какие из этих показателей действительно являются ключевыми, для какого объекта они существуют и какое решение должны запускать.

Метрика существует в системе измерения. KPI существует в системе управления. Один и тот же показатель может быть основным KPI, опережающим индикатором, диагностической метрикой или ограничением — в зависимости от цели, масштаба и уровня принятия решения.

Поэтому KPI System должна соединять стратегическую цель с коммерческим объектом, целевым состоянием, допустимой вариативностью, сигналом, диагностикой, владельцем решения, действием и последующим обучением.

$$\text{Стратегия} \rightarrow \text{Цель} \rightarrow \text{Коммерческий объект} \rightarrow KPI$$
$$\rightarrow \text{Сигнал} \rightarrow \text{Решение} \rightarrow \text{Действие} \rightarrow \text{Результат}$$
$$\rightarrow \text{Обучение}$$

20.1. От множества метрик к системе KPI

Метрика — измеряемая характеристика объекта или процесса. Она может быть полезна для анализа, но сама по себе не требует управленческой реакции. KPI отличается тем, что связан с конкретной целью, коммерческим объектом, владельцем и правилом реакции.

Ключевость не означает «самый важный показатель вообще». Она означает отбор ограниченного набора показателей, на которых в конкретном управленческом контуре должно концентрироваться внимание. Поэтому большое количество KPI обычно свидетельствует не о зрелости, а о слабости механизма приоритизации.

Dashboard не равен KPI System. Dashboard — интерфейс наблюдения. KPI System — архитектура, связывающая наблюдение с решением.

$$\text{Метрика} \neq KPI$$

Элемент	Главная функция	Нужна ли управленческая реакция?
Метрика	Измеряет характеристику	Не обязательно
KPI	Контролирует существенный результат	Да
Диагностическая метрика	Помогает понять причину	После сигнала

Элемент	Главная функция	Нужна ли управленческая реакция?
Ограничивающий показатель	Защищает систему от локальной оптимизации	При нарушении границы

20.2. Архитектура системы KPI

Проектирование KPI следует начинать не со списка показателей, а с архитектуры управления. Сначала определяется стратегическая или коммерческая цель, затем — объект, состояние которого необходимо изменить. Только после этого выбирается показатель, способный отражать движение этого объекта.

Полная карточка KPI должна фиксировать объект, единицу анализа, период, формулу, источник, целевое состояние, контрольный коридор, правило сигнала, владельцев и управленческий ритм. Без этих элементов показатель остаётся частью отчётности.

KPI System является сквозной системой MOS. Она не образует новый уровень MOS, а обеспечивает наблюдаемость и управляемость Marketing Strategy, Marketing Governance и Marketing Operations.

$$\text{Стратегия} + \text{Коммерческие объекты} + KPI + \text{Цели} + \text{Коридоры} + \text{Владение} + \text{Данные} + \text{Decision Rights} + \text{Ритм} + \text{Обратная связь} = \text{KPI System}$$

20.3. Иерархия и роли показателей

У KPI есть как минимум две независимые координаты: уровень управления и роль показателя. Уровень показывает масштаб решения — от стратегического до операционного. Роль отвечает на вопрос, какую функцию показатель выполняет: основной, опережающий, запаздывающий, диагностический или ограничивающий.

Поэтому один и тот же показатель может менять статус. Например, SQL может быть запаздывающим результатом Lead Lifecycle Management и одновременно опережающим показателем будущих сделок для Sales Operations. CPL может быть основным KPI функционального контура и лишь диагностической метрикой для собственника.

Уровень	Объект внимания	Типовой вопрос
Стратегический	Долгосрочная ценность	Достигаем ли стратегической цели?
Системный	Коммерческая система	Работает ли система как единое целое?
Процессный	Переход между состояниями	Эффективно ли происходит преобразование?
Функциональный	Вклад функции	Каков вклад функции в результат?
Операционный	Исполнение	Что происходит сейчас?

20.4. Ресурс → активность → непосредственный результат → конечный результат

Ресурс, активность, непосредственный результат и конечный результат нельзя смешивать. Бюджет, люди, данные и capacity создают возможность действовать. Кампании, звонки и обработка лидов описывают деятельность. MQL, SQL и Deal являются продуктом конкретных процессов. Contribution, LTV, удержание и доля рынка отражают более широкий коммерческий или экономический эффект.

Особенно важно учитывать границы процессов: MQL является результатом цепочка создания маркетинговой ценности, но одновременно входом для Lead Lifecycle Management. SQL — результат LLM и вход для Sales Operations. Локальный результат одного процесса не равен системному результату всей цепочки.

$$\text{Ресурс} \rightarrow \text{Активность} \rightarrow \text{Непосредственный результат} \rightarrow \text{Конечный результат}$$

Активность не равна результату, а локальный результат не равен системной ценности.

20.5. KPI и коммерческий поток

KPI должны быть наложены на сквозной коммерческий поток, а не на организационную структуру. В нормативной архитектуре книги коммерческий объект последовательно изменяет состояние: Market → Demand → MVC → MQL → LLM → SQL → Sales Operations → Opportunity → Commercial Progression → Deal → Deal Handoff → OWNER_ACCEPTED → Ownership Episode → New Demand Episode.

Для каждого состояния и перехода необходимо уметь видеть пять измерений: объём, конверсию, скорость, качество и экономическую ценность. Это не означает пять KPI на каждый этап: часть показателей будет основной, часть — ограничивающей или диагностической.

На стыках особенно важна отдельная наблюдаемость handoff. End-to-end performance определяется не только эффективностью процессов, но и качеством передачи объекта между ними.

$$\text{Deals} = \text{Demand} \times CR_1 \times CR_2 \times \cdots \times CR_n \qquad (345)$$

20.6. Опережающие и запаздывающие показатели

Опережающий показатель появляется до конечного результата и позволяет раньше увидеть изменение траектории. Запаздывающий фиксирует уже сформировавшийся результат. Эти роли относительны: SQL запаздывает относительно MQL, но опережает Deal.

Ключевое значение имеет временной лаг и когортная логика. Сопоставлять текущие сделки с текущими MQL нельзя, если они относятся к разным когортам. Для прогноза необходимо учитывать ожидаемое время прохождения процесса и историческую конверсию сопоставимых объектов.

Временное предшествование само по себе не доказывает причинность. Опережающий показатель может быть полезен как прогнозный сигнал, но управленческое действие должно учитывать степень подтверждённости связи.

$$Leading_t \rightarrow Process \rightarrow Lagging_{t+n} \qquad (346)$$

$$\text{Expected Deals}_{t+n} = SQL_t \times \text{Expected Deal Rate} \qquad (347)$$

20.7. Дерево KPI

Дерево KPI — это не декоративная иерархия метрик, а модель связей между результатом и его компонентами. В ней необходимо строго различать математическую декомпозицию, потоковую связь и причинную гипотезу.

Математическая связь показывает, из чего по определению рассчитывается результат. Потоковая связь отражает переход объекта между состояниями. Причинная гипотеза утверждает предполагаемое влияние одного фактора на другой и требует эмпирической проверки.

Например, Contribution = Deals × Contribution per Deal является расчётной связью. MQL → SQL → Deal — потоковой. Response Time → Deal Rate — причинной гипотезой. Визуальная стрелка не является доказательством причинности.

$$\text{Contribution} = \text{Deals} \times \text{Contribution per Deal} \qquad (348)$$

20.8. Архитектура целей

Целевое состояние может задаваться абсолютным значением, относительным значением, темпом роста, коэффициентом, диапазоном или порогом. Нельзя сводить все цели к одной точке.

Цель необходимо связывать с объектом, горизонтом, базой сравнения и ограничениями. Кроме того, цель не равна прогнозу. Цель отвечает, куда мы хотим прийти; прогноз — куда идём при текущей траектории. Разрыв между ними создаёт предмет управленческого решения.

Цели должны формироваться одновременно сверху вниз и снизу вверх: стратегическая потребность декомпозируется в необходимый коммерческий результат, а фактическая capacity системы показывает, достижим ли он и какие изменения нужны.

$$TA = \frac{Fact}{Target} \qquad (349)$$

$$Variance = Fact - Target \qquad (350)$$

Выполнение цели не равно системному успеху, если нарушены ограничения или разрушается экономическая ценность.

20.9. Контрольный коридор KPI

Любой реальный процесс обладает вариативностью. Поэтому отклонение от точечного target ещё не означает проблему. Контрольный коридор отделяет нормальную вариативность от зоны внимания и зоны вмешательства.

Границы коридора могут учитывать историческую вариативность, экономический риск, размер выборки, capacity, чувствительность результата и бизнес-контекст. Универсальное правило «±5 %» методологически слабое.

Важно различать целевое значение, бизнес-порог и статистическую контрольную границу. Процесс может быть статистически стабильным, но экономически плохим; и наоборот, хороший результат может быть нестабильным.

$$Lower\ Bound \leq KPI \leq Upper\ Bound \qquad (351)$$

20.10. Архитектура сигнала KPI

Сигнал — это не любое изменение значения. Сначала система фиксирует отклонение, затем проверяет качество данных, оценивает существенность и только после этого переводит ситуацию в режим управленческого внимания.

Сигнал может быть связан с уровнем показателя, устойчивым трендом, скоростью изменения, изменением внутренней структуры, согласованным движением нескольких KPI или прогнозируемым будущим выходом за границы.

Сигнал не равен диагнозу. Диагноз не равен решению. После сигнала аналитический контур должен проверить гипотезы, а решение — принадлежать роли с соответствующими Decision Rights.

$$\text{Метрика} \rightarrow \text{Отклонение} \rightarrow \text{Проверка} \rightarrow \text{Существенность} \rightarrow \text{Сигнал} \rightarrow \text{Диагностика} \rightarrow \text{Решение}$$

20.11. Владение KPI

Показатель сам по себе не является объектом управления. Поэтому вокруг значимого KPI необходимо различать владельца объекта, владельца процесса, владельца данных, аналитическую функцию, владельца решения, исполнителя и контроль результата.

Владелец данных отвечает за корректность измерения, но не обязательно за бизнес-результат. Аналитик объясняет отклонение, но не обязательно принимает решение. Владелец процесса управляет преобразованием объекта, однако часть причин может находиться за пределами его полномочий.

Ответственность должна соответствовать реальным правам управления. Коллегиальное участие нескольких функций не отменяет необходимости конкретного владельца решения.

Роль	Ответственность
Владелец объекта	Состояние коммерческого объекта
Владелец процесса	Результативность преобразования
Владелец данных	Качество, полнота, доступность данных
Аналитическая функция	Диагностика и проверка гипотез
Владелец решения	Право изменить систему
Исполнитель	Реализация действия
Контроль результата	Проверка эффекта и обратная связь

20.12. Основной KPI и ограничивающие показатели

Как только показатель становится сильной целью, система начинает адаптировать поведение к его достижению. Поэтому один основной KPI почти всегда требует ограничивающих показателей, которые задают цену, которую нельзя платить за улучшение результата.

Например, рост сделок может достигаться за счёт чрезмерной скидки; снижение CPL — за счёт ухудшения качества; рост конверсии — за счёт отбора только самых лёгких клиентов. Guardrails делают такие способы оптимизации видимыми.

Диагностические метрики выполняют третью функцию: они не определяют результат и не ограничивают его, а помогают понять, почему основной KPI изменился.

$$\text{Основной KPI} + \text{Ограничивающие показатели} + \text{Диагностические метрики}$$

Слой	Главный вопрос	Пример
Основной KPI	Чего хотим достичь?	Contribution / GM1 / продажи
Ограничивающий	Какой ценой нельзя достигать?	Маржа / скидка / NPS / capacity
Диагностический	Почему результат изменился?	Конверсия / скорость / источник / структура

20.13. KPI и управленческий ритм

KPI должен быть встроен в управленческий ритм. Частота измерения, анализа и принятия решения не обязаны совпадать. Показатель может обновляться ежедневно, анализироваться еженедельно и использоваться для системного решения ежемесячно.

Ежедневный уровень нужен для исключений, SLA, WIP и capacity. Еженедельный — для процессов, конверсий, когорт и прогноза. Ежемесячный — для экономики, бюджета и системных корректировок. Ежеквартальный — для стратегии и архитектурных решений.

Критический сигнал должен обходить регулярный календарь. При этом высокая частота данных не оправдывает постоянное вмешательство: слишком частые изменения сами создают нестабильность.

$$\text{Частота измерения} \neq \text{Частота анализа} \neq \text{Частота решений}$$

20.14. Диагностический профиль KPI System

Качество KPI System нельзя сводить к единому рейтингу зрелости. Сильные данные не компенсируют отсутствие Decision Rights; хорошая стратегия не компенсирует плохие определения объектов. Поэтому систему следует диагностировать по нескольким независимым областям.

Базовые области профиля: стратегическая связь, покрытие коммерческих объектов, владение, данные, типы связей, связь с решениями, защита от локальной оптимизации и обучение. Для каждой области используется конструкция: принцип → диагностический вопрос → свидетельство → типовой дефект.

Цель диагностики — не присвоить балл, а показать, где система теряет способность превращать измерение в решение.

Область	Ключевой вопрос	Типовой дефект
Стратегия	Зачем существует KPI?	Метрики не связаны с целями
Коммерческие объекты	Что система не видит?	Слепые зоны потока
Владение	Кто реагирует?	Размытая ответственность
Данные	Можно ли доверять числу?	Несогласованные определения
Связи	Как связан показатель с результатом?	Ложная причинность
Решения	Что происходит после сигнала?	Отчётность без действия
Ограничения	Можно ли улучшить KPI ценой системы?	Локальная оптимизация
Обучение	Обновляется ли система?	Устаревшие правила

20.15. Интегрированная система KPI

Интегрированная KPI System возникает только тогда, когда отдельные элементы соединяются в один замкнутый контур. Сверху вниз стратегия преобразуется в цели, KPI, решения и исполнение. Снизу вверх коммерческая реальность превращается в измерение, сигнал, диагностику и доказательства для решения.

Точкой пересечения является управленческое решение. Оно должно иметь владельца, исполнителя, ожидаемый эффект и дату проверки. После действия фактический результат сопоставляется с ожиданием, а полученное знание возвращается в систему: обновляются цели, коридоры, гипотезы, правила сигнала или сам процесс.

Эта логика соединяет четыре предыдущих блока книги: экономика определяет ценность, аналитика создаёт доказательства, организационная архитектура определяет владение и Decision Rights, а KPI System формирует контур управленческого контроля.

$$\text{Стратегия} \to \text{Цели} \to \text{Коммерческие объекты} \to KPI \to \text{Коридоры} \to \text{Сигналы} \to \text{Аналитика} \to \text{Решения} \to \text{Действия} \to \text{Экономическая ценность} \to \text{Обучение}$$

Интегрированная карточка KPI

Поле	Содержание
Управленческая цель	Зачем показатель существует
Коммерческий объект	Что именно измеряется
Уровень и роль	Где используется и какую функцию выполняет
Формула и источник	Как считается и откуда берутся данные
Целевое состояние	Какой результат требуется
Контрольный коридор	Какая вариативность допустима
Сигнал	Когда требуется внимание
Защитные ограничения	Что нельзя ухудшать
Владельцы	Объект / процесс / данные / решение
Ритм	Когда измеряем, анализируем и решаем
Ожидаемый лаг	Когда должен проявиться эффект
Контроль результата	Как проверяется решение
Обновление	Когда пересматривается сам KPI

Двенадцать нормативных принципов

- Не каждая метрика является KPI.
- KPI должен быть связан с конкретной целью и коммерческим объектом.
- Уровень KPI и его управленческая роль — разные измерения.
- Активность нельзя подменять результатом.
- KPI должны быть наложены на сквозной коммерческий поток.
- Математическая, потоковая и причинная связи не взаимозаменяемы.

- Цель, прогноз, порог и контрольный коридор выполняют разные функции.
- Отклонение становится сигналом только после проверки существенности.
- Ответственность должна соответствовать реальным Decision Rights.
- Основной KPI должен быть защищён ограничивающими показателями.
- Частота измерения, анализа и решений может различаться.
- KPI System должна замыкаться через результат и обучение.

KPI — не число в отчёте. Это интерфейс между коммерческой реальностью и управленческой системой.

ГЛАВА 21 /

Практическое внедрение новой архитектуры

Книга: «Новая архитектура маркетинга»
Авторы: Андрей Лапиков, Иван Куц

Введение

К этому моменту новая архитектура маркетинга уже описана как целостная коммерческая система: от рынка и формирования спроса до MQL, LLM, Sales Operations, сделки, владения и нового эпизода спроса. Однако наличие методологии ещё не означает, что организация умеет по ней работать. Между правильно построенной концепцией и устойчиво работающей системой существует отдельная управленческая задача — **практическое внедрение**.

Трансформация проходит внутри действующего бизнеса. Компания не может остановить продажи, маркетинг, контактный центр, сервис и финансовые процессы на несколько месяцев, чтобы затем «запустить новую модель». Старые и новые правила определённое время сосуществуют. Возникают временные роли, параллельные процессы, ручные сверки, переходные KPI и ограничения данных. Поэтому переход нельзя описывать как простое движение As Is → To Be.

В рамках этой главы используется следующая конструкция:

Текущее состояние → Архитектура перехода → Целевое состояние.

Архитектура перехода отвечает на практический вопрос: что именно должно появиться между текущей и целевой системой, чтобы компания могла изменить себя без потери управляемости.

Важно различать пять состояний изменения:

1. **Концепция** — мы понимаем, как должна работать система.
2. **Проектирование** — определены объекты, процессы, роли, данные и правила.
3. **Внедрение** — новый механизм физически создан и запущен.
4. **Принятие** — организация действительно начала работать по новым правилам.
5. **Стабилизация** — новая модель воспроизводится без постоянного проектного давления.

Только после пятого состояния можно говорить о новой операционной системе.

В рамках этой книги используется авторская модель **«Контур внедрения новой архитектуры»**:

Диагностика → Целевая архитектура → Разрыв → Приоритеты → Дорожная карта → Владельцы → Реализация → Контроль → Экономический эффект → Обучение → Следующий цикл.

Этот контур не является одноразовым проектом. Он должен повторяться. Иначе компания однажды перестраивает процессы, но со временем снова накапливает разрывы.

Второй ключевой принцип главы — внедрять не всю идеальную архитектуру сразу, а сначала создавать **минимально жизнеспособные управленческие контуры**. Такой контур должен включать как минимум: коммерческий объект, единое определение, владельца, данные, KPI, сигнал, права принятия решений и регулярный управленческий обзор.

Третий принцип — масштабировать только доказанное изменение:

Пилот → Подтверждение → Стандарт → Масштабирование.

Нельзя масштабировать красивую схему, технологию или регламент. Масштабироваться должен процесс, который уже показал устойчивое использование и подтверждённый результат.

Наконец, трансформация должна иметь экономическую логику. Изменения в архитектуре имеют смысл только тогда, когда они уменьшают стоимость потерь, создают дополнительную ценность или формируют способность, без которой будущий экономический результат невозможен.

21.1. От методологии к работающей коммерческой системе

Методология отвечает на вопрос, **как система должна быть устроена**. Реальная компания отвечает на другой вопрос: **как эта система должна работать каждый день**. Между этими уровнями находится внедрение.

Методология может быть логически безупречной и при этом не менять поведение сотрудников. Можно описать MQL Standard, назначить Process Owner, настроить CRM и построить дашборд, но если сотрудники продолжают квалифицировать лиды по старым правилам, руководители не используют KPI для решений, а handoff остаётся неформальным, архитектура существует только на бумаге.

Поэтому важно различать результаты трёх уровней:

Delivery → Adoption → Business Effect.

Delivery показывает, создано ли решение.
Adoption показывает, стало ли оно фактически использоваться.
Business Effect показывает, изменился ли коммерческий результат.

Проект может быть завершён на 100%, но adoption может оставаться низким. В этом случае трансформация не состоялась.

Таблица 409. Проект внедрения и трансформация коммерческой системы

Параметр	Проект внедрения	Трансформация
Основной объект	инструмент, система, отдельный процесс	коммерческая архитектура
Главный вопрос	что необходимо создать?	как должна измениться работа системы?
Результат	выполненный проект	устойчивое новое поведение
Критерий завершения	delivery	adoption + stabilization + business effect
Владение	Project Owner	Process Owner / Object Owner
Контроль	milestones	KPI + signals + decisions
Экономика	бюджет проекта	Incremental Value

Для оценки фактического принятия нового стандарта используется показатель:

Формула 352. Уровень принятия нового стандарта

$$Adoption\ Rate = \frac{Objects\ processed\ under\ new\ standard}{Eligible\ objects}$$

В русском представлении:

$$\text{Уровень принятия} = \frac{\text{Объекты, обработанные по новому стандарту}}{\text{Все объекты, к которым стандарт применим}}$$

Ключевой объект контроля — не количество обученных сотрудников, а доля реальных коммерческих объектов, прошедших новый процесс.

Работающая система должна воспроизводить цикл:

Объект → Состояние → Сигнал → Решение → Действие → Результат → Обучение.

Если процесс требует постоянного ручного вмешательства проектной команды, он ещё не стабилизирован. Если решение работает только при присут-

ствии консультантов или Transformation Office, оно ещё не стало частью операционной системы.

Следовательно, главный результат внедрения — не новый регламент, а **устойчиво изменившееся коммерческое поведение**.

21.2. Диагностика текущего состояния

Трансформация начинается не с выбора CRM, организационной структуры или набора проектов. Она начинается с диагностики. Но диагностировать необходимо не перечень недостатков, а **архитектурные причины**, которые регулярно воспроизводят потери.

Например, симптомом может быть низкая конверсия MQL в SQL. Причины могут быть разными: неясное определение MQL, слабая маршрутизация, перегруженный WIP, отсутствие SLA, некорректная приёмка, плохие данные. Если бороться только с симптомом, можно улучшить показатель на короткий период, но система вернётся к прежнему состоянию.

Архитектурный разрыв можно описать как различие между требуемым и текущим состоянием.

Формула 353. Разрыв трансформации

$$Gap = Target\ State - Current\ State$$

Для измеримых показателей разрыв может быть количественным. Для организационных конструкций — концептуальным: например, отсутствие Process Owner, Customer ID или Deal Handoff.

Таблица 410. Диагностическая карта коммерческой системы

Контур	Основной объект диагностики	Типичный архитектурный разрыв	Возможное следствие
Стратегия	рынок, сегмент, цель	цели не связаны с рынком	локальная оптимизация
MVC	Demand → MQL	нет сквозной логики преобразования спроса	неуправляемое качество MQL

Контур	Основной объект диагностики	Типичный архитектурный разрыв	Возможное следствие
LLM	MQL → SQL	разные критерии квалификации	потери, рост WIP
Операционное управление продажами	Коммерческая возможность	формальные стадии	недостоверный pipeline
Управление отношениями с клиентом после покупки	Период владения продуктом	нет истории владения	потеря LTV
Данные	ID и связи	дубли и разрывы	невозможность сквозной аналитики
Управление	owner + Decision Rights	KPI без владельца решения	отсутствие реакции

Диагностика должна охватывать всю цепочку, а не только маркетинг или продажи. В LLM проверяются MQL Standard, дедупликация, маршрутизация, SLA, WIP, qualification, recycling и SQL Standard. В Sales Operations — Opportunity, стадии, ageing, pipeline, прогноз, экономика, скидки и Deal Handoff. В Owner Management — OWNER_ACCEPTED, onboarding, сервис, F&I, удержание и повторный спрос. В данных — ID, определения, timestamps, источники и качество. В управлении — владельцы процессов, объектов, данных и решений.

Таблица 411. Текущее состояние → разрыв → целевое состояние

Текущее состояние	Архитектурный разрыв	Целевое состояние
MQL определяется по-разному	нет единого стандарта	единый MQL Standard
один клиент имеет несколько профилей	нет Identity Architecture	единый Customer ID
SQL передаётся без приёмки	нет handoff criteria	Accepted SQL

Текущее состояние	Архитектурный разрыв	Целевое состояние
стадии Opportunity субъективны	нет exit criteria	подтверждаемые стадии
Deal завершает процесс	нет Deal Handoff	OWNER_ACCEPTED
владелец не определён	нет ownership	Ответственный за процесс
KPI не вызывает действия	нет Decision Owner	KPI → Signal → Decision

Диагностика должна опираться на три типа доказательств: формальное правило, цифровой след и фактическое поведение. Документированного процесса недостаточно, если сотрудники работают иначе. Данных недостаточно, если они не отражают бизнес-смысл объекта.

Результат диагностики должен связывать:

> **Наблюдение → Причина → Архитектурный разрыв → Коммерческая потеря → Экономическое последствие.**

21.3. Стратегические цели трансформации

После диагностики организация должна определить не список проектов, а **стратегические цели трансформации**. Цель — это требуемое изменение результата, а не инструмент.

Формулировка «внедрить CRM» не является стратегической целью. Целью может быть сокращение коммерческих потерь между MQL и Deal, рост доли повторного спроса, повышение Contribution, ускорение коммерческого цикла или снижение зависимости собственника от ручного контроля.

Полезная логика:

> **Стратегическая цель → Коммерческий результат → Архитектурное изменение.**

У каждой цели должна быть причинная гипотеза. Например: если компания формализует Accepted SQL и уменьшит потери на handoff между LLM и Sales

Operations, то качество Opportunity portfolio должно стать более устойчивым. Но такая связь остаётся гипотезой до проверки данными.

Цели удобно разделять на три уровня:

1. **Стратегический результат** — что должно измениться для бизнеса в целом.
2. **Коммерческий результат** — какая часть цепочки должна работать иначе.
3. **Архитектурный результат** — какие объекты, процессы, данные и роли необходимо изменить.

Трансформация должна учитывать три пула спроса: новый, накопленный и повторный. Поэтому цели не должны сводиться только к увеличению нового lead flow. Иногда наибольший эффект находится в уже накопленном спросе или в эпизодах владения.

Важно различать рост и устранение потерь. Дополнительная ценность может возникать из новых возможностей или из сокращения уже существующих потерь. В зрелых компаниях второй источник часто не менее значим.

Цели должны иметь временной горизонт и ограничивающие показатели. Например, рост конверсии нельзя считать успешным, если одновременно резко падает маржа, растут скидки, отмены или cycle time.

Финальная связка раздела:

> **Цель → Результат → Механизм → Архитектура → Инициатива.**

Только после этого можно проектировать To Be.

21.4. Проектирование целевой архитектуры

Целевая архитектура не должна быть красивой картой функций. Она должна описывать реальный operating mechanism и отвечать на вопросы: **что является объектом, в каком состоянии он находится, кто им владеет, какие данные его описывают, какой сигнал требует решения и кто вправе это решение принять**.

Целевой дизайн должен включать следующие слои:

- коммерческий поток;
- объекты;

- состояния и переходы;
- handoff;
- роли и владение;
- права принятия решений;
- данные;
- экономику;
- KPI;
- технологическую поддержку.

Общая модель handoff:

> **Handoff = Object + Acceptance Criteria + Responsibility + Time.**

Передача должна определять, что именно передаётся, какие критерии означают готовность, кто принимает объект и в какой момент ответственность формально меняется.

Для практического внедрения используется авторская конструкция **«минимально жизнеспособный управленческий контур»**. Он включает:

> **Коммерческий объект + Определение + Владелец + Данные + KPI + Сигнал + Права принятия решений + Регулярный управленческий обзор.**

Если хотя бы один элемент отсутствует, управляемость остаётся неполной. Например, MQL может быть хорошо определён, но без владельца сигнала отклонение в MQL→SQL будет лишь наблюдаться. Или Process Owner может существовать, но без данных и Decision Rights его роль будет номинальной.

Технология должна следовать за архитектурой:

> **Процесс → Данные → Решение → Технология.**

Автоматизация неопределённого процесса лишь ускоряет воспроизводство неопределённости.

Отдельно необходимо проектировать интерфейсы между функциями. Сквозная архитектура не является суммой функциональных подразделений. Наиболее дорогие потери часто возникают именно на стыках.

Целевая архитектура не должна смешиваться с планом перехода. To Be описывает, **как должна работать система**. Архитектура перехода — **как компания туда попадёт**.

21.5. Архитектура спроса: новый, накопленный и повторный спрос

Одно из ключевых практических изменений — перестать управлять только новым входящим спросом. Коммерческая система должна видеть три источника:

1. **Новый спрос** — возникает на рынке и проходит MVC.
2. **Накопленный спрос** — уже был создан или частично оплачен, но не реализован.
3. **Повторный спрос** — возникает внутри Ownership Episode и преобразуется в New Demand Episode.

Формула 354. Доступный коммерческий спрос

$$Demand_{available} = Demand_{new} + Demand_{accumulated} + Demand_{repeat}$$

В русском представлении:

$$\text{Доступный спрос} = \text{Новый спрос} + \text{Накопленный спрос} + \text{Повторный спрос}$$

Это управленческая модель, а не простая арифметическая сумма записей. Требуются Customer ID, Demand Episode и дедупликация.

Накопленный спрос особенно важен. Closed Lead, Lost Opportunity или deferred contact не всегда означают уничтоженный спрос. Часть объектов может быть recoverable и должна переходить в nurture, recycling или reactivation. Поэтому:

Closed ≠ Demand Destroyed.

Повторный спрос отличается от нового. Он возникает из уже существующего эпизода владения и имеет иной контекст, стоимость и вероятность реализации. Нельзя терять накопленное знание о клиенте и начинать отношения «с нуля».

Таблица 412. Три источника коммерческого спроса

Таблица · часть 1 из 2

Источник	Где возникает	Основной контур	Основная задача
Новый спрос	рынок / новая потребность	MVC	создать и преобразовать в MQL
Накопленный спрос	ранее созданный, но не реализованный спрос	LLM / Sales Operations / CRM	реактивация
Повторный спрос	Период владения продуктом	Управление отношениями с клиентом после покупки	создать New Demand Episode

Таблица · часть 2 из 2

Источник	Типичная экономика
Новый спрос	стоимость создания и привлечения
Накопленный спрос	возврат уже частично оплаченного спроса
Повторный спрос	экономика существующих отношений

Customer не равен Demand Episode. Один человек может иметь несколько эпизодов спроса во времени и по разным продуктам. Именно поэтому базы контактов недостаточно — нужна архитектура спроса.

Практическая последовательность внедрения:

> **Demand Definition → Demand Episode → Identity → State → Owner → Process → KPI → Automation.**

21.6. Внедрение цепочка создания маркетинговой ценности

цепочка создания маркетинговой ценности (MVC) реализуется как единый поток из четырёх уровней:

Создание бренда → Стимулирование спроса → Коммерческое присутствие → Привлечение лидов → MQL.

Четыре уровня не должны превращаться в четыре изолированных подразделения. Они образуют одну систему преобразования спроса.

На каждом уровне необходимо определить: объект, вход, действие, выход, данные, KPI, владельца и handoff.

Таблица 413. Карточка внедрения MVC

Таблица · часть 1 из 2

Элемент	Создание бренда	Стимулирование спроса	Коммерческое присутствие
Основной объект	брендовый объект	состояние спроса	точка взаимодействия
Задача	сформировать восприятие	активизировать спрос	обеспечить доступность предложения
Данные	brand signals	demand signals	channel / entry point
Владелец	Ответственный за процесс	Ответственный за процесс	Ответственный за процесс
Основной результат	готовность к выбору	измеримый интерес	коммерческий контакт

Таблица · часть 2 из 2

Элемент	Привлечение лидов
Основной объект	Lead
Задача	преобразовать взаимодействие в MQL
Данные	Lead attributes
Владелец	Ответственный за процесс
Основной результат	MQL

Создание бренда должно связывать брендовый объект, обещание, целевой рынок и сигналы восприятия. Demand Stimulation — управлять не только рекламной активностью, а состояниями спроса. Commercial Presence — обеспечить доступность компании в точках взаимодействия: сайт, телефон, классифайды, мессенджеры, контактный центр, физический дилерский центр.

Важно сохранять принцип:

> **Тип обращения — не этап воронки, а способ входа клиента в коммерческую систему.**

Lead Acquisition должен различать Interaction, Contact, Lead и MQL. Несколько взаимодействий не должны автоматически создавать несколько уникальных лидов.

Ключевая граница:

> **MVC заканчивается на MQL.**

Дальше начинается LLM.

21.7. Внедрение Lead Lifecycle Management

Lead Lifecycle Management начинается после сформированного MQL и заканчивается принятым SQL:

> **MQL → LLM → SQL → Accepted SQL.**

LLM — это не «обработка лидов» и не работа контактного центра как подразделения. Это управление жизненным циклом коммерческого объекта.

В минимальный LLM-контур входят:

- MQL Standard;
- правило приёмки;
- дедупликация;
- маршрутизация;
- SLA;
- WIP;
- квалификация;
- nurture;

- recycling;
- loss architecture;
- SQL Standard;
- Accepted SQL.

Таблица 414. Карточка внедрения LLM

Элемент	Требование
Вход	MQL
Приёмка	MQL Acceptance Rule
Дедупликация	единый объект / Demand Episode
Маршрутизация	продукт, территория, приоритет, capacity
SLA	время приёмки, контакта, квалификации
WIP	активные объекты и ageing
Квалификация	формальные SQL criteria
Альтернативные состояния	nurture, recycling, loss
Выход	SQL
Подтверждённая передача	SQL → Accepted SQL

SLA должен измеряться не только средним временем. Полезны медианы, перцентили, доля объектов внутри SLA и overdue population. WIP необходимо контролировать как поток: если входящий объём систематически превышает пропускную способность, незавершённая работа растёт.

Для передачи между LLM и Sales Operations используется показатель успешности handoff.

Формула 355. Доля успешных передач

$$HSR = \frac{Accepted\ Handoffs}{Total\ Handoffs}$$

Низкий HSR означает, что формальная передача существует, но следующий контур не принимает объект.

Nurture и recycling нельзя смешивать с terminal loss. Потенциально восстанавливаемые объекты становятся частью накопленного спроса.

21.8. Внедрение Sales Operations

Sales Operations начинается после принятого SQL:

> **Accepted SQL → Opportunity → Commercial Progression → Deal → Deal Handoff.**

Главным управленческим объектом становится не активность продавца, а **Opportunity** — конкретная коммерческая возможность.

Практическое определение Opportunity должно связывать Customer, Demand Episode, Commercial Intent, Owner и Next Action. Стадия должна отражать реальное коммерческое продвижение, а переход — подтверждаться evidence и exit criteria.

Таблица 415. Карточка внедрения Sales Operations

Элемент	Требование
Вход	Accepted SQL
Основной объект	Коммерческая возможность
Создание объекта	единый trigger
Стадии	отражают реальный Commercial Progression
Exit Criteria	подтверждаемое событие
Next Action	обязателен для активной Opportunity
WIP	число активных возможностей
Пропускная способность	реальная способность вести pipeline
Прогноз	производная от текущего pipeline
Экономика	Contribution, margin, discount

Элемент	Требование
Результат	Сделка
Выход	Deal Handoff

Каждая активная Opportunity должна иметь следующее действие и срок. Pipeline — это не все открытые записи CRM, а управляемый портфель коммерческих возможностей.

Прогноз не равен плану. План задаёт желаемое состояние; forecast показывает ожидаемый результат на основании текущего портфеля и фактического продвижения.

Экономика сделки должна включать Contribution, маржу и контроль скидок. Рост конверсии без guardrails может ухудшить ценность бизнеса.

Критически важно:

> **Deal ≠ OWNER_ACCEPTED.**

Между ними существует Deal Handoff — формальная передача данных, обязательств и контекста в контур Owner Management.

21.9. Внедрение Owner Management

Deal не является конечной точкой коммерческой системы. После завершения сделки должен возникнуть новый управленческий объект — **Ownership Episode**.

Нормативная цепочка:

> **Deal → Deal Handoff → OWNER_ACCEPTED → Ownership Episode.**

OWNER_ACCEPTED означает, что клиент, продукт и сделка идентифицированы, контекст передан, а ответственность за дальнейший lifecycle принята.

Основной объект Owner Management:

> **Identity – Product – Ownership Episode.**

Таблица 416. Карточка внедрения Owner Management

Элемент	Требование
Вход	OWNER_ACCEPTED
Основной объект	Период владения продуктом
Архитектурная связка	Customer ID + Product ID + Ownership Episode ID
Первое состояние	onboarding
Основные процессы	сервис, страхование, F&I, аксессуары, Trade-in
Удержание	retention signals
Экономика	Contribution + LTV
Повторный спрос	replacement / repeat demand signals
Выход	New Demand Episode

Owner Management должен работать с событиями владения: onboarding, сервис, страховка, дополнительные продукты, удержание, риск ухода, замена, рекомендация и повторный спрос.

Replacement Signal не является SQL. Нельзя использовать упрощение Owner → SQL или Owner → Opportunity. Корректный путь:

Ownership Episode → Demand Signal → New Demand Episode.

После этого новый эпизод спроса снова входит в общую архитектуру коммерческого цикла.

21.10. Customer ID и единая архитектура данных

Новая архитектура требует, чтобы один и тот же коммерческий объект сохранял идентичность при переходе между процессами и системами. Это не означает необходимость одной информационной системы. Это означает необходимость одной смысловой идентичности.

Базовый принцип:

Commercial Object → Identifier → Data → System.

Customer ID — устойчивый внутренний идентификатор клиента. Телефон и email являются атрибутами и могут изменяться.

Таблица 417. Сквозная архитектура идентификаторов

Объект	Идентификатор	На какой вопрос отвечает	Ключевая связь
Клиент	Customer ID	кто?	Identity
Потребность	Demand Episode ID	какая потребность?	Customer
Лид	Lead ID	какой коммерческий вход?	Эпизод потребности
Возможность	Opportunity ID	какая возможность?	SQL / Customer
Сделка	Deal ID	какая транзакция?	Коммерческая возможность
Продукт	Product ID	какой объект продукта?	Сделка
Владение	Ownership Episode ID	какой период владения?	Customer + Product

Нормативная цепочка:

> **Customer ID → Demand Episode ID → Lead ID → Opportunity ID → Deal ID → Product ID + Ownership Episode ID.**

Для каждого объекта требуется авторитетный источник данных и Data Owner. Data Owner отвечает за бизнес-смысл определения, допустимые значения, качество и разрешение конфликтов. ИТ обеспечивает хранение и техническую передачу, но не должно единолично определять бизнес-смысл коммерческих объектов.

Особое значение имеет история событий: object + state + timestamp. Только так можно анализировать реальные переходы и строить когорты.

Нужно различать ошибочное разделение одной идентичности на несколько записей и ошибочное объединение разных людей в один профиль. Поэтому

сопоставление идентичности должно иметь уровни уверенности и правила разрешения конфликтов.

Качество данных — не абстрактный процент заполненности, а пригодность данных для конкретного коммерческого решения.

21.11. Роли, владельцы и новая организационная модель

Даже правильно спроектированные процессы, данные, KPI и передачи не создают устойчивую коммерческую систему, если не определено, кто владеет ключевыми объектами, процессами и решениями.

Традиционная функциональная структура распределяет ответственность по подразделениям: маркетинг, контактный центр, продажи, сервис, ИТ, финансы. Но коммерческий объект проходит через несколько функций. Если никто не отвечает за поток целиком, на стыках возникает структурная неопределённость.

Поэтому необходим переход:

Функциональная ответственность → Сквозное владение.

Таблица 418. Роли трансформации

Роль	Основной объект ответственности	Ключевой вопрос
Transformation Owner	программа изменений	движется ли система к To Be?
Ответственный за процесс	сквозной процесс	работает ли процесс end-to-end?
Object Owner	коммерческий объект	одинаково ли объект понимается системой?
Ответственный за данные	данные	можно ли доверять данным?
Decision Owner	управленческое решение	кто действует при отклонении?
Project Owner	инициатива	реализовано ли изменение?
Executor	операция	выполнено ли действие?

Функциональный руководитель отвечает за capability: людей, компетенции, ресурсы и качество исполнения. Process Owner отвечает за flow и end-to-end результат. Эти роли дополняют друг друга.

Process Owner не обязательно должен быть линейным начальником всех участников процесса, но ему необходимы права устанавливать стандарт, видеть данные, инициировать изменения и эскалировать отклонения.

Object Owner отвечает за определение коммерческого объекта, допустимые состояния и критерии перехода. Data Owner — за смысл и качество данных. Decision Owner — за решение после управленческого сигнала.

Transformation Office — временная конструкция. Его функции: архитектурная целостность, зависимости, roadmap, контроль решений, экономический эффект и эскалация. Целевое состояние:

> **Офис трансформации → Постоянные владельцы процессов.**

21.12. Экономика трансформации и бюджет

Трансформация требует ресурсов: разработки процессов, интеграции, обучения, очистки данных, дополнительной capacity, внешней экспертизы и временных параллельных операций. Поэтому программа изменений должна иметь собственную экономику.

Ключевой вопрос — не только «сколько стоит проект», но и **какую дополнительную ценность должна создать изменённая архитектура**.

Цепочка:

> **Investment → Architectural Change → Behavioral Change → Commercial Effect → Economic Value.**

Первый элемент экономики — baseline, или базовый уровень. Он фиксирует исходное состояние конкретного объекта изменений.

Формула 356. Дополнительная экономическая ценность

$$Incremental\ Value = Economic\ Result_{after} - Baseline$$

Наблюдаемый рост нельзя автоматически считать эффектом трансформации. Необходимо по возможности исключать влияние рынка, цен, продукта, сезонности и дополнительных инвестиций.

Таблица 419. Run the Business и Change the Business

Параметр	Run the Business	Change the Business
Назначение	поддерживать текущую деятельность	изменять архитектуру
Пример	текущая CRM-лицензия	новая интеграция
Тип расходов	операционные	трансформационные инвестиции
Горизонт	постоянный	ограниченный / переходный
Экономическая логика	стоимость деятельности	Incremental Value

Не каждая инициатива должна иметь самостоятельный ROI. Customer ID, Data Governance или Process Ownership могут быть обеспечивающими capability. Их эффект проявляется через последующие коммерческие изменения.

Для инициатив с достаточно измеримой причинной связью используется:

Формула 357. ROI трансформации

$$Transformation\ ROI = \frac{Incremental\ Value - Transformation\ Cost}{Transformation\ Cost}$$

Приоритизация не должна сводиться только к ROI. Также важны архитектурная критичность, зависимости, срочность, риск и сложность.

Нужно учитывать Cost of Inaction — стоимость сохранения текущих потерь. Нередко отказ от изменений дороже самого проекта.

21.13. KPI трансформации и Transformation Control

Бизнес-KPI показывают результат коммерческой системы. Transformation KPI показывают, изменилась ли сама система.

Нужно одновременно видеть пять уровней:

> **Delivery → Adoption → Process Effect → Business Effect → Economic Effect.**

Таблица 420. Business KPI и Transformation KPI

Тип KPI	Основной вопрос	Примеры
Business KPI	изменился ли коммерческий результат?	Contribution, conversion, LTV, retention
Delivery KPI	создано ли решение?	запуск системы, утверждение стандарта
Adoption KPI	начали ли реально работать по-новому?	Adoption Rate, HSR
Architecture KPI	изменилась ли структура системы?	ownership coverage, object definition coverage
Data KPI	поддерживают ли данные архитектуру?	duplicate rate, linkage coverage
Stabilization KPI	воспроизводится ли стандарт устойчиво?	SLA stability, process variance
Economic KPI	создан ли дополнительный результат?	Incremental Value, Transformation ROI

Сам dashboard ничего не меняет. Нужен управленческий цикл:

> **KPI → Control Corridor → Signal → Decision → Change → Evidence.**

Каждый критический сигнал должен иметь Decision Owner. Красный статус не является провалом — провалом является ситуация, когда отклонение не замечено или не приводит к решению.

Таблица 421. Профиль состояния трансформации

Измерение	Главный вопрос	Признак устойчивого состояния
Architecture	определены ли объекты и процессы?	единая нормативная модель
Ownership	есть ли реальные владельцы?	владельцы самостоятельно управляют
Data	поддерживают ли данные процесс?	критические объекты связаны
Adoption	используется ли новый стандарт?	новое поведение стало нормой
Control	возникают ли решения из сигналов?	KPI встроены в cadence
Economics	создаётся ли ценность?	эффект подтверждён
Learning	умеет ли система улучшаться?	изменения становятся регулярной функцией

Лучше видеть профиль, чем искусственно сворачивать всё в один maturity score.

21.14. Дорожная карта трансформации на 12 месяцев

Дорожная карта должна управлять не календарём задач, а **последовательностью изменения коммерческой системы**.

Общий принцип:

Последовательность + Параллельность + Зависимости.

Таблица 422. Дорожная карта трансформации на 12 месяцев

Этап	Период	Основная задача	Ключевые результаты
0. Подготовка	0–30 дней	понять систему	baseline, definitions, gaps, owners

Этап	Период	Основная задача	Ключевые результаты
1. Стабилизация	30–90 дней	устранить критические разрывы	handoff, SLA, WIP, первые KPI
2. Интеграция	3–6 мес.	соединить коммерческий поток	MVC + LLM + Sales Operations
3. Замыкание	6–9 мес.	продолжить цикл после Deal	Owner Management, Customer ID, LTV
4. Оптимизация	9–12 мес.	повысить управленческий интеллект	prediction, automation, continuous improvement

Сроки иллюстративны. Последовательность определяется архитектурной готовностью, а не только датой.

На этапе 0 формируются baseline, definitions, владельцы и pilot priorities. На этапе 1 стабилизируются критические handoff, SLA, WIP и данные текущего потока. На этапе 2 интегрируются MVC, LLM и Sales Operations. На этапе 3 замыкается Deal Handoff → OWNER_ACCEPTED → Ownership Episode. На этапе 4 развиваются прогнозирование, capacity management, automation и causal analytics.

Roadmap включает несколько параллельных потоков: коммерческую архитектуру, данные, владельцев, KPI, технологии и adoption.

Таблица 423. Портфель трансформационных инициатив

Поле	Содержание
Problem	какой разрыв существует
Object	какой объект меняется
Expected Effect	какой результат ожидается
Dependency	от чего зависит инициатива
Owner	кто отвечает

Поле	Содержание
Investment	сколько требуется ресурсов
Lag	когда ожидается эффект
KPI	чем контролируется
Подтверждающие данные	как подтверждается результат
Status	текущее состояние

Transformation Backlog — не task list. Он является портфелем архитектурных изменений.

Масштабирование строится по принципу:

> **Пилот → Подтверждение → Стандарт → Масштабирование.**

Таблица 424. Критерии пилотирования и масштабирования

Стадия	Главный вопрос	Критерий перехода
Design	спроектирован ли новый стандарт?	объект, процесс, owner и KPI определены
Pilot	работает ли он в реальной среде?	процесс запущен
Adoption	используется ли новый стандарт?	подтверждаемое фактическое использование
Stabilization	устойчив ли процесс?	KPI стабилен, внешняя поддержка снижается
Подтверждающие данные	изменился ли результат?	гипотеза подтверждена
Standard	можно ли зафиксировать решение?	процесс воспроизводим
Rollout	можно ли масштабировать?	доказана переносимость стандарта

Нельзя масштабировать дефект. Если пилот выявил слабую data quality, неустойчивый KPI или отсутствие adoption, сначала необходимо скорректировать архитектуру.

21.15. От проекта трансформации к постоянно развивающейся системе

Transformation Project по определению временный. Operating System должна работать постоянно. Поэтому конечная цель программы — сделать специальный режим трансформации ненужным.

После завершения основной программы должны остаться Process Owners, Object Owners, Data Owners, Decision Owners, KPI, Decision Rights, management cadence и архитектура данных.

Критерий зрелости можно сформулировать просто:

> **Что произойдёт, если завтра убрать проектную команду?**

Если процессы продолжают работать, KPI используются, владельцы принимают решения, данные формируются, отклонения выявляются и улучшения продолжаются — новая система институционализирована.

Зрелая система должна уметь не только соблюдать стандарт, но и пересматривать его на основании данных.

Цикл развития:

> **Commercial Reality → Signal → Decision → Change → Result → Learning → New Standard.**

Отклонение может быть операционным или архитектурным. Один единичный сбой требует локального действия. Систематический выход значительной доли потока за SLA может означать необходимость изменения capacity или процесса.

Непрерывное совершенствование не равно постоянной нестабильности. Целевая модель:

> **Stable Standard + Controlled Learning.**

Изменение должно проходить через гипотезу, пилот, evidence и решение.

По мере стабилизации Transformation Review должен переходить в обычный Operating Review, а часть Transformation KPI — исчезать или превращаться в Process KPI.

Технологии также должны войти в нормальный цикл: коммерческая потребность → изменение процесса → изменение технологии. AI может усиливать прогнозирование, anomaly detection, prioritization и Next Best Action, но не заменяет владельца процесса и Decision Rights.

Финально коммерческая система состоит из двух взаимосвязанных петель.

Петля создания ценности:

> **Demand → MQL → SQL → Opportunity → Deal → Ownership → New Demand.**

Петля развития системы:

> **Reality → Signal → Decision → Change → Result → Learning → New Standard.**

Итоговые выводы главы

1. Трансформация начинается с диагностики, а не с технологии.
2. Стратегическая цель предшествует перечню проектов.
3. Целевая архитектура предшествует дорожной карте.
4. Между As Is и To Be всегда существует архитектура перехода.
5. Нельзя автоматизировать неопределённый процесс.
6. Архитектурные зависимости определяют последовательность внедрения.
7. Нельзя масштабировать непроверенный процесс.
8. Владение процессом является необходимым условием устойчивости.
9. Transformation KPI не заменяют бизнес-результат.
10. Каждая существенная инициатива должна иметь экономическую гипотезу.
11. Офис трансформации является временной конструкцией.
12. Конечная цель трансформации — не завершить проект, а создать систему, способную развивать себя дальше.

Финальный критерий:

> **New Standard → Adoption → Stable Operation → Economic Result → Learning → Next Improvement.**

Новая архитектура маркетинга становится реальной не тогда, когда компания разработала целевую модель, внедрила CRM или утвердила новые регламенты. Она становится реальной тогда, когда коммерческие объекты, процессы, владельцы, данные, показатели и решения начинают устойчиво работать как единая система.

> **Цель трансформации — не закончить проект изменений, а создать систему, которая способна дальше изменять себя сама.**

Реестр формул

1. Формула 353. Gap = Target State - Current State.
2. Формула 354. Demand_available = Demand_new + Demand_accumulated + Demand_repeat.
3. Формула 352. Adoption Rate = Objects processed under new standard / Eligible objects.
4. Формула 355. HSR = Accepted Handoffs / Total Handoffs.
5. Формула 356. Incremental Value = Economic Result_after - Baseline.
6. Формула 357. Transformation ROI = (Incremental Value - Transformation Cost) / Transformation Cost.

Реестр таблиц

1. Таблица 409. Проект внедрения и трансформация коммерческой системы.
2. Таблица 410. Диагностическая карта коммерческой системы.
3. Таблица 411. Текущее состояние → разрыв → целевое состояние.
4. Таблица 412. Три источника коммерческого спроса.
5. Таблица 413. Карточка внедрения MVC.
6. Таблица 414. Карточка внедрения LLM.
7. Таблица 415. Карточка внедрения Sales Operations.

8. Таблица 416. Карточка внедрения Owner Management.
9. Таблица 417. Сквозная архитектура идентификаторов.
10. Таблица 418. Роли трансформации.
11. Таблица 419. Run the Business и Change the Business.
12. Таблица 420. Business KPI и Transformation KPI.
13. Таблица 422. Дорожная карта трансформации на 12 месяцев.
14. Таблица 423. Портфель трансформационных инициатив.
15. Таблица 424. Критерии пилотирования и масштабирования.
16. Таблица 421. Профиль состояния трансформации.

ГЛАВА 22 /

Прогнозирование продаж на основе накопленного спроса

Введение

Большинство систем прогнозирования продаж начинают с прошлого: сколько было продано в предыдущем месяце, как менялась динамика год к году, какова сезонность и каким оказался текущий темп выполнения плана. Такой подход полезен как ориентир, но принципиально ограничен: исторические продажи описывают уже завершившийся результат и значительно слабее отвечают на вопрос, **какой результат уже начинает формироваться внутри коммерческой системы сегодня**.

Будущая продажа редко возникает в момент подписания договора. До Deal существует спрос, затем формируется Demand Episode, клиент проходит квалификацию, меняет коммерческие состояния, откладывает решение, возвращается, становится SQL, Opportunity, временно выходит из активного процесса или снова в него входит. Поэтому значительная часть будущего результата существует в системе задолго до того, как появляется в отчёте о продажах.

Если коммерческая архитектура способна идентифицировать объекты, фиксировать их состояния, возраст, историю переходов, владельцев и времен-

ные метки, прогноз может строиться не только на основании прошлых продаж, но и на основании **текущего состояния коммерческой системы**.

Традиционная логика в упрощённом виде:

$$Sales_{t+1} = f(Sales_t, Seasonality, Plan).$$

Архитектурная логика иная:

$$Future\ Result = f(Current\ Demand, States, Time$$
$$, Transition\ Probabilities, Future\ Inflow, Repeat\ Demand$$
$$, Capacity, Inventory).$$

Сначала организация учится видеть коммерческий поток, затем — измерять его, после этого — прогнозировать, во что он способен превратиться через определённый промежуток времени.

$$\text{Наблюдаемость} \rightarrow \text{Измеримость} \rightarrow \text{Прогнозируемость}$$
$$\rightarrow \text{Управляемость}.$$

План и прогноз необходимо строго различать. **План** отвечает на вопрос, какого результата организация хочет достичь. **Прогноз** — какой результат система, вероятнее всего, произведёт при текущем состоянии и известных предпосылках. Поэтому:

$$Plan \neq Forecast.$$

Если план требует 150 сделок, а структура текущего спроса, SQL, Opportunities, возраст объектов, наблюдаемая вероятность созревания, товарная доступность и пропускная способность указывают на 115–125 сделок, прогноз не должен искусственно превращаться в 150. Разница между желаемым и вероятным результатом создаёт управленческий объект — Forecast Gap.

Ключевая идея главы состоит в следующем: **будущие продажи частично уже существуют внутри сегодняшнего коммерческого потока**. Задача прогнозирования — определить, какие Demand Episodes уже находятся в системе, в каком состоянии они находятся, какова вероятность Deal в заданном горизонте и какую часть этого потенциала система действительно способна реализовать.

22.1. Почему традиционного прогноза продаж недостаточно

Один из наиболее распространённых способов прогнозирования — run-rate. Если за первые десять дней месяца компания продала 40 автомобилей, можно экстраполировать текущий темп на весь период. Такой расчёт отвечает на вопрос: **что произойдёт, если текущая скорость сохранится?** Но почти ничего не говорит о том, почему она должна сохраниться.

Два дилерских центра могут иметь одинаковые продажи за первые десять дней, но различную структуру будущего результата. В одном — много свежих SQL и Opportunities, низкий ageing и достаточный товар. В другом — мало Opportunities, высокий WIP и дефицит нужных моделей. Исторический темп одинаков, будущая способность системы производить Deal — различна.

Продажи являются запаздывающим показателем. Сегодняшний Deal может быть результатом MQL, созданного несколько недель назад. Поэтому ухудшение сначала может проявиться как сокращение спроса, затем MQL, SQL, Opportunities и лишь позднее — Deal. Если компания управляет только продажами, она обнаруживает проблему на самой поздней стадии.

Календарная агрегация также способна искажать реальность. Сравнение «MQL сентября» и «Deal сентября» не показывает истинную конверсию, если часть сентябрьских Deal возникла из августовских MQL, а часть сентябрьских MQL созреет только в октябре или ноябре.

Поэтому переход новой архитектуры можно выразить так:

$$Past\ Sales \rightarrow Current\ Commercial\ State.$$

История не исчезает из прогноза, но начинает выполнять другую функцию: она показывает, **как аналогичные коммерческие объекты в прошлом переходили между состояниями и за какое время**.

Таблица 425. Традиционный и архитектурный прогноз

Характеристика	Традиционный подход	Архитектурный подход
Основной объект	прошлые продажи	текущий коммерческий поток
Временная логика	экстраполяция	созревание объектов
Единица анализа	агрегированный объём	Эпизод потребности

Характеристика	Традиционный подход	Архитектурный подход
Основные параметры	тренд, сезонность	state, age, time in state, horizon
Ограничения	часто учитываются постфактум	входят в прогнозную модель
Управленческий результат	число продаж	forecast + gap + причина + действие

22.2. Прогнозируемый портфель спроса

Под **прогнозируемым портфелем спроса (Forecastable Demand Portfolio)** будем понимать совокупность существующих на дату прогноза Demand Episodes, которые статистически ещё способны привести к Deal в пределах рассматриваемого горизонта.

$$Forecastable\ Demand\ Portfolio_{t_0} = \{Demand\ Episodes\ existing\ at\ t_0\}.$$

Не любой исторический объект входит в прогноз. Терминально завершённые эпизоды исключаются. Ключевой единицей прогнозирования является не Customer ID и не стадия воронки, а **конкретный Demand Episode**.

Один клиент может иметь несколько самостоятельных эпизодов спроса, но один Demand Episode должен учитываться в прогнозе только один раз — в своём наиболее актуальном состоянии.

$$One\ Demand\ Episode \rightarrow One\ Current\ Forecast\ State.$$

Например, если эпизод прошёл MQL → SQL → Opportunity, нельзя одновременно считать его как три объекта прогнозного портфеля.

Будущий результат формируется из трёх источников:

1. уже существующего на дату прогноза портфеля;
2. нового спроса, который возникнет внутри горизонта;
3. повторного спроса, который возникнет из Ownership Episodes.

Основная формула главы:

$$Forecast_H = F_{existing,H} + F_{new,H} + F_{repeat,H}. \qquad (358)$$

Накопленный спрос является частью существующего портфеля, а не четвёртым независимым источником.

Таблица 426. Источники прогнозного результата

Источник	Существует на дату прогноза	Пример
Existing demand	да	MQL, SQL, Opportunity, recoverable demand
New demand	нет	будущие Demand Episodes из рынка и MVC
Repeat demand	нет	будущие Demand Episodes владельцев

Прогнозируемый портфель является снимком на конкретную дату. Через неделю часть объектов станет Deal, часть перейдёт в другие состояния, часть состарится, появятся новые Demand Episodes. Поэтому портфель динамичен.

Таблица 427. Пример текущих состояний уникальных Demand Episodes

Текущее состояние	Уникальные Demand Episodes
MQL	240
SQL	120
Коммерческая возможность	140
Deferred	50
Recoverable	800
Всего	**1 350**

Все значения далее в автомобильных примерах являются условными.

22.3. Коммерческие состояния как основа прогноза

Коммерческое состояние — не просто строка CRM. Оно должно однозначно отвечать как минимум на три вопроса: что уже известно о Demand Episode, какое коммерческое событие произошло и какое событие должно произойти следующим.

Нормативная цепочка сохраняется:

$$Market \rightarrow Demand \rightarrow MVC \rightarrow MQL \rightarrow LLM \rightarrow SQL \rightarrow Sales\ Operations \rightarrow Opportunity \rightarrow Commercial\ Progression \rightarrow Deal.$$

Разные состояния обладают разной прогнозной информативностью. MQL подтверждает наличие целевого спроса, SQL — более глубокую квалификацию, Opportunity — конкретную коммерческую возможность. Deal является уже реализованным исходом и используется для обучения модели, расчёта лагов, когорт и проверки точности.

Важный принцип:

$$P(Deal|State_1) \neq P(Deal|State_2).$$

Но нельзя назначать стадиям произвольные веса вроде «SQL = 30%, Opportunity = 50%». Если значения не подтверждены историческими данными, это экспертные коэффициенты, а не наблюдаемые вероятности.

Точно так же:

$$Target\ Conversion \neq Observed\ Probability,$$

и:

$$Score \neq Probability.$$

Состояния должны иметь воспроизводимые критерии входа и выхода, владельца и timestamp. Иначе одна и та же стадия будет означать разные вещи в разных подразделениях и прогноз потеряет статистическую устойчивость.

Таблица 428. Коммерческие состояния и их прогнозный смысл

Состояние	Что подтверждено	Прогнозный смысл
MQL	целевой спрос	ранний прогнозный потенциал
SQL	квалифицированный спрос	выше коммерческая определённость
Accepted SQL	передача ответственности	важный handoff-state при наличии в нормативе
Коммерческая возможность	конкретная возможность	высокая информативность для ближнего горизонта
Commercial Progression	подтверждённые события продвижения	уточняет зрелость Opportunity
Сделка	реализованный исход	обучение и проверка модели

22.4. Возраст объекта и вероятность созревания

Состояние отвечает на вопрос «где находится Demand Episode?», но прогноз требует второго измерения — **времени**.

Необходимо различать три величины:

Episode Age — сколько времени прошло с момента создания Demand Episode:

$$Episode\ Age = t_{now} - t_{episode\ created}.$$

Time in State — сколько времени объект находится в текущем состоянии:

$$Time\ in\ State = t_{now} - t_{state\ entered}.$$

Lag — время между двумя конкретными событиями, например:

$$Lag_{MQL \to Deal} = t_{Deal} - t_{MQL}.$$

Эти величины не являются синонимами.

Для прогнозирования важна не только вероятность Deal вообще, а вероятность Deal **в пределах заданного горизонта**. Поэтому базовая вероятностная модель главы:

$$P_i(Deal_{\le H}) = f(State_i, EpisodeAge_i, TimeInState_i, H). \qquad (359)$$

В некоторых процессах вероятность сначала растёт по мере созревания, а затем снижается из-за ageing. Поэтому нельзя универсально утверждать, что любой более старый объект хуже. Форма зависимости должна определяться данными.

Таблица 429. Возрастно-стадийная матрица

Таблица · часть 1 из 2

Состояние	0–3 дня	4–7 дней	8–14 дней
MQL	…	…	…
SQL	…	…	…
Коммерческая возможность	…	…	…

Таблица · часть 2 из 2

Состояние	15–30 дней	31+ дней
MQL	…	…
SQL	…	…
Коммерческая возможность	…	…

Ageing имеет не только прогнозное, но и диагностическое значение. Рост Time in State может отражать не ухудшение спроса, а bottleneck, высокий WIP, дефицит товара или слабое управление следующим действием.

22.5. Когортный анализ и кривые созревания

Когорта — совокупность сопоставимых Demand Episodes или коммерческих объектов с общей точкой отсчёта времени. Например, все MQL, созданные в одну неделю.

Когортный анализ исправляет одну из ключевых ошибок календарной воронки. Вместо сравнения «MQL сентября» с «Deal сентября» анализируется, какая доля MQL конкретной когорты стала Deal через 7, 14, 30, 60 и 90 дней.

Накопительная конверсия:

$CC(t) = Cumulative\ Conversion(t).$

Пример:

Возраст когорты	Кумулятивная конверсия в Deal
7 дней	4%
14 дней	8%
30 дней	13%
60 дней	16%
90 дней	17%

Таблица 430. Пример кривой созревания когорты

Кривая показывает, какая часть результата уже реализована, сколько потенциала остаётся и когда когорта практически выходит на плато.

Неполные когорты нельзя сравнивать со зрелыми напрямую. Молодую когорту следует сравнивать со зрелыми когортами на одинаковом возрасте:

$Cohort_A(t) \leftrightarrow Cohort_B(t).$

Иначе низкая текущая конверсия молодой когорты может быть ошибочно интерпретирована как ухудшение качества спроса.

Для объекта, который ещё не стал Deal к текущему возрасту, можно оценивать остаточную условную вероятность. Например:

$$P(Deal_{15<t\leq 45} | No\ Deal_{\leq 15}) = \frac{CC(45) - CC(15)}{1 - CC(15)}.$$

Эта формула является поясняющей: её смысл — отличить накопительную конверсию исходной когорты от вероятности дальнейшего созревания среди ещё незавершённых объектов.

Таблица 431. Зрелые и незрелые когорты

Когорта	Текущая конверсия	Возраст	Корректная интерпретация
июнь	18%	90 дней	зрелая
июль	17%	60 дней	почти зрелая
август	13%	30 дней	ещё созревает
сентябрь	6%	14 дней	нельзя сравнивать с итогом зрелой когорты

Исторические когорты служат мостом между прошлым и текущим портфелем:

$$Historical\ Cohorts \rightarrow Maturity\ Curves \rightarrow State\text{-}Age\ Probabilities \rightarrow Current\ Portfolio \rightarrow Forecast.$$

22.6. Накопленный спрос и потенциал восстановления

Накопленный спрос — не архив старых лидов. Это Demand Episodes предыдущих периодов, не завершившиеся Deal, но не обязательно утратившие коммерческий потенциал.

Необходимо различать:

- Active;
- Maturing;
- Deferred;
- Nurture;
- Recycling;
- Recoverable;
- Dormant;
- Terminal.

Ключевой принцип:

$$Closed \neq Demand\ Destroyed,$$

но одновременно:

$$Closed \neq Automatically\ Recoverable.$$

Recovery Potential — вероятность того, что неактивный Demand Episode вернётся в активное коммерческое состояние:

$$Recovery\ Potential = P(Return\ to\ Active\ Commercial\ State).$$

При согласованном горизонте прогнозный вклад recovery можно концептуально представить как:

$$P(Deal) = P(Recovery) \times P(Deal|Recovered).$$

Таблица 432. Классификация накопленного спроса

Класс	Состояние	Прогнозный смысл
Active	активное движение	уже в прогнозном портфеле
Maturing	нормальное созревание	State × Age
Deferred	решение отложено	вклад зависит от горизонта
Nurture	поддержание контакта	вероятность нового сигнала
Recycling	повторная квалификация	вероятность возврата
Recoverable	есть основания восстановления	Recovery Potential
Dormant	нет текущей активности	низкая ценность без нового сигнала
Terminal	потенциал эпизода исчерпан	исключается

Причина закрытия — важный прогнозный признак. «Нет товара», «покупка отложена», «не отвечает», «купил у конкурента» могут иметь разную вероятность восстановления. Поэтому recovery следует оценивать по когортам причин и возрасту с момента закрытия.

Таблица 433. Пример Recovery Potential по причинам

Причина	Recovery 30 дней	Recovery 60 дней	Recovery 90 дней
Нет товара	18%	27%	31%
Покупка отложена	15%	24%	30%
Не отвечает	5%	8%	10%
Купил у конкурента	1%	2%	3%

Все значения условны.

22.7. Повторный спрос и Owner Management в прогнозе

После Deal коммерческая история клиента не заканчивается. Возникает Ownership Episode. Но владелец не является готовой Opportunity, поэтому недопустима прямая логика:

$$Owner \rightarrow Deal.$$

Правильная последовательность:

$$Ownership\ Episode \rightarrow Demand\ Signal \rightarrow New\ Demand\ Episode \rightarrow Commercial\ Process \rightarrow Deal.$$

Повторный спрос следует отличать от recovery. Recovery возвращает существующий Demand Episode. Repeat Demand создаёт **новый** эпизод спроса у уже существующего клиента.

Для прогнозирования повторной сделки необходимо учитывать два события: вероятность появления нового Demand Episode и вероятность его дальнейшего созревания в Deal.

$$P(Repeat\ Deal) \approx P(New\ Demand\ Episode|Ownership) \times P(Deal|New\ Demand\ Episode).$$

Owner Management особенно важен на более длинных горизонтах, поскольку на $Forecast_{90}$ возрастает доля результата, который ещё не существует в виде конкретных MQL, SQL и Opportunities.

Customer ID обеспечивает связь между эпизодами, но не должен смешивать их:

$$One\ Customer \rightarrow Many\ Demand\ Episodes.$$

22.8. Вероятностная модель переходов

История переходов между состояниями позволяет оценить вероятности движения коммерческого потока. В простейшем виде:

$$P(B|A) = \frac{N(A \rightarrow B)}{N(A)}.$$

Но для прогнозирования время критично, поэтому корректнее использовать:

$$P(B_{\leq H}|A).$$

Модель может оценивать как вероятность следующего перехода, например P(Opportunity|SQL), так и конечную вероятность Deal в заданном горизонте.

После расчёта индивидуальных или групповых вероятностей ожидаемое число Deal определяется суммой вероятностей:

$$ExpectedDeals_H = \sum_{i=1}^{n} P_i(Deal_{\leq H}). \qquad (360)$$

Таблица 434. Иллюстративная матрица переходов

Таблица · часть 1 из 2

Текущее состояние	SQL	Коммерческая возможность	Deferred
MQL	55%	0%	12%
SQL	—	52%	15%
Коммерческая возможность	—	—	14%

Таблица · часть 2 из 2

Текущее состояние	Recoverable	Terminal	Сделка
MQL	8%	25%	0%
SQL	10%	18%	5%
Коммерческая возможность	12%	28%	46%

Значения условны.

Марковская модель может использоваться как один из способов описания переходов:

$$Portfolio_t \times Transition\ Matrix \rightarrow Portfolio_{t+1}.$$

Её управленческий смысл прост: если известно распределение объектов по состояниям и исторические вероятности переходов, можно оценить вероятное распределение портфеля в будущем. Однако классическая марковская модель слишком упрощает коммерческую реальность, поскольку возраст, Time in State, продукт и история объекта также имеют значение. Поэтому марковские модели — возможный инструмент, но не обязательная основа главы.

Последовательность зрелости:

$$Rules \rightarrow Cohorts \rightarrow Statistical\ Models \rightarrow Predictive\ Models.$$

Сложность должна появляться после того, как корректны сами объекты, состояния и данные.

22.9. Пропускная способность и ограниченный прогноз

Даже если спрос существует и вероятность Deal оценена корректно, коммерческая система может не иметь возможности реализовать весь потенциал. Поэтому необходимо различать **Potential Forecast** и **Realizable Forecast**.

$$RealizableForecast_H \leq PotentialForecast_H. \qquad (361)$$

Capacity — максимальный объём коммерческой работы, который элемент системы способен обработать в заданном горизонте без разрушения качества

процесса. Она существует на разных уровнях: LLM, Sales Operations, товар, Owner Management.

Особенно важно, что capacity не просто создаёт верхний предел результата. Перегрузка увеличивает WIP и Time in State, а это способно снижать transition probabilities.

$$High\ WIP \rightarrow Longer\ TimeInState \rightarrow Lower\ Conversion$$
$$\rightarrow More\ Unfinished\ Objects \rightarrow Higher\ WIP.$$

Таблица 435. Пример ограничений capacity

Элемент	Потенциальная потребность	Доступная capacity
Квалификация MQL	900	850
Работа с SQL	500	420
Активные Opportunity	300	230
Возможные Deal по товару	160	135

Товарное ограничение должно оцениваться не только через количество автомобилей, но и через соответствие спроса конкретному mix моделей, комплектаций, цен и сроков поставки.

Если Demand > Capacity, дополнительный Lead Acquisition способен ухудшить систему: вырастет WIP, ageing и потери. Поэтому при Forecast Gap сначала необходимо определить, ограничена ли система спросом, capacity или товаром.

22.10. Прогноз на 30, 60 и 90 дней

Один и тот же портфель формирует разные прогнозы в зависимости от горизонта.

30 дней — операционный горизонт. Основная часть результата должна происходить из уже существующих SQL, Opportunities и Commercial Progression.

60 дней — тактический горизонт. Возрастает роль MQL, recoverable demand и нового входящего потока.

90 дней — планово-прогнозный горизонт. Значительная часть результата ещё не существует как конкретные Demand Episodes, поэтому растёт роль Demand Stimulation, Owner Management, рынка, будущей capacity и товара.

$$Forecast\ Horizon \uparrow \Rightarrow Uncertainty \uparrow.$$

Таблица 436. Сравнение горизонтов

Характеристика	30 дней	60 дней	90 дней
Уровень	операционный	тактический	планово-прогнозный
Главный источник	существующие SQL/Opportunity	существующий + новый спрос	будущий спрос + текущий портфель
Наблюдаемость	высокая	средняя	ниже
Роль нового спроса	ограниченная	существенная	высокая
Роль повторного спроса	ограниченная	средняя	существенная
Неопределённость	ниже	средняя	выше

В книге $Forecast_{30}$, $Forecast_{60}$ и $Forecast_{90}$ трактуются как rolling horizon от даты прогноза. Календарный прогноз «до конца месяца» следует показывать отдельно.

22.11. Сценарный прогноз

Сценарий — это не механическое Base±10%. Это согласованный набор предпосылок, который приводит к определённому будущему состоянию коммерческой системы.

Минимально используются три сценария:

- базовый;
- оптимистичный;
- стрессовый.

Базовый строится на текущем портфеле, наблюдаемых когортных вероятностях, текущей capacity, ожидаемом новом спросе и подтверждённом товаре. Оптимистичный отражает подтверждаемое улучшение предпосылок. Стрессовый — последствия реализации конкретных рисков.

Таблица 437. Сценарные предпосылки

Предпосылка	Базовый	Оптимистичный	Стрессовый
Новый спрос	текущий ожидаемый поток	подтверждённый рост	снижение
Конверсия	наблюдаемая	подтверждаемое улучшение	ухудшение
Recovery	текущий уровень	усиленная реактивация	снижение отклика
Пропускная способность	текущая	устранение bottleneck	перегрузка
Inventory	подтверждённый	дополнительный товар	задержка
Cycle Time	текущий	ускорение	замедление

Прогнозный диапазон и сценарий — разные понятия. Диапазон отражает неопределённость внутри одного набора предпосылок. Сценарии отражают разные наборы предпосылок.

Сценарные эффекты нельзя безусловно складывать: увеличение capacity может одновременно улучшать conversion, новый спрос использует ту же capacity, recovery увеличивает WIP. Поэтому взаимодействия необходимо учитывать при пересчёте.

22.12. План и прогноз: управление разрывом

План задаёт требуемый результат. Прогноз показывает вероятный результат при текущих условиях. Их разница формирует Forecast Gap:

$$ForecastGap_H = Plan_H - Forecast_H. \qquad (362)$$

Forecast Gap — ранний управленческий сигнал, а не просто будущий Plan–Fact. Его необходимо декомпозировать по причинам: дефицит спроса, недостаток SQL, низкий объём Opportunities, ageing, снижение transition probabilities, bottleneck, capacity или товар.

Нельзя закрывать любой Gap дополнительными лидами. Если ограничение находится в capacity или inventory, рост входящего спроса способен ухудшить ситуацию.

Полезно сопоставлять два направления:

Top-down requirement:

$$RequiredResult = ExpectedMarket \times TargetShare.$$

Bottom-up forecast — от существующего портфеля, вероятностей и capacity.

Разница между требуемым результатом и bottom-up forecast формирует Execution Gap.

Forecast Bridge декомпозирует путь от текущего прогноза к целевому сценарию:

$$BaseForecast + NewDemandIncrement + RecoveryIncrement$$
$$+ ConversionImprovement + CapacityImprovement$$
$$\rightarrow TargetScenario.$$

Это управленческая декомпозиция, а не бухгалтерское тождество. Эффекты могут взаимодействовать и не должны механически суммироваться.

Таблица 438. Пример Forecast Bridge

Рычаг	Ожидаемый эффект	Горизонт	Владелец
Новый спрос	+10 Deal	60 дней	Marketing
Recovery	+7	30–60 дней	LLM
SQL → Opportunity	+6	30 дней	Операционное управление продажами

Рычаг	Ожидаемый эффект	Горизонт	Владелец
Пропускная способность	+9	30 дней	Ответственный за процесс

Forecast Bridge отличается от списка мероприятий тем, что для каждого действия фиксируется ожидаемое изменение прогноза.

22.13. Точность прогноза и обратная связь

Прогнозная система становится зрелой, когда умеет регулярно сравнивать прогноз с фактом и использовать ошибку для обучения.

$$ForecastError = Forecast - Actual. \qquad (363)$$

Абсолютная процентная ошибка:

$$APE = \frac{|Forecast - Actual|}{Actual}. \qquad (364)$$

Для серии наблюдений может использоваться MAPE, но с оговорками для малых и нулевых фактических значений.

Кроме размера ошибки необходимо анализировать систематическое смещение:

$$Bias = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n}(Forecast_i - Actual_i). \qquad (365)$$

Положительный Bias означает устойчивое завышение, отрицательный — устойчивое занижение.

Особенно важен Forecast Vintage — история версий прогноза на одну и ту же будущую дату. Он показывает не только финальную ошибку, но и то, **насколько рано система распознала изменение траектории**.

Таблица 439. Пример Forecast Vintage

Дата прогноза	Прогноз	Факт	Ошибка
1 сентября	155	120	+35

Дата прогноза	Прогноз	Факт	Ошибка
8 сентября	145	120	+25
15 сентября	132	120	+12
22 сентября	122	120	+2

Backtesting должен использовать только данные, которые были доступны на дату прогноза:

$$Forecast(t_0, H) = f(Data_{\leq t_0}).$$

Иначе возникает data leakage.

Если модель присваивает вероятности Deal, необходимо проверять их калибровку: объекты с прогнозом около 70% должны в большой выборке становиться Deal примерно с сопоставимой частотой.

Финальный цикл обучения:

$$Forecast \rightarrow Actual \rightarrow Error \rightarrow Learning \rightarrow Model\ Update.$$

22.14. Управленческий контур прогнозирования

Даже качественная модель не создаёт эффекта без Governance. Должны быть определены Forecast Owner, Data Owners, Decision Rights, cadence пересчёта и единая официальная версия прогноза.

Forecast Owner отвечает не за выполнение плана продаж, а за целостность процесса прогнозирования: методологию, своевременность пересчёта, согласованность предпосылок, Forecast Review и историю версий.

Data Owners отвечают за качество конкретных слоёв: MQL, SQL, Opportunities, Deal, inventory, Ownership Episodes и другие данные.

Экспертные корректировки допустимы, но должны быть прозрачны. Например:

$$ModelForecast = 125,$$

$$ManagementOverride = +8,$$

$$OfficialForecast = 133.$$

Тогда позднее можно понять, ошиблась модель или override.

Forecast Review должен включать текущий forecast, изменение относительно прошлого vintage, Gap to Plan, причины изменения, ключевые риски и решения.

Таблица 440. Роли в прогнозном контуре

Роль	Основная ответственность
Forecast Owner	методология, единая версия, review, accuracy
Ответственный за данные	качество конкретного слоя данных
Decision Owner	решение по Forecast Gap
Ответственный за процесс	изменение процесса и capacity
Business Owner	утверждение целевых сценариев и ключевых решений

Минимально жизнеспособный прогнозный контур включает: прогнозируемый объект, состояния, timestamps, историю переходов, cohort behavior, probabilities, horizon, capacity, Forecast Owner и Accuracy Feedback.

Зрелость прогнозирования можно описать как последовательность:

1. исторический run-rate;
2. pipeline-based forecast;
3. State + Age + Cohort;
4. Capacity-Constrained Forecast;
5. Dynamic Predictive Forecast.

Это авторская практическая градация, а не универсальный отраслевой стандарт.

22.15. От прогноза продаж к предиктивному управлению коммерческой системой

Прогнозирование становится действительно ценным тогда, когда система достаточно рано видит вероятный будущий разрыв и способна изменить действия до того, как результат станет необратимым.

Эволюцию использования данных можно представить так:

$$Descriptive \rightarrow Diagnostic \rightarrow Forecasting \rightarrow Predictive \rightarrow Prescriptive.$$

- **Descriptive** — что произошло?
- **Diagnostic** — почему произошло?
- **Forecasting** — что, вероятнее всего, произойдёт?
- **Predictive** — где и когда возникнет риск или возможность?
- **Prescriptive** — какое действие способно изменить траекторию?

Предиктивное управление не начинается с AI. Оно возможно уже тогда, когда организация умеет использовать State, Age, Time in State, cohort curves, observed probabilities, WIP, capacity и Forecast Gap.

Главный объект управления смещается от уже состоявшегося Deal к текущему коммерческому состоянию, из которого Deal формируется.

Центральный управленческий цикл главы:

$$Commercial\ State \rightarrow Forecast \rightarrow Gap \rightarrow Cause \rightarrow Decision \rightarrow Action \rightarrow New\ Commercial\ State.$$

После изменения состояния прогноз пересчитывается:

$$New\ Commercial\ State \rightarrow Updated\ Forecast.$$

Важно учитывать, что управленческое вмешательство способно изменить будущее. Если система прогнозировала дефицит товара, руководство перераспределило автомобили и дефицит не возник, это не обязательно означает, что первоначальный прогноз был плохим. Поэтому полезно фиксировать значимые interventions: исходный прогноз, выявленный риск, решение, ожидаемый эффект и обновлённый прогноз.

Прогноз остаётся лучшей текущей оценкой будущего при известных предпосылках, а не обещанием. Цель не в устранении неопределённости, а в том, чтобы сделать её наблюдаемой, измеряемой и управляемой настолько, насколько это возможно.

Итог главы

Прогноз продаж — это не попытка угадать конец месяца. Это модель будущего состояния коммерческой системы, построенная на текущем спросе, коммерческих объектах, состояниях, времени, истории созревания, вероятностях перехода, будущем входящем спросе, повторном спросе, capacity и товарных ограничениях.

Финальная архитектура главы:

$$
\begin{aligned}
&Existing\ Forecastable\ Demand_{t_0} + Expected\ New\ Demand_{0:H} \\
&+ Expected\ Repeat\ Demand_{0:H} \\
&\downarrow \\
&Demand\ Episodes \\
&\downarrow \\
&State \times EpisodeAge \times TimeInState \times Horizon \\
&\downarrow \\
&P(Deal_{\leq H}) \\
&\downarrow \\
&PotentialForecast_H \\
&\downarrow \\
&Capacity + WIP + Inventory \\
&\downarrow \\
&RealizableForecast_{30/60/90} \\
&\downarrow \\
&ForecastGap \rightarrow ForecastBridge \rightarrow Decision \rightarrow Action \\
&\downarrow \\
&UpdatedCommercialState \rightarrow UpdatedForecast.
\end{aligned}
$$

Чем раньше система способна увидеть разрыв между требуемым и вероятным результатом, тем больше времени остаётся для управленческого воздействия. Именно это превращает прогнозирование из отчётности о будущем в механизм управления будущим.

ГЛАВА 23 /

Планирование маркетинговых инвестиций

Введение

Традиционное маркетинговое бюджетирование обычно начинается с суммы расходов. Компания определяет бюджет, распределяет его между каналами, формирует перечень активностей и только после этого пытается связать расходы с требуемым коммерческим результатом.

Такая последовательность удобна для финансового контроля, но плохо соответствует архитектуре управляемой коммерческой системы. Если компания уже умеет прогнозировать будущий результат, логика должна быть обратной:

Прогноз → Коммерческий разрыв

→ Маркетинговый разрыв

→ Требуемый коммерческий поток → Требуемый спрос

→ Маркетинговые активы → Инвестиционный портфель.

Именно поэтому исходной точкой главы является не вопрос «сколько потратить на маркетинг?», а вопрос:

какой коммерческий результат система уже способна произвести, какого результата не хватает, какое изменение маркетинговой системы требуется и какой объём ресурсов экономически оправдан для этого изменения?

Коммерческий разрыв не следует автоматически превращать в задачу маркетинга. Часть недостающего результата может быть получена через существующий коммерческий поток: восстановление уже находящихся в прогнозе эпизодов спроса, повышение конверсии, сокращение цикла, снятие ограничений пропускной способности, улучшение Sales Operations, изменение товарной доступности. Только остаточная часть задачи становится маркетинговым разрывом.

Далее этот разрыв должен быть преобразован в требуемый поток состояний:

$$Deal \rightarrow Opportunity \rightarrow SQL \rightarrow MQL,$$

а уже затем — в структуру спроса, дефицит маркетинговых активов и инвестиционные инициативы.

Важное следствие этой архитектуры:

$$Budget \neq InvestmentLogic.$$

Канал также не является объектом инвестирования сам по себе. Инвестиционным объектом выступает маркетинговый актив — состояние маркетинговой системы, которое необходимо создать, усилить или поддержать.

В главе последовательно рассматриваются:

- переход от коммерческого прогноза к маркетинговому разрыву;
- обратный расчёт требуемого коммерческого потока;
- структура нового, накопленного и повторного спроса;
- маркетинговые активы и MVC как архитектура распределения инвестиций;
- временные горизонты и время до эффекта;
- экономика дополнительного результата;
- ограничения масштабирования;
- портфель маркетинговых инвестиций;
- сценарное планирование;

- Investment Bridge как единый переход от прогноза к портфелю;
- управление инвестициями и скользящее перераспределение ресурсов.

Главная идея главы:

> **маркетинговый бюджет должен выводиться из требуемого изменения коммерческой системы, а не формироваться как историческая сумма расходов по каналам.**

23.1. Почему традиционного маркетингового бюджетирования недостаточно

На практике маркетинговые бюджеты часто строятся одним из четырёх способов:

1. прошлогодний бюджет плюс или минус определённый процент;
2. фиксированный процент от выручки;
3. распределение доступной суммы между привычными каналами;
4. перечень запланированных активностей с последующим суммированием стоимости.

Во всех случаях бюджет формируется раньше, чем определяется требуемое изменение коммерческой системы.

Отсюда возникает принципиальная проблема:

$$HistoricalBudget \neq FutureInvestmentRequirement.$$

Одинаковая доля маркетинговых расходов от выручки не означает одинаковой инвестиционной потребности. Два подразделения с одинаковой выручкой могут находиться в совершенно разных состояниях:

- одно располагает устойчивым брендом и достаточным накопленным спросом;
- второе испытывает дефицит коммерческого присутствия;
- третье имеет избыток MQL при слабой обработке;
- четвёртое ограничено товаром и физически не способно преобразовать дополнительный спрос в сделки.

Поэтому:

$$EqualBudgetRatio \neq EqualInvestmentNeed.$$

Бюджет сам по себе ничего не говорит о том, какой коммерческий результат должен быть создан.

Поддержание и развитие

Ещё одна проблема канального бюджетирования — смешение двух разных типов расходов.

Часть ресурсов нужна для поддержания уже созданных маркетинговых активов. Их сокращение может не ухудшить текущие продажи немедленно, но привести к деградации будущего спроса.

Другая часть ресурсов направлена на изменение состояния системы и создание дополнительного результата.

Поэтому сокращение бюджета не равно повышению эффективности, а увеличение бюджета не равно росту результата.

Прогноз как точка старта

В архитектурном подходе сначала определяется ожидаемый результат:

$Forecast_H$.

Затем он сравнивается с планом. Только после этого возникает задача определить, какие изменения действительно нужны.

Следовательно:

$AvailableBudget \neq InvestmentRequirement$.

Возможны три принципиальные ситуации:

- доступного бюджета достаточно для реализуемого инвестиционного портфеля;
- доступного бюджета меньше, чем экономически оправданный портфель;
- доступный бюджет больше, чем система способна эффективно использовать.

Во всех трёх случаях решение должно строиться от коммерческой задачи, а не от обязанности «освоить» сумму.

Таблица 441. Традиционное бюджетирование и архитектурное инвестиционное планирование

Традиционный подход	Архитектурный подход
Исторический бюджет	Актуальный коммерческий прогноз
Каналы как основа структуры	Маркетинговые активы как объект инвестирования
План активностей	Требуемое изменение системы
CPL / расходы	Дополнительный коммерческий результат
Годовая фиксация	Скользящий портфель
Освоение бюджета	Предельная экономическая отдача

Финальная последовательность:

$$Plan \rightarrow Forecast \rightarrow CommercialGap$$
$$\rightarrow RequiredCommercialChange \rightarrow RequiredDemand$$
$$\rightarrow RequiredMarketingAssets \rightarrow Activities \rightarrow Channels$$
$$\rightarrow Investment.$$

23.2. От коммерческого разрыва к маркетинговому разрыву

Коммерческий разрыв показывает, какой объём результата отсутствует относительно плана. Он не является диагнозом причин этого дефицита.

Для заданного горизонта:

$$\boxed{CommercialGap_H = \max(0, Plan_H - Forecast_H)} \qquad (366)$$

Если прогноз равен или превышает план, коммерческий разрыв принимается равным нулю.

Продолжим сквозной пример:

$$Plan = 500\ Deal,$$

$$Forecast = 430\ Deal.$$

Тогда:

$$CommercialGap = 70\ Deal.$$

Но эти 70 сделок нельзя автоматически считать задачей маркетинга.

Операционные рычаги

Перед созданием дополнительного спроса необходимо оценить, какой дополнительный результат может быть получен из уже существующего коммерческого потока. К таким рычагам относятся:

- восстановление эпизодов спроса, уже находящихся в прогнозируемом потоке;
- повышение конверсии между состояниями;
- сокращение времени прохождения коммерческого цикла;
- повышение фактической пропускной способности LLM и Sales Operations;
- устранение процессных потерь;
- изменение товарной доступности;
- повышение качества исполнения коммерческого процесса.

Важно использовать наблюдаемые вероятности переходов, а не целевые показатели как будто они уже достигнуты:

$$TargetConversion \neq ObservedProbability.$$

Операционный прирост нельзя складывать механически

Предположим, отдельно оценены потенциальные эффекты:

- восстановление потока: +15 Deal;
- повышение конверсии: +10 Deal;
- увеличение пропускной способности: +5 Deal.

Механическая сумма дала бы +30 Deal. Но один и тот же эпизод спроса может одновременно попадать под несколько улучшений. Поэтому корректнее строить единый операционный сценарий:

$$BaseForecast \rightarrow OperationalScenario \rightarrow UpdatedForecast.$$

И определять:

$$OperationalIncrement = UpdatedForecast - BaseForecast.$$

В сквозном примере после учёта пересечений:

$$OperationalIncrement = 25\ Deal.$$

Маркетинговый разрыв

Маркетинговый разрыв — это остаточная часть коммерческого разрыва на заданном горизонте, которая после учёта реалистичного операционного прироста требует изменения состояния спроса и/или маркетинговых активов.

$$\boxed{MarketingGap_H = \max\left(0, CommercialGap_H - OperationalIncrement_H\right)} \tag{367}$$

В примере:

$$MarketingGap = \max(0, 70 - 25) = 45\ Deal.$$

Если операционный потенциал превышает коммерческий разрыв, маркетинговый разрыв не становится отрицательным. Неиспользованную часть можно показывать отдельно:

$$UnusedOperationalPotential_H = \max(0, OperationalIncrement_H - CommercialGap_H).$$

Что относится к маркетинговому разрыву

В него входит результат, для получения которого необходимо изменение:

- объёма доступного релевантного спроса;
- состояния накопленного или повторного спроса;
- Brand Creation;
- Demand Stimulation;
- Commercial Presence;
- Lead Acquisition;
- других маркетинговых активов, влияющих на возникновение и преобразование спроса.

Не входит результат, который может быть получен при неизменном состоянии спроса и маркетинговых активов за счёт улучшения уже существующего потока.

Ключевое правило:

$$FunctionalOwner \neq GapClassification.$$

Классификация определяется механизмом возникновения дополнительного результата, а не тем, какое подразделение выполняет работу.

Восстановление и активация накопленного спроса

Необходимо строго различать:

$$OperationalRecovery \neq AccumulatedDemandActivation.$$

Восстановление существующего коммерческого потока относится к эпизодам спроса, которые уже входят в прогноз и теряются по операционным причинам.

Активация накопленного спроса относится к эпизодам, которые существуют в базе, но не входят в текущий прогнозируемый поток и требуют нового маркетингового воздействия.

Один эпизод спроса не должен одновременно учитываться в обеих категориях.

Таблица 442. Коммерческий и маркетинговый разрыв

Показатель	Смысл
План	Требуемый результат
Прогноз	Ожидаемый результат текущей системы
Коммерческий разрыв	Недостающий результат относительно плана
Операционный прирост	Реалистичный эффект улучшения существующего потока
Маркетинговый разрыв	Остаточный результат, требующий изменения спроса/маркетинговых активов

Таблица 443. Границы маркетингового разрыва

Не следует отождествлять	Почему
Marketing Gap = Commercial Gap	часть разрыва может закрываться операционно

Не следует отождествлять	Почему
Marketing Gap = New Demand Gap	разрыв может закрываться накопленным и повторным спросом
Marketing Gap = Investment Requirement	сначала требуется декомпозиция до потока, спроса и активов
Marketing Gap = Feasible Contribution	потребность и реализуемость — разные величины

23.3. Обратный расчёт требуемого коммерческого потока

После определения маркетингового разрыва задача ещё не превращается в бюджет. Сначала необходимо определить, какой дополнительный коммерческий поток должен существовать, чтобы получить недостающие сделки.

В реальном времени поток движется вперёд:

$$MQL \rightarrow SQL \rightarrow Opportunity \rightarrow Deal.$$

В планировании расчёт выполняется в обратную сторону:

$$Deal \rightarrow RequiredOpportunity \rightarrow RequiredSQL \rightarrow RequiredMQL.$$

Это принципиально отличается от упрощённого деления требуемых продаж на среднюю конверсию Lead-to-Sale.

Формулы обратного расчёта

$$\boxed{RequiredOpportunity = \frac{AdditionalDeals}{P(Deal|Opportunity)}} \qquad (368)$$

$$\boxed{RequiredSQL = \frac{RequiredOpportunity}{P(Opportunity|SQL)}} \qquad (369)$$

$$\boxed{RequiredMQL = \frac{RequiredSQL}{P(SQL|MQL)}} \qquad (370)$$

Используются наблюдаемые вероятности переходов для соответствующего сегмента, периода и типа спроса.

Сквозной пример

Маркетинговый разрыв:

$45\ Deal.$

Наблюдаемые вероятности:

$P(Deal|Opportunity) = 45\%,$

$P(Opportunity|SQL) = 50\%,$

$P(SQL|MQL) = 60\%.$

Тогда:

$$RequiredOpportunity = \frac{45}{0.45} = 100,$$

$$RequiredSQL = \frac{100}{0.50} = 200,$$

$$RequiredMQL = \left\lceil \frac{200}{0{,}60} \right\rceil = 334.$$

Получаем:

$45\ Deal \rightarrow 100\ Opportunity \rightarrow 200\ SQL \rightarrow 334\ MQL.$

Required MQL не равен платному MQL

334 MQL — минимальный целочисленный объём потока, при котором расчётное ожидаемое число сделок достигает 45 при принятых конверсиях. Без округления получается 333,33 MQL; 333 обращения дают ожидание 44,955 сделки, а 334 — 45,09. Это расчёт по средним вероятностям, а не гарантия результата. Он также не означает, что все 334 MQL нужно получать из платных каналов.

Дальше требуется определить структуру спроса:

- сколько MQL можно получить из накопленного спроса;

- сколько — из повторного спроса;
- сколько действительно необходимо создать как новый спрос.

Только после этого можно переходить к маркетинговым активам и активности.

Сегменты и когорты

Обратный расчёт желательно выполнять не по усреднённой воронке компании, а по однородным сегментам:

- продукт;
- территория;
- тип спроса;
- возраст эпизода;
- канал входа;
- когорта;
- класс клиента.

Иначе высокая конверсия одной группы может скрывать низкую вероятность другой.

Пропускная способность

Даже корректно рассчитанный Required MQL ещё не означает, что коммерческая система способна его обработать.

Поэтому следующий вопрос после объёма потока:

> **способен ли LLM и Sales Operations качественно переработать такой прирост без ухудшения времени реакции и конверсии?**

Эта проверка подробно рассматривается в 23.10.

Таблица 444. Обратный расчёт коммерческого потока

Состояние	Требуемый объём	Наблюдаемая вероятность следующего перехода
MQL	334	60% до SQL

Состояние	Требуемый объём	Наблюдаемая вероятность следующего перехода
SQL	200	50% до Opportunity
Коммерческая возможность	100	45% до Deal
Сделка	45	—

23.4. Маркетинговый актив как объект инвестирования

После определения требуемого коммерческого потока необходимо перейти от количества MQL к тому, **что именно в маркетинговой системе должно измениться**.

Под маркетинговым активом в рамках настоящей главы понимается относительно устойчивый элемент или состояние маркетинговой системы, которое:

- способно влиять на состояние спроса;
- поддерживает или усиливает коммерческий поток;
- может сохранять эффект во времени;
- требует ресурсов для создания, развития или поддержания;
- может быть наблюдаемо через систему показателей.

Это управленческое, а не бухгалтерское понятие:

$$MarketingAsset \neq AccountingAsset.$$

Актив, активность и канал — разные объекты

Необходимо развести три уровня:

Маркетинговый актив — что должно быть создано, усилено или поддержано.

Маркетинговая активность — какое действие выполняется для изменения актива.

Канал — где или через какой инструмент активность реализуется.

Поэтому:

$$Channel \neq MarketingAsset,$$

$$Activity \neq MarketingAsset.$$

Состояние актива

Для каждого актива инвестиционная задача описывается переходом:

$$CurrentState \rightarrow TargetState \rightarrow RequiredChange \rightarrow Investment.$$

Вместо вопроса «сколько потратить на канал?» возникает более точная последовательность:

1. в каком состоянии актив находится сейчас;
2. какое состояние требуется;
3. какой дефицит необходимо устранить;
4. какие действия позволяют изменить состояние;
5. через какие каналы их реализовать;
6. какой ресурс для этого нужен.

Примеры маркетинговых активов

К активам могут относиться:

- знание бренда и брендовые ассоциации;
- накопленный релевантный спрос;
- клиентская база и её наблюдаемость;
- поисковое присутствие;
- коммерческий контент;
- карточки товара и предложения;
- посадочные страницы;
- данные и механизмы активации;
- устойчивые партнёрские источники;
- инфраструктура получения и квалификации MQL.

Время как свойство актива

Для инвестиционного планирования важны:

- время создания — Time-to-Build;

- время до эффекта — Time-to-Impact;
- длительность полезного эффекта.

Актив, который создаётся три месяца, не может считаться инструментом закрытия 30-дневного разрыва.

Поддержание и развитие

Инвестиция может быть направлена:

- на поддержание текущего состояния;
- на изменение состояния актива.

Эти режимы не следует смешивать. Поддерживающая инвестиция не обязана создавать дополнительный Deal, если её функция — не допустить деградации существующего потока.

Таблица 445. Маркетинговые активы по уровням MVC

Уровень MVC	Примеры активов	Основной эффект
Создание бренда	бренд, позиционирование, доверие, экспертность	будущая вероятность спроса
Стимулирование спроса	контент, категории, CRM-механики, активация	перевод спроса в более активное состояние
Коммерческое присутствие	сайт, карточки, коммерческий контент, поисковое присутствие	перехват активного спроса
Привлечение лидов	механики получения и квалификации обращений	создание MQL

Таблица 446. Актив, активность и канал

Объект	Вопрос
Маркетинговый актив	Что изменяем?
Активность	Что делаем?
Канал	Где реализуем?

Объект	Вопрос
Стоимость	Какой ресурс требуется?

23.5. Инвестиционная архитектура по уровням MVC

MVC не является дополнительным уровнем инвестиционного управления. Она используется как архитектура, позволяющая определить, **на каком уровне создания маркетинговой ценности находится дефицит активов**.

Базовая логика:

$$CommercialRequirement \rightarrow MarketingDeficit \rightarrow MVCLevel \rightarrow AssetGap \rightarrow Investment.$$

Для каждого уровня определяется:

$$CurrentAssetState \rightarrow TargetAssetState \rightarrow RequiredChange \rightarrow Investment.$$

Создание бренда

Инвестиции создают и поддерживают активы, влияющие на будущую вероятность выбора:

- знание;
- доверие;
- позиционирование;
- брендовые ассоциации;
- экспертность;
- устойчивое присутствие в категории.

Горизонт эффекта обычно длиннее, поэтому Brand Creation редко является основным механизмом закрытия ближайшего 30-дневного разрыва.

Стимулирование спроса

Задача уровня — переводить потенциальный, латентный, накопленный или повторный спрос в более активное состояние.

Здесь могут создаваться активы:

- продуктовый и образовательный контент;
- CRM-сценарии;
- механики активации;
- категорийные коммуникации;
- программы возврата существующих клиентов.

Коммерческое присутствие

Уровень отвечает за способность компании быть найденной и выбранной там, где уже существует активный спрос.

Активы:

- сайт;
- посадочные страницы;
- карточки товара;
- классифайды;
- геосервисы;
- коммерческий контент;
- поисковое присутствие.

Привлечение лидов

Уровень преобразует релевантный спрос и взаимодействие в MQL.

Здесь важны:

- формы;
- звонки;
- чаты;
- партнёрские механики;
- платные источники;
- инструменты квалификации и передачи обращения.

При этом:

$$LeadAcquisitionCapacity \leq AvailableRelevantDemand.$$

Механизм получения MQL не способен бесконечно создавать спрос, если его нет на предыдущих уровнях.

Инвестиционный адрес

Любую значимую инициативу полезно описывать через набор:

$$\{MVCLevel, Asset, CurrentState, TargetState, Horizon\}.$$

Это делает портфель сравнимым между собой и не позволяет подменять инвестиционную задачу списком каналов.

Таблица 447. Инвестиционная архитектура MVC

Уровень	Что создаём / изменяем	Наблюдаем	Типичный горизонт
Создание бренда	брендовые активы	знание, предпочтение, брендовый спрос	90+
Стимулирование спроса	активность спроса	переходы в активные состояния	60–90
Коммерческое присутствие	способность перехватывать активный спрос	видимость, взаимодействие, конверсия	30–60
Привлечение лидов	способность получать MQL	MQL, качество, скорость	0–60

23.6. Новый, накопленный и повторный спрос в инвестиционном плане

Ключевая ошибка при бюджетировании — считать весь требуемый MQL новым платным трафиком.

После обратного расчёта коммерческого потока необходимо определить структуру источников спроса:

$$RequiredMQL = NewDemand + AccumulatedDemand + RepeatDemand.$$

Новый спрос

Это спрос, который отсутствует в системе в виде актуального эпизода и должен быть сформирован, стимулирован, обнаружен или перехвачен.

Он обычно требует наибольшего объёма внешнего маркетингового воздействия и может иметь более длинный путь до Deal.

Накопленный спрос

Это ранее возникший релевантный спрос, который ещё не завершился сделкой и не входит в текущий прогнозируемый поток.

Его активация может быть дешевле создания полностью нового спроса, но только если:

- эпизод остаётся релевантным;
- клиент достижим;
- предложение сохраняет актуальность;
- эпизод не был уже учтён как операционное восстановление.

Повторный спрос

Это новый эпизод спроса существующего клиента или владельца.

Например:

$$Owner \rightarrow NewDemandEpisode \rightarrow MVC \rightarrow MQL.$$

Повторный спрос не является продолжением старой сделки: это новый коммерческий эпизод.

Один эпизод — одно состояние

Критическое правило дедупликации:

$$OneDemandEpisode \rightarrow OneCurrentState.$$

Один и тот же эпизод нельзя одновременно учитывать как:

- восстановленный операционно;
- активированный накопленный;
- новый MQL.

Сквозной пример

Для закрытия маркетингового разрыва требуется:

$334\ MQL$.

Условная структура:

$334 = 120_{Accumulated} + 70_{Repeat} + 144_{New}$.

То есть:

- 120 MQL — активация накопленного спроса вне текущего прогнозируемого потока;
- 70 MQL — повторный спрос существующих клиентов;
- 144 MQL — новый спрос.

Эти 120 MQL **не включают** эпизоды, уже вошедшие в Operational Increment.

Таблица 448. Источники требуемого MQL

Тип спроса	Состояние до воздействия	Основной механизм
Новый	эпизода ещё нет	Brand Creation / Demand Stimulation / Commercial Presence / Lead Acquisition
Накопленный	эпизод существует, но не в текущем потоке	активация накопленного спроса
Повторный	существующий клиент формирует новый эпизод	Owner → новый спрос → MVC

Таблица 449. Восстановление и активация

Механизм	Входит в текущий Forecast?	Классификация
Восстановление существующего потока	да	Операционный прирост
Активация накопленного спроса	нет	Разрыв, требующий маркетингового воздействия

23.7. Горизонт инвестиций и время до эффекта

Инвестиция и коммерческий результат разделены временем.

Поэтому:

$$Investment \neq ImmediateDeal.$$

Для каждой инициативы необходимо различать как минимум три временных параметра:

- время создания — Time-to-Build;
- время до первого значимого эффекта — Time-to-Impact;
- длительность эффекта — Effect Duration.

Дополнительно полезно различать:

- время до MQL;
- время до Deal.

Горизонты 30 / 60 / 90+

Инвестиционный портфель должен быть согласован с прогнозными горизонтами:

$$Forecast_{30}, \quad Forecast_{60}, \quad Forecast_{90+}.$$

Для ближайших 30 дней основную роль обычно играют:

- существующий коммерческий поток;
- активация зрелого накопленного спроса;
- повторный спрос;
- Commercial Presence;
- Lead Acquisition с коротким циклом.

На горизонте 60–90 дней возрастает роль:

- Demand Stimulation;
- нового MQL-потока;
- изменений коммерческого присутствия;
- новых маркетинговых активов среднего срока создания.

На горизонте 90+ дней важнее:

- Brand Creation;
- устойчивые изменения спроса;
- крупные инфраструктурные активы.

Правильная инвестиция на неправильном горизонте

Даже экономически сильная инвестиция может быть бесполезна для текущего разрыва, если её эффект возникает слишком поздно.

Поэтому:

$$RightInvestment + WrongHorizon \rightarrow WrongDecision.$$

Краткосрочная оптимизация также не должна разрушать будущий поток. Если компания полностью прекращает долгосрочные инвестиции из-за временного 30-дневного отклонения, следующий разрыв может оказаться больше.

Два слоя инвестиционной задачи

Полезно различать:

- инвестиции для закрытия текущего разрыва;
- инвестиции для создания будущего потока.

$$GapClosingInvestment \neq FutureFlowInvestment.$$

Они могут существовать одновременно и конкурировать за ограниченный ресурс.

Лаг управленческого решения

Полный лаг включает:

$$DecisionLag + BuildLag + ImpactLag.$$

Даже быстрая маркетинговая система может опоздать с эффектом, если слишком долго согласовывает решение.

Таблица 450. Горизонт и тип инвестиций

Горизонт	Основные задачи	Типичные объекты
30 дней	закрытие ближайшего разрыва	активация, Commercial Presence, Lead Acquisition
60–90 дней	усиление среднего потока	Demand Stimulation, развитие активов
90+	будущая способность системы	Brand Creation, инфраструктура, устойчивые активы

23.8. От маркетингового актива к активности и каналу

После определения необходимого изменения маркетингового актива возникает последовательность:

$$MarketingAsset \rightarrow Activity \rightarrow Channel \rightarrow Cost.$$

Эта последовательность принципиально важна: канал выбирается **после** определения задачи.

Маркетинговый актив отвечает на вопрос «что изменить?»

Например:

- повысить видимость релевантного предложения;
- создать достаточный объём активного спроса;
- улучшить способность сайта конвертировать интерес в обращение;
- восстановить наблюдаемость клиентской базы.

Активность отвечает на вопрос «что сделать?»

Это может быть:

- создание контента;
- изменение посадочной страницы;
- CRM-активация;
- размещение предложения;
- запуск поискового присутствия;

- формирование новой механики квалификации.

Канал отвечает на вопрос «где реализовать?»

Один актив может использовать несколько каналов. Один канал может одновременно обслуживать несколько активов.

Поэтому канал нельзя наделять собственной инвестиционной целью только потому, что он существовал в бюджете прошлого года.

Причинная гипотеза

Каждая активность должна содержать гипотезу:

> **если выполнить действие X и изменить состояние актива Y, то при данных предпосылках должен измениться показатель Z и возникнуть ожидаемый коммерческий эффект.**

Без этого активность превращается в выполнение календарного плана.

Стоимость возникает в конце цепочки

Инвестиционная стоимость включает не только медиаразмещение. В зависимости от инициативы она может включать:

- медиа;
- производство;
- технологии;
- данные;
- агентский ресурс;
- внутренний ресурс;
- инфраструктуру;
- сопровождение.

При этом:

$$ActivityCost \neq InvestmentValue.$$

Ценность определяется не суммой расходов, а ожидаемым дополнительным коммерческим эффектом и ролью создаваемого актива.

Канальное насыщение

Масштабирование канала редко линейно. Следующая единица результата может стоить дороже предыдущей.

Поэтому решения должны учитывать предельную стоимость, а не только средний исторический CPL.

Минимальный паспорт инициативы

$\{Gap, DemandType, MVCLevel, Asset, Activity, Channel, Cost, Horizon\}$.

Таблица 451. От актива к каналу

Уровень	Управленческий вопрос
Актив	Что должно измениться?
Активность	Какое действие меняет актив?
Канал	Где действие реализуется?
Стоимость	Какой ресурс потребуется?

23.9. Экономика маркетинговой инвестиции

Инвестиционное решение должно оценивать не общий объём продаж компании, а дополнительный результат относительно базового сценария.

Базовый вопрос:

> **что произойдёт, если дополнительную инвестицию не делать?**

Без ответа на него невозможно отделить естественный спрос и вклад существующего портфеля от эффекта новой инвестиции.

Дополнительный эффект

$$\boxed{IncrementalEffect = ScenarioResult - BaselineResult} \qquad (371)$$

Но сам факт роста относительно базового сценария ещё не доказывает причинность.

Необходимо различать:

- наблюдаемый прирост;
- атрибутированный результат;
- дополнительный результат;
- причинный эффект.

Поэтому:

$$Correlation \neq Attribution \neq Incrementality \neq Causality.$$

Экономика должна доходить до коммерческой ценности

Минимальная цепочка:

$$Investment \rightarrow MQL \rightarrow SQL \rightarrow Opportunity \rightarrow Deal \rightarrow GM1.$$

При длинном горизонте может использоваться LTV или другая согласованная метрика ценности.

Почему CPL недостаточно

Два источника могут иметь одинаковый CPL и радикально различаться по:

- SQL rate;
- Opportunity rate;
- Deal rate;
- GM1;
- повторному спросу;
- LTV.

Поэтому инвестиционный выбор должен стремиться к экономической ценности, а не к минимальной стоимости обращения.

Предельная экономика

При масштабировании важна не средняя, а предельная отдача.

Упрощённая управленческая формула:

$$IncrementalReturn = \frac{IncrementalCommercialValue - IncrementalInvestment}{IncrementalInvestment} \quad (372)$$

Она не заменяет полноценную финансовую модель, но помогает сравнивать инвестиционные инициативы.

По мере масштабирования могут возникать:

- насыщение;
- рост предельной стоимости;
- ухудшение качества потока;
- каннибализация;
- перегрузка коммерческого контура.

Поддерживающие инвестиции

Для поддерживающих инвестиций дополнительный Deal может быть неправильной метрикой. Их экономика может оцениваться через защищённую ценность:

- предотвращённое снижение спроса;
- сохранение минимального присутствия;
- сохранение работоспособности критического актива.

Альтернативная стоимость

Ресурс ограничен. Поэтому инвестиция должна сравниваться не только с нулём, но и с альтернативами.

Вопрос:

> **является ли эта инициатива лучшим использованием следующей единицы доступного ресурса при данных ограничениях?**

Таблица 452. Минимальная экономика инвестиции

Элемент	Вопрос
Базовый сценарий	Что произойдёт без новой инвестиции?

Элемент	Вопрос
Дополнительная инвестиция	Какой новый ресурс требуется?
Дополнительный результат	Что возникнет сверх базового сценария?
Коммерческая ценность	Какой GM1 / LTV создаётся?
Предельная отдача	Имеет ли смысл следующий шаг масштабирования?

23.10. Ограничения инвестиционного масштабирования

Даже экономически привлекательная инвестиция может быть нереализуема.

Маркетинговый поток должен пройти через реальную коммерческую систему, поэтому инвестиционная ёмкость ограничивается несколькими слоями.

Рыночный потолок

Существует конечный объём доступного рынка и релевантного спроса.

$$MoreBudget \not\Rightarrow InfiniteDemand.$$

Потолок доступного спроса

Даже большой рынок не означает, что весь спрос доступен конкретной компании на данном горизонте.

Ограничения задаются:

- продуктом;
- ценой;
- географией;
- брендом;
- предложением;
- конкурентной средой.

Насыщение каналов

По мере увеличения инвестиций канал может исчерпывать наиболее дешёвую и качественную аудиторию. Предельная стоимость растёт.

Пропускная способность LLM и Sales Operations

Дополнительный MQL-поток должен быть качественно обработан.

Если поток растёт быстрее пропускной способности, возникают:

- рост WIP;
- увеличение времени реакции;
- ухудшение качества контакта;
- падение конверсии.

Товарная доступность

Создание спроса экономически бессмысленно, если компания не способна предложить соответствующий товар в требуемом объёме и структуре.

Время

Даже при наличии спроса и ресурса эффект может не успеть возникнуть в пределах текущего горизонта.

Требуемый и реализуемый поток

Поэтому необходимо различать:

$$RequiredFlow \neq FeasibleFlow.$$

Концептуально реализуемый прирост ограничивается минимальной из доступных ёмкостей:

$$FeasibleIncrement \leq \min(DemandCapacity, ChannelCapacity, CommercialCapacity, InventoryCapacity, TimeCapacity).$$

Top-down и Bottom-up

Top-down расчёт показывает, какой поток требуется для достижения цели.

Bottom-up проверка показывает, какой поток реально может быть создан и переработан.

Если они не сходятся, цель не следует «дотягивать» предположением о более высокой конверсии.

Сквозной пример

Расчётная потребность:

$$RequiredMQL = 334.$$

Но текущая дополнительная эффективная пропускная способность LLM составляет:

$$250\ MQL.$$

А товарная доступность поддерживает приблизительно:

$$35\ additional\ Deal.$$

Следовательно, полный маркетинговый разрыв 45 Deal **не становится меньше**, но его полное закрытие в текущем состоянии системы не подтверждается.

Это различие:

$$MarketingGap = 45$$

против:

$$FeasibleMarketingContribution$$
$$\leq \min(250 \times 0{,}60 \times 0{,}50 \times 0{,}45;\ 35) = 33{,}75.$$

При неизменных конверсиях мощность обработки 250 MQL ограничивает ожидаемый прирост величиной 33,75 сделки. Товарный предел в 35 сделок здесь не является самым жёстким ограничением. Разница с целевыми 45 сделками составляет 11,25 в терминах математического ожидания. Фактическое число сделок будет целым и может отличаться от этого значения.

Таблица 453. Ограничения инвестиционного сценария

Ограничение	Управленческий вопрос
Рынок	существует ли необходимый объём доступного рынка?

Ограничение	Управленческий вопрос
Спрос	есть ли достаточный релевантный спрос?
Канал	можно ли масштабировать без резкого ухудшения экономики?
LLM / Sales Operations	способен ли контур переработать поток?
Товар	чем обеспечен дополнительный Deal?
Время	успеет ли эффект возникнуть?

Инвестиционная потребность концептуально определяется как:

$$\boxed{InvestmentRequirement = f(MarketingGap, RequiredAssets, TimeHorizon, Capacity, MarketConstraints)} \tag{373}$$

23.11. Портфель маркетинговых инвестиций

После оценки отдельных инициатив необходимо сформировать согласованную комбинацию решений при ограниченных ресурсах.

Портфель маркетинговых инвестиций — это совокупность инициатив, каждая из которых связана с:

- коммерческой задачей;
- типом спроса;
- уровнем MVC;
- маркетинговым активом;
- горизонтом;
- ожидаемым дополнительным эффектом.

Две независимые оси классификации

Первое различие:

$$\text{Поддержание} \leftrightarrow \text{Развитие}.$$

Второе:

$$\text{Обязательные} \leftrightarrow \text{Дискреционные}.$$

Это независимые оси. Обязательная инвестиция может быть как поддерживающей, так и развивающей.

Таблица 454. Матрица типов инвестиций

	Обязательные	Дискреционные
Поддержание	минимально необходимое состояние, критическая инфраструктура	оптимизация, временное усиление/сокращение
Развитие	обязательное изменение критического актива	новые инициативы, масштабирование, эксперименты

Три задачи портфеля

Портфель должен одновременно:

$$PreserveCurrentFlow + CloseCurrentGap + BuildFutureFlow.$$

То есть:

1. сохранять текущий коммерческий поток;
2. закрывать экономически достижимую часть текущего разрыва;
3. создавать будущую способность системы.

Если текущий 30-дневный Marketing Gap равен нулю, это не означает, что инвестиции должны стать нулевыми. Поддерживающие и долгосрочные инвестиции могут сохраняться.

Инициативы конкурируют за ограниченный ресурс

Предположим, доступно 10 млн руб., а экономически обоснованный набор инициатив требует 15 млн руб.

Нельзя выбирать портфель только по максимальному ROI одной инициативы. Необходимо учитывать:

- стратегическую роль актива;
- обязательность;

- горизонт;
- minimum viable presence;
- ограничения;
- доказательность гипотезы;
- взаимозависимость;
- риск будущего спроса.

Взаимозависимость

Стоимость комбинации инициатив может отличаться от суммы их изолированных эффектов:

$$Value(A + B) \neq Value(A) + Value(B).$$

Возможны:

- синергия;
- дублирование;
- каннибализация;
- конкуренция за один и тот же спрос;
- перегрузка коммерческого контура.

Отсутствие двойного счёта

Ключевой принцип:

$$OneDemandEpisode \rightarrow OneCurrentState \rightarrow OneSourceOfIncrement.$$

Требуемый сценарий и реализуемый портфель

Сквозной пример:

$$MarketingGap = 45\ Deal,$$

$$RequiredMQL = 334,$$

$$CurrentAdditionalLLMCapacity = 250,$$

$$InventorySupportedIncrement \approx 35\ Deal.$$

Поэтому:

$$RequiredInvestmentScenario \neq FeasibleInvestmentPortfolio.$$

Полный требуемый сценарий не должен превращаться в бюджет, если система физически не способна его реализовать.

Условный портфель сквозного примера

Инициатива	Тип	Горизонт	Роль
Базовая инфраструктура	обязательное поддержание	постоянный	сохранить систему
Активация накопленного спроса	дискреционное развитие	30–60	получить часть MQL
Коммерческое присутствие	дискреционное развитие	30–60	усилить перехват спроса
Новый спрос	дискреционное развитие	30–90	масштабировать в пределах ограничений
Создание бренда	развитие	90+	создать будущий поток

Портфель должен изменяться вместе с новым прогнозом:

$$UpdatedForecast \rightarrow UpdatedGap \rightarrow RequiredAssets \rightarrow ConstraintCheck \rightarrow UpdatedPortfolio.$$

23.12. Сценарное инвестиционное планирование

Инвестиционный портфель всегда строится на наборе предпосылок:

- объёме доступного спроса;
- наблюдаемой конверсии;
- состоянии маркетинговых активов;
- пропускной способности LLM и Sales Operations;
- наличии товара;
- стоимости привлечения;
- времени до эффекта.

Поэтому один инвестиционный план не должен рассматриваться как единственно возможная траектория.

Базовая структура сценария:

$$Scenario = \{Demand, Conversion, Capacity, Inventory, Cost, Time\}.$$

Изменение этих параметров должно приводить к изменению инвестиционной потребности и реализуемого портфеля.

Сценарий — это не бюджет ±10%

Механическое построение:

$$BaseBudget,$$

$$BaseBudget - 10\%,$$

$$BaseBudget + 10\%$$

не объясняет, почему должен измениться коммерческий результат.

Содержательный сценарий описывает другое состояние системы.

Базовый сценарий

Строится на:

- актуальном прогнозе;
- наблюдаемых вероятностях переходов;
- текущем состоянии маркетинговых активов;
- подтверждённой пропускной способности;
- товарной доступности;
- текущей стоимости инвестиций.

От него рассчитываются:

$$CommercialGap_{Base}, \quad MarketingGap_{Base}, \quad RequiredMQL_{Base},$$
$$InvestmentRequirement_{Base}.$$

Неблагоприятный сценарий

Он отражает конкретное ухудшение предпосылок:

- спрос снижается;
- стоимость MQL растёт;
- конверсия ухудшается;
- поставки задерживаются;
- пропускная способность снижается.

Тогда возможно одновременно:

$Forecast \downarrow,$

$MarketingGap \uparrow,$

но при этом:

$FeasibleInvestmentCapacity \downarrow.$

Чем хуже ситуация, тем больше может стать разрыв, но это не означает, что компания автоматически способна или должна инвестировать больше.

Благоприятный сценарий

Улучшение спроса, конверсии, товарной доступности или пропускной способности также не означает автоматического увеличения бюджета.

Иногда лучшая среда снижает инвестиционную потребность. Иногда — создаёт возможность масштабирования.

$BetterEnvironment \not\Rightarrow HigherMarketingBudget.$

Требуемая потребность и реализуемый портфель

Для каждого сценария необходимо различать:

$RequiredInvestmentScenario$

и:

$FeasibleInvestmentPortfolio.$

Первая величина отвечает на вопрос, какой ресурс был бы нужен для полного достижения цели. Вторая — какой объём система реально способна эффективно реализовать.

Таблица 455. Базовая структура сценариев

Параметр	Неблагоприятный	Базовый	Благоприятный
Доступный спрос	ниже	ожидаемый	выше
Конверсия	ниже	наблюдаемая	выше
Пропускная способность LLM	ограничена	текущая	расширена
Товарная доступность	дефицит	плановая	достаточная
Предельная стоимость	выше	текущая	ниже / стабильна
Разрыв, требующий маркетингового воздействия	выше	базовый	ниже
Реализуемый портфель	ограничен	основной	может быть расширен

Один и тот же Marketing Gap — разные портфели

Если в двух сценариях:

$$MarketingGap = 40\ Deal,$$

но в одном много накопленного спроса и слабое Commercial Presence, а в другом накопленный спрос исчерпан, инвестиционные портфели будут различаться.

Следовательно:

$$SameMarketingGap \neq SameInvestmentPortfolio.$$

Триггеры

Сценарное планирование становится управленческим механизмом, когда заранее определён порог переключения.

Например:

$$If\ Forecast_{30} < Threshold \Rightarrow ActivateStressScenario.$$

Или:

$$If\ LLMCapacity > RequiredLevel \Rightarrow ScaleNewDemandInvestment.$$

Сценарный триггер — наблюдаемое условие, при котором текущая инвестиционная конфигурация перестаёт считаться основной.

Триггеры могут быть связаны с:

- прогнозом;
- конверсией;
- товаром;
- пропускной способностью;
- CPL/CPS;
- предельной отдачей;
- рыночным спросом;
- сроком поставки;
- фактическим эффектом инициативы.

Не каждый триггер должен менять весь портфель. Изменение одного ограничения может требовать локального перераспределения.

Гибкость и обратимость

Для сценарного управления важно учитывать способность инвестиции:

- быстро масштабироваться;
- сокращаться;
- останавливаться;
- переноситься;
- перераспределяться.

Различаются обратимые, слабообратимые и необратимые инвестиции.

Чем выше неопределённость, тем выше ценность гибкости.

Доказательность

Если гипотеза новая, диапазон возможных результатов должен быть шире:

$$LowEvidence \rightarrow WideScenarioRange.$$

Сквозной пример

Базовые предпосылки:

$$MarketingGap = 45\ Deal,$$

$$RequiredMQL = 334,$$

$$AdditionalLLMCapacity = 250\ MQL,$$

$$InventorySupportedIncrement \approx 35\ Deal.$$

Базовый сценарий: полный требуемый сценарий не реализуем; формируется частичный портфель.

Сценарий снятия ограничения: LLM Capacity растёт с 250 до 350 дополнительных MQL, а товарный предел — примерно с 35 до 50 Deal. Required MQL=334 становится операционно достижимым.

Сценарий дефицита товара: товар поддерживает только около 20 дополнительных Deal. Краткосрочное создание спроса сокращается или перераспределяется, долгосрочные активы оцениваются отдельно.

Таблица 456. Сценарии сквозного примера

Показатель	Дефицит товара	Базовый	Снятие ограничения
Разрыв, требующий маркетингового воздействия	45 Deal	45 Deal	45 Deal
Требуемое число MQL	334	334	334
Дополнительная LLM Capacity	250	250	350
Прирост, обеспеченный товаром	20 Deal	35 Deal	50 Deal
Полная реализация	нет	нет	возможна
Решение	ограничить / перераспределить	частичный портфель	масштабировать

Главная ценность сценариев — не угадать будущее, а заранее подготовить инвестиционный ответ:

$$Scenario \rightarrow PredefinedInvestmentResponse.$$

23.13. Инвестиционный мост: от прогноза к инвестиционному плану

К этому моменту определены отдельные элементы инвестиционной архитектуры:

- коммерческий прогноз;
- коммерческий разрыв;
- операционный прирост;
- маркетинговый разрыв;
- требуемый коммерческий поток;
- структура спроса;
- маркетинговые активы;
- инвестиционные инициативы;
- ограничения;
- портфель маркетинговых инвестиций.

Для управленческой системы необходимо связать их в одну последовательность принятия решений.

Такой механизм называется **инвестиционным мостом — Investment Bridge**.

Его задача:

> **как перейти от прогноза коммерческого результата к экономически оправданному и реализуемому портфелю маркетинговых инвестиций?**

Базовая архитектура:

$$Plan \rightarrow Forecast \rightarrow CommercialGap \rightarrow OperationalIncrement$$
$$\rightarrow MarketingGap \rightarrow RequiredCommercialFlow$$
$$\rightarrow RequiredDemand \rightarrow RequiredMarketingAssets$$
$$\rightarrow InvestmentPortfolio.$$

Шаг 1. Определить результат, который система уже способна произвести

Исходная величина — прогноз на заданном горизонте. Он отвечает на вопрос, что произойдёт при сохранении текущего состояния системы.

Шаг 2. Определить коммерческий разрыв

$$CommercialGap_H = \max(0, Plan_H - Forecast_H).$$

Коммерческий разрыв показывает масштаб недостающего результата, но не способ его получения.

Шаг 3. Определить потенциал существующей коммерческой системы

Формируется единый операционный сценарий и определяется реалистичный Operational Increment.

Шаг 4. Определить маркетинговый разрыв

$$MarketingGap_H = \max(0, CommercialGap_H - OperationalIncrement_H).$$

Он показывает результат, который требует изменения состояния спроса и/или маркетинговых активов.

Шаг 5. Перевести разрыв в требуемый поток

$$Deal \rightarrow Opportunity \rightarrow SQL \rightarrow MQL.$$

Шаг 6. Определить структуру спроса

$$RequiredDemand = New + Accumulated + Repeat.$$

Эпизоды, уже учтённые в Operational Increment, исключаются.

Шаг 7. Определить требуемые маркетинговые активы

Вопрос «сколько MQL нужно?» преобразуется в вопрос «какое состояние маркетинговой системы нужно изменить?».

$$RequiredDemand \rightarrow RequiredMarketingAssets.$$

Шаг 8. Сформировать инвестиционные инициативы

$$MarketingAsset \rightarrow Activity \rightarrow Channel \rightarrow Cost.$$

Шаг 9. Проверить экономику и ограничения

Инициатива проходит экономическую проверку относительно базового сценария и проверку реализуемости по рынку, спросу, каналам, пропускной способности, товару и времени.

Шаг 10. Сформировать реализуемый портфель

Необходимо различать:

$$RequiredInvestmentScenario$$

и:

$$FeasibleInvestmentPortfolio.$$

Если расчётная потребность выше реализуемого портфеля, решение — не механическое увеличение бюджета, а снятие ограничения, изменение горизонта, структуры спроса, товарной конфигурации или цели.

Сквозной пример

$$Plan = 500, \quad Forecast = 430,$$

$$CommercialGap = 70, \quad OperationalIncrement = 25,$$

$$MarketingGap = 45.$$

Обратный расчёт:

$$45\ Deal \rightarrow 100\ Opportunity \rightarrow 200\ SQL \rightarrow 334\ MQL.$$

Структура спроса:

$$334 = 120_{Accumulated} + 70_{Repeat} + 144_{New}.$$

Но:

$$AdditionalLLMCapacity = 250\ MQL,$$

$$InventorySupportedIncrement \approx 35\ Deal.$$

Следовательно:

$$RequiredScenario \neq FeasibleScenario.$$

Таблица 457. Инвестиционный мост сквозного примера

Этап	Значение	Управленческий вопрос
План	500 Deal	Какой результат требуется?
Прогноз	430 Deal	Что система произведёт сейчас?
Коммерческий разрыв	70 Deal	Сколько результата не хватает?
Операционный прирост	25 Deal	Что можно получить без нового маркетингового спроса?
Маркетинговый разрыв	45 Deal	Какой результат требует маркетингового воздействия?
Требуемое число коммерческих возможностей	100	Какой поток нужен перед Deal?
Требуемое число SQL	200	Какой квалифицированный поток нужен?
Требуемое число MQL	334	Какой MQL-поток требуется?
Структура спроса	120 + 70 + 144	Откуда должен возникнуть поток?
Ограничения	Обработка — 250 MQL, что даёт ожидание 33,75 сделки; товар — около 35 сделок	Может ли система реализовать полный сценарий?

Этап	Значение	Управленческий вопрос
Решение	частичный портфель + снятие ограничений	Во что инвестировать?

Двусторонняя проверка

Инвестиционный мост работает в двух направлениях.

Top-down:

$$Plan \rightarrow Forecast \rightarrow Gap \rightarrow InvestmentRequirement.$$

Bottom-up:

$$Investment \rightarrow AssetChange \rightarrow DemandChange \rightarrow MQL \rightarrow SQL \rightarrow Opportunity \rightarrow ExpectedDeal.$$

Если они не сходятся, возникает разрыв реализуемости, который должен быть показан, а не скрыт изменением предпосылок.

Мост обновляется вместе с прогнозом

$$UpdatedForecast \rightarrow UpdatedGap \rightarrow UpdatedInvestmentRequirement.$$

Так создаётся основа для скользящего инвестиционного управления.

23.14. Управление маркетинговыми инвестициями

Корректно рассчитанный портфель не становится системой управления автоматически.

Необходимо определить:

- кто формирует предпосылки;
- кто подтверждает прогноз;
- кто рассчитывает маркетинговый разрыв;
- кто предлагает инвестиционную инициативу;
- кто подтверждает её экономику;
- кто имеет право изменить объём ресурса;

- кто подтверждает фактический эффект.

В рамках MOS эта задача относится к Marketing Governance.

Объект управления — инвестиционное решение

Если процесс строится только вокруг согласования расходов, вопрос сводится к «можно ли потратить эту сумму?».

Для инвестиционного управления необходимо подтвердить:

1. какую коммерческую задачу решает инициатива;
2. какой маркетинговый актив должен измениться;
3. какой дополнительный результат ожидается;
4. на каком горизонте;
5. какие предпосылки лежат в расчёте;
6. какие ограничения могут помешать;
7. когда инвестицию масштабировать, изменить или остановить.

Единицей управления является инвестиционное решение, а не бюджетная строка.

Единая версия предпосылок

Инвестиционный контур не работает, если продажи, маркетинг, LLM, товарное управление и финансы используют разные версии исходных данных.

Минимально согласовываются:

- план;
- прогноз;
- наблюдаемые вероятности переходов;
- доступный спрос;
- пропускная способность;
- товарная доступность;
- коммерческая ценность результата;
- временной горизонт.

Каждая существенная предпосылка должна иметь источник, владельца и дату актуальности.

Маркетинг не должен единолично подтверждать собственный эффект

Следует разделить роли:

- маркетинг формирует инвестиционную гипотезу;
- владельцы процессов подтверждают коммерческие предпосылки;
- финансовая функция подтверждает экономику;
- единый аналитический и коммерческий контур подтверждает фактический результат.

Минимальный паспорт инвестиционной инициативы

Поле	Содержание
Коммерческая задача	какой результат нужно изменить
Горизонт	30 / 60 / 90+
Маркетинговый актив	что изменяется
Текущее состояние	исходная точка
Целевое состояние	требуемое изменение
Тип спроса	новый / накопленный / повторный
Активность	что делаем
Каналы	где реализуем
Инвестиция	какой ресурс требуется
Базовый сценарий	что произойдёт без инвестиции
Ожидаемый результат	MQL / SQL / Opportunity / Deal / GM1
Ограничения	спрос / пропускная способность / товар / время
Доказательность	на чём основана гипотеза
Триггеры	когда масштабировать или остановить
Владелец	кто отвечает

Поле	Содержание
Дата пересмотра	когда решение проверяется

Уровни решений

Не каждое изменение портфеля требует одинакового уровня согласования.

Можно различать:

- операционный уровень — перераспределение внутри утверждённого диапазона;
- тактический уровень — изменение объёма инициативы или перенос ресурса;
- стратегический уровень — изменение общей рамки, крупных активов и долгосрочной структуры портфеля.

Права перераспределения

Для скользящего управления необходимо заранее определить:

- какой объём можно перемещать без нового полного согласования;
- между какими инициативами;
- при каких триггерах;
- кто должен быть уведомлён;
- когда требуется новое инвестиционное обоснование.

Решение имеет срок действия

Каждая значимая инициатива должна иметь дату пересмотра или событие пересмотра.

Инвестиционное решение, принятое при одной версии прогноза, может перестать быть корректным после появления новой.

Триггеры масштабирования и остановки

Инвестиция может быть масштабирована, если подтверждаются:

- дополнительный эффект;
- доступный спрос;
- свободная пропускная способность;

- товарная доступность;
- приемлемая предельная отдача.

И должна быть сокращена или остановлена, если:

- не подтверждается изменение актива;
- предельная стоимость превышает порог;
- дополнительный результат отсутствует;
- исчезает товар;
- снимается коммерческая задача;
- прогноз существенно изменился;
- появляется более эффективная альтернатива.

Контроль реализации и эффекта

Нужно разделять:

- была ли инициатива выполнена;
- дала ли она ожидаемое изменение системы.

Если выполнение состоялось, а эффект отсутствует, проблема находится в инвестиционной гипотезе, а не в освоении бюджета.

Таблица 458. Контур управления сквозным примером

Решение	Владелец предпосылки	Триггер	Действие
Активация накопленного спроса	маркетинг / LLM	предельная отдача ниже порога	сократить / остановить
Коммерческое присутствие	маркетинг / товарное управление	ухудшение товарной доступности	перераспределить
Новый спрос	маркетинг / LLM	рост доступной пропускной способности	масштабировать
Создание бренда	маркетинг / руководство	изменение долгосрочной стратегии	пересмотреть
Общий портфель	коммерческое руководство / финансы	новая версия прогноза	пересобрать

Единый цикл:

$$Forecast \rightarrow Gap \rightarrow InvestmentDecision \rightarrow Execution$$
$$\rightarrow Measurement \rightarrow UpdatedForecast \rightarrow PortfolioReview.$$

23.15. От годового бюджета к динамическому управлению инвестициями

Коммерческий прогноз является исходной точкой инвестиционного управления. Если прогноз меняется, инвестиционная система не может оставаться полностью статичной.

Традиционный годовой бюджет определяет:

- общий объём расходов;
- статьи;
- каналы;
- календарь;
- лимиты.

Но в течение года меняются:

- спрос;
- прогноз;
- конверсия;
- товарная доступность;
- стоимость привлечения;
- пропускная способность;
- состояние маркетинговых активов.

Поэтому:

$$AnnualBudget \neq AnnualInvestmentDecision.$$

Годовой бюджет может сохраняться как финансовая рамка, а конкретная инвестиционная конфигурация должна пересматриваться.

Финансовая рамка и инвестиционный портфель

Финансовая рамка отвечает на вопрос:

> **какой объём ресурса компания готова выделить на маркетинг?**

Инвестиционный портфель отвечает:

- в какие активы направить ресурс;
- на каком горизонте;
- с какой гипотезой;
- при каких ограничениях;
- с каким ожидаемым эффектом.

Поэтому:

$$AnnualBudget \to FinancialBoundary,$$

а:

$$RollingInvestmentPortfolio \to CurrentResourceAllocation.$$

Новая версия прогноза — основание для проверки

$$ForecastVintage_1 \to Gap_1 \to InvestmentPortfolio_1.$$

После обновления:

$$ForecastVintage_2 \to Gap_2 \to InvestmentPortfolio_2.$$

Это не означает автоматической пересборки при каждом небольшом изменении. Вопрос:

> **изменилось ли состояние системы настолько, что прежнее инвестиционное решение перестало быть обоснованным?**

Горизонты должны совпадать

$$Forecast_H \leftrightarrow MarketingGap_H \leftrightarrow InvestmentPortfolio_H.$$

Инвестиция с временем до эффекта 90 дней не является основным механизмом закрытия Marketing Gap на 30 дней.

Сквозной пример обновления

Изначально:

$$ForecastVintage_1 = 430,$$

$$CommercialGap_1 = 70,$$

$$OperationalIncrement_1 = 25,$$

$$MarketingGap_1 = 45.$$

Через неделю:

$$ForecastVintage_2 = 450.$$

Тогда:

$$CommercialGap_2 = 50,$$

и при сохранении операционного прироста 25:

$$MarketingGap_2 = 25.$$

Инвестиционная задача изменилась:

$$45 \to 25.$$

Сохранение прежнего дискреционного Growth Portfolio без проверки создаёт риск избыточного инвестирования.

Ядро и адаптивный слой портфеля

Портфель удобно разделить на:

$$CorePortfolio + AdaptivePortfolio.$$

Ядро включает обязательные и долгосрочные инвестиции, которые не следует менять из-за краткосрочного шума.

Адаптивный слой включает инициативы, чувствительные к текущему разрыву и допускающие быстрое масштабирование или сокращение.

Не каждое изменение прогноза является сигналом

$$ForecastChange \neq AutomaticInvestmentChange.$$

Нужен порог значимости:

$$|\Delta MarketingGap| > MaterialityThreshold.$$

Порог может задаваться в Deal, MQL, GM1, процентах, изменении предельной отдачи, товарной доступности или пропускной способности.

Возможные действия

При изменении прогноза возможны:

- перераспределение при неизменном общем бюджете;
- сокращение дискреционных инвестиций;
- масштабирование при наличии спроса, товара, пропускной способности и положительной предельной экономики.

Ухудшение прогноза не означает автоматического увеличения бюджета.

Неиспользованный бюджет не является ошибкой

Если предельная отдача ниже требуемого уровня, корректным решением может быть не инвестировать.

Освоение 100% бюджета не равно созданию 100% возможной ценности.

Экономия также не является самоцелью

Систематическое недоинвестирование может привести к деградации маркетинговых активов и ухудшению будущего коммерческого потока.

$$LowerSpend \neq HigherEfficiency.$$

Перенос бюджета

Неиспользованный ресурс нельзя автоматически переносить в следующий период. Сначала необходимо проверить актуальный прогноз, разрыв, состояние спроса, активов, ограничения и экономику.

$$UnusedBudget_t \not\Rightarrow Investment_{t+1}.$$

Скользящий горизонт

Портфель рассматривается как постоянно обновляемое окно:

$30/60/90+.$

Поэтому:

$$RollingForecast \leftrightarrow RollingInvestmentPortfolio.$$

Единый календарь управления

Еженедельно: прогноз, коммерческий и маркетинговый разрыв, MQL/SQL/Opportunity, пропускная способность, товар и краткосрочные триггеры.

Ежемесячно: состояние маркетинговых активов, структура спроса, инвестиционный портфель, предельная экономика и сценарии.

Ежеквартально: стратегическая структура портфеля, Brand Creation, долгосрочные активы и крупные архитектурные изменения.

Финальный цикл:

$$\boxed{Forecast \rightarrow Gap \rightarrow Investment \rightarrow CommercialEffect \rightarrow UpdatedForecast}$$

Заключение

Маркетинговое планирование не должно начинаться с распределения денег по каналам.

В зрелой архитектуре исходной точкой становится коммерческий прогноз, а бюджет — следствием требуемого изменения системы.

Первый принцип главы:

> **не каждый коммерческий разрыв является маркетинговым.**

Часть недостающего результата может быть получена из существующего коммерческого потока. Поэтому маркетинговый разрыв определяется только после реалистичной оценки операционного прироста:

$$CommercialGap_H = \max(0, Plan_H - Forecast_H),$$

$$MarketingGap_H = \max(0, CommercialGap_H - OperationalIncrement_H).$$

Второй принцип:

> **маркетинговый разрыв не равен потребности в новом платном спросе.**

Требуемый MQL может формироваться из нового, накопленного и повторного спроса.

Третий принцип:

> **объектом инвестирования является не канал, а маркетинговый актив.**

Последовательность:

$$\text{Маркетинговый актив} \rightarrow \text{Активность} \rightarrow \text{Канал} \rightarrow \text{Стоимость}.$$

Четвёртый принцип:

> **расчётная инвестиционная потребность не равна реализуемому портфелю.**

Даже привлекательная инвестиция ограничивается рынком, доступным спросом, пропускной способностью, товаром и временем.

Пятый принцип:

> **инвестиционное управление должно быть скользящим.**

Если меняется прогноз, должна пересматриваться актуальность инвестиционного портфеля.

Центральная конструкция главы — инвестиционный мост:

План → Прогноз → Коммерческий разрыв
→ Операционный прирост → Маркетинговый разрыв
→ Требуемый коммерческий поток → Структура спроса
→ Маркетинговые активы
→ Инвестиционная потребность
→ Реализуемый портфель

После реализации инвестиций система возвращается к новому прогнозу:

$$Forecast \rightarrow Investment \rightarrow CommercialEffect \rightarrow UpdatedForecast.$$

Таким образом, маркетинговый бюджет перестаёт быть фиксированным перечнем расходов и становится финансовым выражением управляемого портфеля маркетинговых инвестиций.

Рабочий глоссарий главы 23

Термин	Рабочее определение
План — Plan	Целевой коммерческий результат на заданном горизонте.
Прогноз — Forecast	Ожидаемый коммерческий результат при текущем состоянии спроса, коммерческого потока, товара и ограничений.
Версия прогноза — Forecast Vintage	Прогноз, зафиксированный на конкретную дату пересмотра.
Коммерческий разрыв — Commercial Gap	Недостающий относительно плана результат: max(0, Plan – Forecast).
Операционный прирост — Operational Increment	Дополнительный результат из уже существующего коммерческого потока без изменения состояния спроса/маркетинговых активов.
Маркетинговый разрыв — Marketing Gap	Остаточная часть коммерческого разрыва, требующая изменения спроса и/или маркетинговых активов.
Разрыв реализуемости — Feasibility Gap	Часть требуемого результата, которую невозможно получить при текущих ограничениях.

Термин	Рабочее определение
Требуемый коммерческий поток	Дополнительный объём Opportunity, SQL и MQL, необходимый для требуемого количества Deal.
MQL	Маркетингово квалифицированное обращение.
SQL	Квалифицированное коммерческое состояние после проверки MQL.
Коммерческая возможность	Коммерческая возможность с подтверждённой вероятностью сделки.
Сделка	Завершённая сделка.
Эпизод спроса — Demand Episode	Отдельное актуальное проявление спроса, имеющее одно текущее состояние.
Новый спрос	Спрос, который должен быть сформирован, стимулирован или привлечён в систему.
Накопленный спрос	Ранее возникший релевантный спрос, не завершившийся сделкой и доступный для активации.
Повторный спрос	Новый эпизод спроса существующего клиента или владельца.
Структура спроса — Demand Mix	Распределение требуемого потока между новым, накопленным и повторным спросом.
Восстановление существующего потока	Возврат в движение эпизодов, уже находящихся внутри текущего прогноза; относится к операционному приросту.
Активация накопленного спроса	Маркетинговое воздействие на накопленный спрос вне текущего прогнозируемого потока.
Маркетинговый актив — Marketing Asset	Относительно устойчивый ресурс или состояние маркетинговой системы, способное влиять на спрос и будущий коммерческий результат.
Дефицит актива — Asset Gap	Различие между текущим и требуемым состоянием маркетингового актива.

Термин	Рабочее определение
MVC	Архитектура создания маркетинговой ценности: Brand Creation → Demand Stimulation → Commercial Presence → Lead Acquisition.
Маркетинговая активность — Activity	Конкретное действие, направленное на изменение маркетингового актива.
Канал — Channel	Среда или инструмент реализации активности; не является самостоятельным инвестиционным объектом.
Инвестиционная инициатива	Отдельное управляемое решение о вложении ресурсов в создание, развитие или поддержание актива.
Инвестиционная потребность	Объём ресурсов, необходимый для требуемого изменения активов при заданных предпосылках.
Портфель маркетинговых инвестиций	Согласованный набор инвестиционных инициатив при заданных целях, горизонтах и ограничениях.
Реализуемый инвестиционный портфель	Часть инвестиционной потребности, которую система способна экономически оправданно реализовать.
Поддерживающая инвестиция	Инвестиция в сохранение существующего состояния маркетингового актива.
Инвестиция в развитие	Инвестиция в перевод актива в более сильное состояние.
Обязательная инвестиция	Инвестиция, необходимая независимо от текущего Marketing Gap.
Дискреционная инвестиция	Инвестиция, объём или момент которой могут быть изменены управленческим решением.
Базовый сценарий — Baseline	Ожидаемый результат без рассматриваемой дополнительной инвестиции.
Дополнительный результат — Incremental Result	Результат сверх базового сценария.
Атрибуция — Attribution	Связь результата с маркетинговыми контактами/каналами; не доказывает дополнительный эффект.

Термин	Рабочее определение
Инкрементальность — Incrementality	Дополнительность результата относительно базового сценария.
Предельная отдача — Marginal Return	Коммерческая ценность следующего дополнительного объёма инвестиций.
Предельная стоимость — Marginal Cost	Стоимость следующей дополнительной единицы результата.
Пропускная способность — Capacity	Объём потока, который элемент системы способен качественно обработать.
WIP	Объём незавершённого коммерческого потока внутри системы.
Товарная доступность	Объём и структура товара, которые реально могут быть реализованы под спрос.
Насыщение канала	Состояние, при котором дополнительное масштабирование ухудшает предельную эффективность.
Время создания — Time-to-Build	Время от решения до создания или изменения актива.
Время до эффекта — Time-to-Impact	Время до появления первого значимого эффекта инвестиции.
Сценарный триггер	Наблюдаемое условие, при котором инвестиционная конфигурация должна быть пересмотрена.
Доказательность инвестиционной гипотезы	Степень обоснованности ожидаемой связи между инвестицией и коммерческим результатом.
Инвестиционный мост — Investment Bridge	Управленческая модель, связывающая прогноз с инвестиционной потребностью и реализуемым портфелем.
Инвестиционное решение	Решение о запуске, масштабировании, сокращении, переносе или остановке инициативы.
Права принятия решений — Decision Rights	Полномочия на утверждение и изменение инвестиционных решений.

Термин	Рабочее определение
Условие остановки — Stop Rule	Заранее определённое условие прекращения или пересборки инвестиции.
Условие масштабирования — Scale Rule	Заранее определённое условие увеличения инвестиции.
Маркетинговый бюджет	Финансовая рамка; не тождественен портфелю инвестиций.

Ключевые различия

$$CommercialGap \neq MarketingGap$$

$$OperationalRecovery \neq AccumulatedDemandActivation$$

$$MarketingGap \neq NewDemandGap$$

$$MarketingGap \neq InvestmentRequirement$$

$$RequiredInvestmentScenario \neq FeasibleInvestmentPortfolio$$

$$Channel \neq InvestmentObject$$

$$AttributedResult \neq IncrementalResult$$

$$AverageReturn \neq MarginalReturn$$

$$RequiredFlow \neq FeasibleFlow$$

$$Budget \neq InvestmentPortfolio$$

Авторы: Андрей Лапиков, Иван Куц
Книга: «Новая архитектура маркетинга»

ГЛАВА 24 /

Проектирование целевой модели

Введение

Компания может определить коммерческий разрыв, оценить недополученный результат, сформировать портфель маркетинговых инвестиций и выделить необходимые ресурсы. Однако сам по себе инвестиционный ресурс ещё не создаёт коммерческий результат.

Между деньгами и результатом находится система.

Можно увеличить рекламный бюджет, но не получить дополнительного количества качественных MQL, если компания не умеет корректно фиксировать источники спроса и квалифицировать обращения. Можно увеличить поток лидов, но не получить роста продаж, если между маркетингом, Lead Lifecycle Management (LLM) и отделом продаж отсутствуют единые правила передачи и обработки спроса. Можно внедрить CRM, интеграционную платформу или систему бизнес-аналитики, но не получить управляемости, если не определены состояния коммерческого потока, владельцы процессов, нормативы времени, правила принятия решений и единые показатели.

Поэтому между инвестиционным решением и коммерческим результатом существует принципиально важный слой — **способность системы преобразовать инвестиционный ресурс в устойчиво воспроизводимый результат**.

Деньги $\not\Rightarrow$ Результат.

Инвестиции $\rightarrow$ Способности

$\rightarrow$ Изменение коммерческого потока $\rightarrow$ Результат.

Если необходимые способности отсутствуют, дополнительный ресурс может не устранить существующие ограничения, а увеличить нагрузку на них.

Именно поэтому после определения инвестиционной потребности возникает следующий управленческий вопрос:

> **какой должна стать сама маркетингово-коммерческая система компании, чтобы выделенные инвестиции могли устойчиво преобразовываться в требуемый коммерческий результат?**

Предыдущая глава завершилась инвестиционной логикой:

Прогноз $\rightarrow$ Разрыв $\rightarrow$ Инвестиционная потребность.

Глава 24 продолжает её:

Инвестиционная потребность $\rightarrow$ Требуемые способности

$\rightarrow$ Целевая операционная модель.

Под **целевой операционной моделью (Target Operating Model, TOM; далее — целевая модель)** будем понимать согласованную архитектуру способностей, процессов, ролей, данных, технологий, показателей и правил управления, необходимую для устойчивого производства требуемого коммерческого результата.

Целевая модель — не образ «идеальной компании». Она должна быть достаточной, экономически оправданной, измеримой, совместимой с существующей системой и пригодной для последующей проверки в пилоте.

24.1. Зачем компании целевая модель

После диагностики, оценки коммерческого разрыва и расчёта инвестиционной потребности может возникнуть впечатление, что следующая задача очевидна: необходимо выделить ресурсы и начать внедрение изменений.

На практике именно здесь возникает один из наиболее существенных рисков трансформации.

Компания уже понимает:

- какого результата ей не хватает;
- где возникают основные потери;
- какие маркетинговые активы необходимо изменить;
- какие инвестиции для этого потребуются.

Но она ещё не ответила на вопрос:

> **какой должна стать сама система, чтобы эти изменения устойчиво производили требуемый коммерческий результат?**

Инвестиция предоставляет ресурс для изменения. Способность определяет, что система после этого изменения действительно умеет делать устойчиво, с заданным качеством, скоростью и результатом.

$$\text{Инвестиция} \neq \text{Способность}.$$

Правильная логика:

$$\text{Инвестиционная потребность} \rightarrow \text{Проектирование} \rightarrow \text{Требуемая способность} \rightarrow \text{Коммерческий результат}.$$

Предположим, компания установила: для выполнения коммерческого плана необходимо увеличить количество сделок на 15%. Эта цель может требовать совершенно разных изменений.

В одном случае проблема находится в верхней части коммерческого потока — недостаточно сформированного спроса. В другом — объём входящего спроса достаточен, но значительная часть обращений не становится MQL. В третьем — MQL создаются, но теряются при передаче в LLM или продажи. В четвёртом — SQL существует, но визиты назначаются медленно. В пятом —

количество сделок достаточно, но компания не управляет последующими эпизодами спроса владельца.

Во всех случаях цель формально одна:

$$+15\% \text{ сделок}.$$

Но требуемые изменения системы различаются.

Поэтому нельзя проектировать целевую модель непосредственно от конечного KPI. Необходимо пройти причинную цепочку:

$$\text{Требуемый результат} \rightarrow \text{Требуемое изменение потока}$$
$$\rightarrow \text{Требуемые способности} \rightarrow \text{Изменения системы}.$$

Целевая модель отвечает не на вопрос «что купить?», а на вопрос **«что система должна уметь?»**

Отдельные улучшения не образуют целевую модель автоматически.

$$\text{Оптимизация компонентов} \neq \text{Архитектура системы}.$$

Целевая модель необходима для согласования изменений вокруг единого коммерческого потока:

$$\text{Рынок} \rightarrow \text{Спрос} \rightarrow MQL \rightarrow SQL$$
$$\rightarrow \text{Коммерческая возможность} \rightarrow \text{Сделка} \rightarrow \text{Владелец}$$
$$\rightarrow \text{Новый эпизод спроса}.$$

Особенно важны границы функций:

$$Marketing \leftrightarrow LLM \leftrightarrow Sales \leftrightarrow OwnerManagement.$$

В рассматриваемом автомобильном холдинге существуют маркетинг, контакт-центр, отделы продаж, CRM, DMS, телефония, сайты и классифайды. Однако разные определения лида, неполный Customer ID, неодинаковые стандарты MQL/SQL, отсутствие обязательного следующего действия и слабая связь CRM с DMS делают коммерческий поток фрагментированным.

24.2. Карта способностей целевой системы

Для определения того, **что именно система должна уметь делать устойчиво**, используется **карта способностей (Capability Map)**.

Под **способностью системы** будем понимать устойчивую возможность организации выполнять определённую функцию с требуемым качеством, скоростью, пропускной способностью и коммерческим результатом.

Необходимо различать несколько уровней.

Уровень	Вопрос	Пример
Функция	Что необходимо делать?	квалифицировать спрос
Способность	Что система должна уметь устойчиво?	квалифицировать MQL по единому стандарту
Процесс	Как это выполняется?	последовательность квалификации
Роль	Кто отвечает?	специалист LLM
Технология	Чем поддерживается?	CRM

$$\text{Функция} \rightarrow \text{Способность} \rightarrow \text{Процесс} \rightarrow \text{Роль} \rightarrow \text{Организационное размещение}.$$

Способность не равна подразделению и не равна технологии.

Формула 374. Способность системы

$$\text{Способность}_i = f(\text{Люди}_i, \text{Процесс}_i, \text{Данные}_i, \text{Технологии}_i, \text{Управление}_i).$$

Карта способностей не заменяет MOS и MVC. Она является проекцией требуемых способностей на уже существующую архитектуру книги.

Контур	Ключевая способность	Критический объект	Результат
Marketing Strategy	интерпретировать рынок и распределять ресурсы	Прогноз	управленческое решение
Создание бренда	управлять восприятием бренда	Brand	предпочтение

Контур	Ключевая способность	Критический объект	Результат
Стимулирование спроса	формировать и активировать спрос	Спрос	прирост спроса
Коммерческое присутствие	обеспечивать доступность предложения	Offer	доступное предложение
Привлечение лидов	превращать интерес в идентифицированный спрос	эпизод спроса	Lead / MQL
LLM	управлять состоянием спроса	эпизод спроса	SQL
Операционное управление продажами	развивать коммерческую возможность	Коммерческая возможность	Сделка
Управление отношениями с клиентом после покупки	управлять ценностью после сделки	Customer / Owner	новый спрос
Система управленческих решений	поддерживать стандарты и решения	Standard / Metric	управляемость
Data	сохранять объекты и события	Customer ID / Event	достоверное состояние

Сквозные способности включают единую идентификацию клиента, управление эпизодом спроса, паспорт лида, дедупликацию, историю событий, качество данных, расчёт метрик, прогнозирование и управление инвестиционным портфелем.

Условная шкала зрелости способности:

1. отсутствует;
2. существует фрагментарно;
3. выполняется вручную и нестабильно;
4. формализована и измеряется;

5. устойчиво управляется;
6. адаптируется на основании данных.

24.3. Принципы проектирования целевой модели

1. **От результата к архитектуре**

Коммерческий результат → Коммерческий поток → Способности → Процессы → Роли → Данные → Технологии.

2. **Достаточность вместо идеальности.** Целевая модель должна быть минимально достаточной для устойчивого производства требуемого результата.
3. **Экономическая оправданность.** Каждая крупная способность должна быть связана с системной ценностью и стоимостью её создания и поддержания.
4. **От потока ценности, а не от подразделений.**
5. **Интерфейсы проектируются так же тщательно, как внутренние процессы.**
6. **Функция предшествует организационной единице.**
7. **Данные являются частью процесса.**
8. **История важнее одного текущего статуса.**
9. **Технология следует за бизнес-архитектурой.**

Бизнес-архитектура → Архитектура данных → Технологическая архитектура.

10. **Наблюдаемость проектируется сразу.**
11. **Критические объекты должны иметь владельцев.**
12. **Слои модели должны быть совместимы.**
13. **Переход должен идти через работоспособные состояния.**
14. **Существенные изменения являются гипотезами до получения доказательств.**

24.4. Проектирование целевого коммерческого потока

Основной поток:

$$\text{Рынок} \to \text{Спрос} \to Lead \to MQL \to SQL$$
$$\to \text{Коммерческая возможность} \to \text{Сделка} \to \text{Владелец}$$
$$\to \text{Новый эпизод спроса}.$$

Традиционная воронка показывает количество объектов на этапах. Для проектирования системы необходимо дополнительно определить объект, состояние, критерий перехода, событие, владельца, данные, SLA, следующее действие и KPI.

Объектом сквозного потока является конкретный **эпизод спроса**, связанный с Customer ID.

Паспорт критического перехода:

Поле	Содержание
Исходное состояние	MQL
Целевое состояние	SQL
Объект	эпизод спроса
Событие	подтверждение квалификации
Критерий	выполнен SQL Standard
Владелец	определённая роль
SLA	норматив перехода
Данные	обязательный набор
Следующее действие	передача в продажи
KPI	конверсия / время / качество

Поток должен поддерживать паузу, отказ, возврат, реактивацию и смену продукта.

После сделки цикл не заканчивается:

$$\text{Сделка} \rightarrow \text{Владелец} \rightarrow \text{Новый эпизод спроса}.$$

24.5. Процессы и интерфейсы между функциями

Интерфейс процесса — формализованная точка передачи объекта, состояния, данных и ответственности между функциями.

Критические интерфейсы:

$$Marketing \leftrightarrow LLM \leftrightarrow Sales \leftrightarrow OwnerManagement.$$

Дополнительно:

$$Marketing \leftrightarrow Finance, \qquad CommercialSystem \leftrightarrow IT/Data.$$

Таблица · часть 1 из 2

Интерфейс	Объект	Критерий	Получатель
Marketing → LLM	Lead / эпизод спроса	готов к квалификации	LLM
LLM → Sales	SQL	Критерии SQL	Sales
Sales → Owner	сделка / клиент	сделка завершена	Управление отношениями с клиентом после покупки
Owner → New Demand	новый эпизод	триггер спроса	Marketing / LLM
Marketing ↔ Finance	инвестиции / результат	согласованная экономика	Finance / Marketing
Business ↔ IT/Data	бизнес-требование	утверждённая архитектура	IT/Data

Таблица · часть 2 из 2

Интерфейс	Контроль
Marketing → LLM	полнота / скорость

Интерфейс	Контроль
LLM → Sales	принятие / SLA
Sales → Owner	полнота передачи
Owner → New Demand	реактивация
Marketing ↔ Finance	GM1 / эффект
Business ↔ IT/Data	реализуемость

Для критических передач необходимо различать:

$$\text{Передан} \rightarrow \text{Принят}.$$

Например:

$$SQL_{Sent} \rightarrow SQL_{Accepted}.$$

Возвраты должны фиксироваться структурированными причинами. Качество интерфейса определяется однозначностью, полнотой, непрерывностью ответственности и наблюдаемостью.

24.6. Роли, владельцы и организационная архитектура

Организационная архитектура должна быть следствием определённых функций, способностей, процессов и интерфейсов.

$$\text{Функция} \rightarrow \text{Способность} \rightarrow \text{Процесс} \rightarrow \text{Роль}$$
$$\rightarrow \text{Ответственность} \rightarrow \text{Организационное размещение}.$$

Роль и должность — не одно и то же. Один сотрудник может выполнять несколько ролей, а одна роль — распределяться между несколькими сотрудниками.

Необходимо различать несколько видов владения:

Тип владельца	Ответственность
Владелец процесса	работоспособность процесса

Тип владельца	Ответственность
Владелец данных	определение и качество данных
Владелец метрики	методика расчёта
Владелец системы	технологическая работоспособность
Владелец решения	право принять управленческое решение

Одна способность может пересекать несколько подразделений. Например, качество MQL зависит от маркетинга, LLM, продаж, данных и CRM.

Распределённая способность не должна означать распределённую безответственность.

Для активного эпизода спроса должен действовать принцип:

$$OneActiveObject \Rightarrow OneCurrentOwner.$$

Оргструктура является способом размещения ролей, но не самой целевой моделью.

Для распределённого холдинга часть способностей может быть централизована — стандарты, данные, аналитика, методология и технологии, — а часть оставаться локальной: исполнение активностей, знание локального рынка, взаимодействие с продажами.

Ключевой вопрос не «централизовать или децентрализовать?», а:

> **какая организационная конфигурация лучше поддерживает требуемую способность и непрерывность коммерческого потока?**

24.7. Governance целевой модели

Назначения ролей недостаточно. Необходимо определить, как принимаются решения, кто может менять стандарты, каким образом разрешаются конфликты и как система реагирует на отклонения.

Governance целевой модели связывает:

$$\text{Ответственность} \rightarrow \text{Права решения} \rightarrow \text{Контроль} \rightarrow \text{Эскалацию}.$$

Критическими объектами управления являются:

- MQL Standard;
- SQL Standard;
- Customer ID;
- паспорт лида;
- справочник источников спроса;
- KPI Dictionary;
- Forecast;
- Marketing Investment Portfolio;
- правила SLA;
- маршрутизация.

Для каждого объекта необходимо определить владельца, право решения, ритм контроля и механизм эскалации.

Таблица · часть 1 из 2

Объект	Владелец	Право решения	Ритм контроля
Критерии MQL	владелец стандарта	изменить критерии	регулярно / по событию
Критерии SQL	владелец стандарта	изменить правила перехода	регулярно
Customer ID	владелец данных	изменить стандарт идентификации	по качеству данных
Source Dictionary	маркетинговые данные	изменить классификатор	по необходимости
Прогноз	владелец прогноза	изменить методику	регулярный цикл
KPI Dictionary	владелец метрик	изменить методику расчёта	по версии

Таблица · часть 2 из 2

Объект	Эскалация
Критерии MQL	коммерческий контур
Критерии SQL	коммерческий контур
Customer ID	Data Governance
Source Dictionary	Marketing Governance
Прогноз	руководство
KPI Dictionary	Система управленческих решений

Стандарт должен иметь жизненный цикл:

$$\text{Создание} \rightarrow \text{Утверждение} \rightarrow \text{Использование} \rightarrow \text{Контроль} \rightarrow \text{Пересмотр}.$$

Метрика должна быть связана с порогом и действием:

$$\text{Показатель} \rightarrow \text{Порог} \rightarrow \text{Решение} \rightarrow \text{Действие}.$$

Governance не должен превращаться в бюрократию. Уровень решения должен соответствовать риску и масштабу воздействия.

24.8. Архитектура клиентских и коммерческих данных

Данные являются частью операционной архитектуры.

Ключевая информационная связь:

$$\text{Источник} \rightarrow \text{Взаимодействие} \rightarrow \text{Эпизод спроса} \rightarrow \text{Коммерческое состояние} \rightarrow \text{Сделка} \rightarrow \text{Владелец}.$$

Базовая объектная модель различает три уровня:

$$CustomerID \rightarrow DemandEpisodeID \rightarrow LeadPassport.$$

Customer ID

Отвечает на вопрос:

кто этот клиент?

Это устойчивый внутренний идентификатор, связывающий различные технические идентификаторы и взаимодействия.

Эпизод спроса

Отвечает:

> **какое конкретное коммерческое намерение этого клиента развивается?**

Один Customer ID может иметь несколько эпизодов спроса: покупка автомобиля, Trade-in, страхование, сервис, повторная покупка.

Паспорт лида

Паспорт лида (Lead Passport) — операционное представление текущего состояния конкретного эпизода спроса.

Он может включать:

- Demand Episode ID;
- Customer ID;
- источник спроса;
- размещение;
- канал взаимодействия;
- точку обращения;
- продукт;
- текущее состояние;
- дату входа в состояние;
- возраст;
- MQL;
- SQL;
- коммерческую возможность;
- владельца;
- следующее действие;
- причину паузы или отказа;
- историю переходов.

Дедупликация должна работать на двух уровнях:

1. это тот же клиент или другой;
2. это новый эпизод спроса или продолжение существующего.

Необходимо сохранять различие:

$$\text{Источник спроса} \neq \text{Размещение} \neq \text{Канал взаимодействия} \neq \text{Точка обращения}.$$

Последнее касание не должно подменять историю происхождения спроса.

Ключевые нормативные источники данных могут выглядеть так:

Объект	Нормативный источник
Customer ID	CRM / клиентский слой
Сделка	DMS
GM1	финансовая система
Звонок	телефония
Коммерческий статус	CRM / LLM
Сервисное событие	DMS / сервис
Маркетинговые расходы	финансовый и рекламный контур

Для активного эпизода должно выполняться:

$$ActiveDemandEpisode \Rightarrow NextAction.$$

Качество данных является операционным фактором, поскольку напрямую влияет на качество процесса и коммерческий результат.

24.9. Событийная модель и история состояний

Архитектура данных определяет объекты. Событийная модель показывает, что происходит с ними во времени.

Формула 375. Событийный переход

$$State_t \xrightarrow{Event_t} State_{t+1}.$$

Состояние отвечает на вопрос «где находится объект сейчас?», событие — «что произошло?».

Минимальная структура критического события:

- объект;
- дата и время;
- тип события;
- предыдущее состояние;
- новое состояние;
- участник;
- владелец;
- результат;
- причина, если применимо.

Пример:

Событие	Предыдущее состояние	Новое состояние
квалификация завершена	Lead	MQL
потребность подтверждена	MQL	SQL
визит состоялся	SQL	коммерческая возможность
сделка завершена	коммерческая возможность	Сделка
пауза	активное состояние	Pause
реактивация	Pause	активное состояние

История должна позволять восстановить путь:

$$S_0 \xrightarrow{E_1} S_1 \xrightarrow{E_2} \dots \xrightarrow{E_n} S_n.$$

Особое значение имеют события передачи и принятия ответственности:

$$Owner_A \xrightarrow{Transfer} Owner_B.$$

Пауза не должна означать исчезновение объекта, а реактивация — автоматически создавать новый лид, если коммерческое намерение сохраняется.

Событийная модель необходима для:

- SLA;
- длительности цикла;
- анализа WIP;
- когорт;
- прогнозирования;
- причин потерь;
- восстановления фактического коммерческого пути.

История не должна незаметно переписываться задним числом. Исправления должны сохранять восстанавливаемость первоначального факта.

24.10. Технологическая архитектура

Технологический слой проектируется после бизнес-архитектуры и архитектуры данных:

Бизнес-архитектура → Архитектура данных
→ Технологическая архитектура.

CRM, DMS, телефония, BI, CDP, интеграционные платформы и AI не являются целевой моделью. Они являются средствами реализации уже определённых процессов, объектов и правил.

Логический технологический контур:

Источники → Интеграция
→ Клиентская и коммерческая модель
→ Операционные системы → Аналитика
→ Поддержка решений.

Слой	Назначение	Примеры
Источники	создание взаимодействий и событий	сайт, телефония, классифайды

Слой	Назначение	Примеры
Интеграция	обмен и синхронизация	API / интеграционный слой
Клиентская модель	единые объекты и идентификаторы	Customer ID / Demand Episode
Операционные системы	ежедневная работа	CRM, DMS
Аналитика	наблюдаемость	BI
Поддержка решений	прогноз / рекомендации	модели и алгоритмы

$$CRM \neq CommercialSystem.$$

CRM является одним из компонентов коммерческой системы.

Для автомобильного бизнеса особенно важна связь CRM и DMS:

$$DemandEpisode \rightarrow Deal \rightarrow DMS\ Transaction.$$

И обратно:

$$DMS\ ServiceEvent \rightarrow OwnerState \rightarrow NewDemandTrigger.$$

Автоматизация должна следовать после стандартизации:

$$\text{Стандартизировать} \rightarrow \text{Стабилизировать} \rightarrow \text{Автоматизировать}.$$

Принцип технического сбора:

$$\text{Одно событие} \rightarrow \text{Одна фиксация} \rightarrow \text{Многократное использование}.$$

Технологический слой должен быть настолько сложным, насколько требует целевая операционная модель, но не сложнее.

24.11. KPI, SLA и наблюдаемость целевой модели

Целевая модель становится управляемой только тогда, когда её состояние можно наблюдать.

Наблюдаемость строится через цепочку:

$$\text{Процесс} \rightarrow \text{Состояние} \rightarrow \text{Показатель} \rightarrow \text{Порог} \rightarrow \text{Действие}.$$

Необходимо различать три уровня показателей.

Показатели результата

- Deal;
- GM1;
- выручка;
- валовая маржа;
- повторные сделки.

Показатели потока

- MQL;
- SQL;
- коммерческие возможности;
- конверсии переходов;
- время до первого контакта;
- длительность цикла;
- WIP;
- возраст состояния.

Показатели качества системы

- покрытие Customer ID;
- полнота паспорта лида;
- покрытие следующим действием;
- точность определения источника;
- индекс качества данных;
- точность прогноза.

Основные показатели:

$$TimeToContact = Time_{FirstContact} - Time_{LeadCreated}.$$

$$CycleTime_{MQL \to SQL} = Time_{SQL} - Time_{MQL}.$$

$$WIP_i(t) = \text{Количество активных объектов в состоянии}_i.$$

$$NextActionCoverage = \frac{\text{Активные эпизоды с назначенным следующим действием}}{\text{Все активные эпизоды}}.$$

$$CustomerIDCoverage = \frac{\text{Эпизоды с корректным } CustomerID}{\text{Эпизоды, требующие идентификации}}.$$

SLA должен иметь однозначное событие начала и окончания отсчёта. Нарушение SLA должно вести не просто в отчёт, а к действию:

$Age_i > SLA_i \rightarrow Signal \rightarrow Action.$

Компактная матрица наблюдаемости:

Показатель	Что показывает	Объект	Управленческая реакция
Время до контакта	скорость реакции	Lead	перераспределение
Cycle Time	скорость перехода	эпизод спроса	поиск ограничения
WIP	незавершённый поток	состояние	балансировка нагрузки
Next Action Coverage	управляемость объектов	активный спрос	восстановление действий
Source Accuracy	качество происхождения спроса	источник	корректировка данных
Forecast Accuracy	качество прогноза	Прогноз	пересмотр модели

Метрика без владельца и действия остаётся отчётностью, а не элементом управления.

24.12. Разрыв способностей и карта изменений

После определения целевой конфигурации для каждой критической способности сопоставляются текущее и целевое состояния.

Формула 376. Разрыв способности

$$CapabilityGap_i = TargetCapability_i - CurrentCapability_i.$$

Разность носит концептуальный характер и не предполагает обязательного измерения способности одной числовой шкалой.

Разрыв может находиться:

- в людях;
- в компетенциях;
- в процессе;
- в данных;
- в технологии;
- в Governance;
- в интерфейсе;
- в пропускной способности.

Формула 377. Ограничение пропускной способности

$$\text{Пропускная способность системы} \le \min(\text{Мощность}_1, \text{Мощность}_2, \ldots, \text{Мощность}_n).$$

Сквозной поток ограничивается наиболее узким критическим участком.

После определения разрыва каждый элемент можно отнести к одной из пяти категорий:

1. сохранить;
2. улучшить;
3. создать;
4. заменить;
5. устранить.

Таблица · часть 1 из 2

Способность	Текущее состояние	Целевое состояние	Основной разрыв
Customer ID	несколько идентификаторов	единый объект	данные / интеграция

Способность	Текущее состояние	Целевое состояние	Основной разрыв
MQL	разные критерии	единый стандарт	процесс / Governance
SQL	локальные определения	единый стандарт	интерфейс
Следующее действие	необязательно	обязательно	процесс / технология
Источник спроса	last-click	история происхождения	данные
Прогноз	ручной	скользящий	процесс / данные
Параллельная отчётность	несколько форм	единая модель	дублирование

Таблица · часть 2 из 2

Способность	Изменение
Customer ID	создать
MQL	улучшить
SQL	улучшить
Следующее действие	создать
Источник спроса	заменить
Прогноз	улучшить
Параллельная отчётность	устранить

Приоритет изменений определяется не только размером разрыва, но и коммерческим влиянием, критичностью, зависимостями и реализуемостью.

Связь с инвестиционной архитектурой:

$$\text{Инвестиция} \rightarrow \text{Изменение способности} \rightarrow \text{Изменение потока} \rightarrow \text{Коммерческий результат}.$$

24.13. Минимально достаточная целевая модель

Полная целевая модель может включать большой набор изменений. Реализовывать их одновременно не всегда рационально.

Минимально достаточная целевая модель (Minimum Viable Target Model) — минимальный набор взаимосвязанных способностей, процессов, ролей, данных, технологий и правил управления, при котором новый коммерческий контур уже способен работать как целостная система.

$$\text{Минимальная} \neq \text{Минимально достаточная}.$$

Ключевой принцип:

$$MinimumScope + MaximumCoherence.$$

Лучше выбрать небольшой участок коммерческого потока и построить его целостно, чем изменить большое количество элементов фрагментарно.

Минимальный контур обычно должен включать:

1. определённый объект;
2. нормативные состояния;
3. критерии переходов;
4. владельцев;
5. интерфейсы;
6. обязательные данные;
7. ключевые события;
8. SLA;
9. наблюдаемость;
10. Governance.

Для разрыва MQL → SQL минимально достаточный пакет может включать:

- единый MQL Standard;
- единый SQL Standard;
- Demand Episode ID;
- паспорт лида;
- обязательное следующее действие;
- владельцев;

- SLA;
- передачу и принятие;
- причины возврата;
- базовые KPI.

Формула 378. Экономическая достаточность способности

$$\text{Ожидаемая системная ценность}_i \geq \text{Стоимость жизненного цикла}_i.$$

Это архитектурный критерий, а не универсальная финансовая формула.

Паспорт минимально достаточной модели:

Поле	Содержание
Коммерческая проблема	что ограничивает результат
Целевой поток	какой участок изменяется
Способности	что необходимо создать
Объект	чем управляем
Стандарты	какие нормативы используются
Владельцы	кто отвечает
Данные	обязательный минимум
События	что фиксируется
SLA	что контролируется
KPI	как измеряется
Технологии	чем поддерживается
Система управленческих решений	как принимаются решения

Минимальная модель может использовать временное техническое решение, но не временную семантику. Определения объектов, состояний и переходов должны быть совместимы с будущей целевой архитектурой.

24.14. Дорожная карта переходных состояний

Целевая модель не должна внедряться одним скачком.

$$\text{Текущее состояние} \rightarrow \text{Переходное}_1 \rightarrow \text{Переходное}_2 \rightarrow \text{Целевое состояние}.$$

Переходное состояние — не этап проекта. Это реально работоспособная конфигурация системы после определённого набора изменений.

Каждое состояние должно:

- поддерживать коммерческий поток;
- иметь понятные роли;
- сохранять необходимые данные;
- позволять измерять результат;
- иметь механизм Governance.

Дорожная карта должна строиться пакетами способностей, а не отдельными слоями.

Например, при создании способности управлять MQL → SQL одновременно меняются процесс, роли, данные, CRM, SLA и KPI.

Для рассматриваемого холдинга переход может выглядеть так:

Таблица · часть 1 из 2

Слой	T0	T1	T2
Объект спроса	разрозненные лиды	эпизод спроса	единая сквозная история
MQL/SQL	разные определения	единые стандарты	автоматизированный контроль
Данные	фрагменты	обязательный минимум	интегрированная история
Передача	ручная	формализованная	автоматизированная
KPI	локальные	MQL → SQL	Lead → Deal

Слой	T0	T1	T2
Прогноз	ручной	базовый	скользящий прогноз
Управление отношениями с клиентом после покупки	отдельно	без изменений	частичная связь

Таблица · часть 2 из 2

Слой	Целевое состояние
Объект спроса	полный жизненный цикл
MQL/SQL	адаптивное управление
Данные	единый слой
Передача	по исключениям
KPI	полный коммерческий цикл
Прогноз	динамический
Управление отношениями с клиентом после покупки	единый цикл

Временное решение допустимо, временное значение объекта — нет.

$$TemporaryImplementation \neq TemporaryMeaning.$$

Переход завершён не в момент технического запуска, а когда новое состояние стало рабочей нормой.

24.15. От целевой модели к пилоту

Даже хорошо спроектированная архитектура остаётся гипотезой до тех пор, пока ключевые причинно-следственные связи не проверены в реальной работе.

Формула 379. От архитектуры к доказательствам

$$\text{Целевая модель} \rightarrow \text{Пилот} \rightarrow \text{Доказательства} \rightarrow \text{Решение о масштабировании}.$$

Каждый существенный элемент новой архитектуры содержит предположение.

Например:

- единый стандарт MQL повысит качество входящего потока;
- обязательное следующее действие снизит долю потерянных активных эпизодов;
- формализованная передача SQL сократит время между квалификацией и работой продаж;
- единый Customer ID снизит количество дублей.

Архитектурное решение должно переводиться в проверяемую гипотезу:

$$\text{Изменение} \rightarrow \text{Механизм} \rightarrow \text{Ожидаемый эффект} \rightarrow \text{Метрика}.$$

Пилот должен проверять не факт внедрения функции, а причинную связь между изменением архитектуры и коммерческим эффектом.

Контур пилота должен быть ограниченным, но целостным. Например, внутри рассматриваемого холдинга можно выбрать один кластер, несколько брендов и определённый тип входящего спроса, сохранив полный набор необходимых элементов для проверки перехода MQL → SQL.

Результатом пилота должны стать:

1. операционные доказательства;
2. коммерческие доказательства;
3. экономические доказательства;
4. архитектурные доказательства.

Пилот должен иметь исходную базу, владельца и заранее понятную границу завершения.

Отрицательный результат пилота не означает неудачу всей трансформации. Он может показать, что реальное ограничение находится в другом месте.

Заключение

Проектирование целевой модели завершает переход от понимания инвестиционной потребности к описанию системы, способной эту инвестицию устойчиво преобразовать в коммерческий результат.

Главный вывод главы: **инвестиция сама по себе не создаёт результат**. Экономический эффект возникает только тогда, когда инвестиционный ресурс преобразуется в новую или более зрелую способность системы.

Первый принцип:

инвестиции должны преобразовываться в способности.

$$\text{Инвестиция} \rightarrow \text{Изменение способности}$$
$$\rightarrow \text{Изменение коммерческого потока}$$
$$\rightarrow \text{Коммерческий результат}.$$

Второй вывод: отдельной способности недостаточно. Способности должны быть объединены в целевую операционную модель — согласованную архитектуру процессов, ролей, данных, технологий, показателей и правил управления.

Третий вывод: **целевая модель должна быть экономически достаточной, а не максимально сложной**.

Четвёртый вывод: даже правильно спроектированную целевую модель нельзя автоматически масштабировать на всю компанию. Архитектура остаётся гипотезой до получения доказательств.

На примере автомобильного холдинга общий переход можно представить так:

$$\text{Фрагментированная система} \rightarrow \text{Единый } CustomerID$$
$$\rightarrow \text{Эпизод спроса} \rightarrow \text{Единая модель состояний}$$
$$\rightarrow \text{Формализованные интерфейсы} \rightarrow \text{Событийная история}$$
$$\rightarrow \text{Сквозная наблюдаемость}$$
$$\rightarrow \text{Замкнутый коммерческий цикл}.$$

Практический результат проектирования проверяется семью вопросами:

1. Какой коммерческий результат должна производить система?
2. Какие способности для этого необходимы?
3. Какие способности отсутствуют или недостаточно развиты?
4. Какие процессы и межфункциональные интерфейсы необходимо изменить?
5. Какие роли, данные, технологии и правила управления нужны?
6. Как выглядит минимально достаточная целевая модель?
7. Какую часть модели необходимо проверить первой?

Финальная логика главы:

Инвестиция → Способность → Целевая модель → Пилот → Доказательства

Следующая глава — **«Пилотирование и проверка гипотез»** — должна ответить на вопрос: как правильно спроектировать проверку, сформулировать гипотезы, определить критерии успеха и принять решение о дальнейшем масштабировании.

Рабочий глоссарий главы 24

Термин	Рабочее определение
Целевая операционная модель	согласованная архитектура способностей, процессов, ролей, данных, технологий, показателей и правил управления, необходимая для устойчивого производства требуемого коммерческого результата
Способность системы	устойчивая возможность выполнять определённую функцию с требуемым качеством, скоростью и результатом
Карта способностей	карта требуемых способностей маркетингово-коммерческой системы
Разрыв способности	различие между текущим и требуемым состоянием способности
Текущее состояние	фактическая архитектура и уровень работоспособности системы

Термин	Рабочее определение
Целевое состояние	требуемая конфигурация системы
Переходное состояние	работоспособная промежуточная конфигурация между текущим и целевым состоянием
Минимально достаточная целевая модель	минимальный целостный набор элементов, при котором новая архитектура уже способна работать как система
Customer ID	единый идентификатор клиента
Эпизод спроса (Demand Episode)	отдельное коммерчески значимое проявление спроса конкретного клиента
Паспорт лида (Lead Passport)	операционное представление текущего состояния эпизода спроса
Lead	идентифицированное обращение / объект верхней части коммерческого потока
MQL	маркетингово квалифицированный лид
SQL	коммерчески квалифицированный лид
Коммерческая возможность (Opportunity)	конкретно развиваемая возможность совершения сделки
Сделка (Deal)	завершённый коммерческий результат соответствующего цикла
Интерфейс процесса	формализованная точка передачи объекта, состояния, данных и ответственности между функциями
Владелец процесса	роль, отвечающая за работоспособность процесса
Владелец данных	роль, отвечающая за определение и качество данных
Владелец метрики	роль, отвечающая за методику расчёта показателя
Владелец системы	роль, отвечающая за технологическую работоспособность
Владелец решения	роль, обладающая правом принять определённое управленческое решение

Термин	Рабочее определение
Следующее действие	обязательное следующее управляемое действие для активного эпизода спроса
SLA	норматив времени и/или качества выполнения перехода или процесса
WIP	объём незавершённой работы — количество объектов в активной обработке
Длительность цикла (Cycle Time)	время прохождения определённого участка коммерческого потока
Время до первого контакта (Time-to-Contact)	время от создания лида до первого квалифицированного контакта
Справочник источников спроса	нормативная классификация источников, размещений, каналов и точек обращения
Событие	зафиксированный факт, который изменяет или подтверждает состояние объекта
Скользящий прогноз	регулярно обновляемый прогноз на основе актуального состояния коммерческого потока
Индекс качества данных	интегральная оценка полноты, корректности, согласованности и своевременности данных
Контур пилота	ограниченная область системы, выбранная для проверки ключевых гипотез целевой модели

Паспорт целевой модели / Target Model Canvas

Блок	Контрольный вопрос
Коммерческий результат	Что система должна производить?
Ключевые разрывы	Что сегодня препятствует результату?
Требуемые способности	Что компания должна уметь?
Коммерческий контур	Где находится способность?

Блок	Контрольный вопрос
Процессы	Как должен работать поток?
Роли	Кто отвечает?
Интерфейсы	Где передаются объект, данные и ответственность?
Данные	Какие объекты и события нужны?
Технологии	Чем поддерживается процесс?
KPI и SLA	Как наблюдается состояние?
Система управленческих решений	Кто принимает решения и меняет правила?
Ограничения	Что ограничивает реализацию модели?
Инвестиции	Какой ресурс требуется?
Пилот	Что необходимо проверить первым?

Формульный аппарат главы 24

Формула 380. Целевая модель

$$\text{Целевая модель} = f(\text{Стратегия}, \text{Коммерческие требования}, \text{Текущее состояние}, \text{Ограничения}).$$

Формула 374. Способность системы

$$\text{Способность}_i = f(\text{Люди}_i, \text{Процесс}_i, \text{Данные}_i, \text{Технологии}_i, \text{Управление}_i).$$

Формула 376. Разрыв способности

$$CapabilityGap_i = TargetCapability_i - CurrentCapability_i.$$

Формула 375. Событийный переход

$$State_t \xrightarrow{Event_t} State_{t+1}.$$

Формула 377. Ограничение пропускной способности

$$\text{Пропускная способность системы} \leq \min(\text{Мощность}_1, \ldots, \text{Мощность}_n).$$

Формула 378. Экономическая достаточность способности

$$\text{Ожидаемая системная ценность}_i \geq \text{Стоимость жизненного цикла}_i.$$

Формула 379. От архитектуры к доказательствам

$$\text{Целевая модель} \to \text{Пилот} \to \text{Доказательства} \to \text{Решение о масштабировании}.$$

Формат: **A5, вертикальная композиция, светлый фон; основной текст чёрный / тёмно-серый; синий — архитектура; зелёный — целевое состояние и рабочая способность; красный — разрыв, риск или отсутствующая способность.**

ГЛАВА 25 /

Пилотирование и проверка гипотез

Введение

Целевая операционная модель, спроектированная в предыдущей главе, описывает, **как должна работать система**: какие процессы должны существовать, какие роли отвечают за переходы, какие данные необходимо фиксировать, какие технологические компоненты обеспечивают исполнение и какие правила управления удерживают конструкцию в рабочем состоянии.

Но логически непротиворечивая архитектура ещё не является доказательством её работоспособности.

Даже хорошо спроектированная модель может не дать ожидаемого эффекта по нескольким причинам: причинная гипотеза может быть неверной; реальная среда может отличаться от проектных предпосылок; сотрудники могут работать не по новой модели; данные могут оказаться недостаточными; изменение одного участка может лишь перенести ограничение дальше по коммерческому потоку.

Поэтому между проектированием и масштабированием должен существовать отдельный этап — **пилотирование и проверка гипотез**.

Логика главы:

Целевая модель → Гипотеза → Пилот → Доказательства → Решение

Пилот в этой логике — не уменьшенная версия внедрения и не «пробный запуск». Это инструмент снижения неопределённости перед следующим уровнем инвестиций.

Его задача — проверить, действительно ли изменение целевой модели создаёт требуемую способность системы и приводит к ожидаемому коммерческому результату.

В этой главе используется единый сквозной пример автомобильного холдинга. Пилот проводится в одном территориальном кластере, охватывает два автомобильных бренда, цифровые и телефонные лиды, функцию LLM, отдел продаж и существующую CRM. Проверяется способность системы лучше квалифицировать активный спрос, передавать его между LLM и продажами и не терять эпизоды спроса на стыках.

25.1. Почему целевую модель необходимо проверять

Архитектура отвечает на вопрос:

> **как должна быть устроена система?**

Пилот отвечает на другой вопрос:

> **работает ли спроектированная причинная логика в реальной среде?**

Это принципиально разные задачи.

Целевая модель может быть методологически правильной, но фактический результат будет зависеть от реального поведения людей, качества данных, ограничений текущей инфраструктуры, объёма потока, сезонности, состава спроса и множества других факторов.

Поэтому проектное решение до проверки следует рассматривать как гипотезу о будущей способности системы.

В автомобильном холдинге можно логически предположить, что:

- единый стандарт MQL уменьшит вариативность квалификации;
- обязательное следующее действие сократит число объектов без движения;
- подтверждаемая передача SQL снизит потери на стыке LLM → отдел продаж;
- единая событийная история повысит наблюдаемость коммерческого потока.

Все эти утверждения звучат убедительно. Но до проверки они остаются предположениями.

Главная функция пилота — **снизить стоимость ошибки до масштабного внедрения**.

Если крупная трансформация запускается сразу на всю организацию, цена неверной гипотезы резко возрастает: растут затраты на технологии, обучение, изменение регламентов, перестройку ролей и интеграции. Ограниченный пилот позволяет получить доказательства раньше.

Отсюда первый принцип главы:

> **чем выше стоимость следующего решения, тем выше требования к доказательствам перед ним.**

25.2. Что такое пилот и чем он не является

Пилот — это **ограниченная по масштабу, но целостная проверка причинной гипотезы о работе новой операционной модели**.

Он должен одновременно содержать:

- гипотезу;
- ограниченный контур;
- конкретное воздействие;
- наблюдение;
- критерии;
- решение по результатам.

Пилот не следует путать с другими форматами.

Формат	Главный вопрос	Объект	Результат
Проверка концепции	Можно ли это реализовать?	техническая или функциональная реализуемость	решение реализуемо / нереализуемо
A/B-тест	Какой вариант даёт лучший результат?	отдельное воздействие	сравнение вариантов
Технический запуск	Работает ли решение технически?	система или функция	решение запущено
Пилот операционной модели	Создаёт ли новая модель требуемую способность и результат?	целостный фрагмент операционной модели	доказательства
Внедрение	Как сделать принятое решение нормой?	организационная система	устойчивый рабочий процесс

Пилот требует повышенной наблюдаемости. На время проверки компания может использовать более частый контроль, дополнительные проверки данных, ручные сверки и отдельные журналы отклонений. Но эти элементы не обязательно должны становиться частью будущей операционной нормы.

Поэтому пилот — временный исследовательский режим системы, а не её окончательная форма.

25.3. От архитектуры к проверяемой причинной гипотезе

Проверять архитектуру целиком невозможно. Её необходимо разложить на причинные утверждения.

Базовая конструкция:

$$\text{Изменение} \rightarrow \text{Механизм} \rightarrow \text{Эффект} \rightarrow \text{Метрика}$$

Например:

> **Если сделать следующее действие обязательным для каждого активного эпизода спроса, то уменьшится количество объектов без продолжения, снизится возраст**

незавершённой работы и сократится длительность перехода MQL → SQL.

Здесь:

- **изменение** — обязательное следующее действие;
- **механизм** — активный объект не остаётся без продолжения;
- **эффект** — меньше зависших эпизодов;
- **метрика** — возраст WIP и длительность MQL → SQL.

Рабочая матрица гипотез для сквозного пилота:

Архитектурное изменение	Предполагаемый механизм	Ожидаемый эффект	Показатель
Единый стандарт MQL	единые правила квалификации	снижение вариативности	доля объектов, соответствующих стандарту
Обязательное следующее действие	у активного эпизода есть продолжение	меньше объектов без движения	покрытие следующим действием
SLA первого контакта	уменьшается задержка реакции	меньше потерь свежего спроса	время до первого контакта
SQL Sent → SQL Accepted	передача становится подтверждаемой	меньше потерь на стыке	доля принятых SQL
Причины возврата	ошибки передачи становятся наблюдаемыми	выше качество квалификации	доля возвратов SQL
Customer ID	взаимодействия связываются в один контекст	меньше дублей	доля идентифицированных клиентов
Событийная история	появляется наблюдаемость движения	выше управляемость потока	полнота истории событий

Хорошая гипотеза должна быть опровержимой. Если любое наблюдаемое состояние можно объяснить как «успех», пилот теряет смысл.

25.4. Иерархия гипотез

Для сложной операционной модели одной гипотезы недостаточно.

Необходимо различать три уровня:

$$\text{Системная гипотеза} \rightarrow \text{Гипотезы способностей} \rightarrow \text{Операционные гипотезы}$$

Системная гипотеза описывает общий коммерческий эффект.

Для автомобильного пилота:

> **Формализация квалификации и передачи активного спроса между маркетингом, LLM и продажами уменьшит потери эпизодов спроса, ускорит коммерческий поток и повысит MQL → SQL без критического ухудшения SQL → Deal.**

Гипотезы способностей объясняют, какие механизмы должны создать этот эффект.

Например:

- единая квалификация;
- управляемое следующее действие;
- подтверждаемая передача SQL;
- наблюдаемая событийная история.

Операционные гипотезы описывают первые наблюдаемые изменения:

- доля возвратов SQL снизится;
- доля принятых SQL вырастет;
- возраст WIP уменьшится;
- длительность MQL → SQL сократится.

Уровень	Гипотеза	Что наблюдаем
Системная	новая модель сокращает потери и ускоряет поток	MQL → SQL, SQL → Deal, длительность цикла

Уровень	Гипотеза	Что наблюдаем
Способность	единый стандарт MQL повышает качество квалификации	соответствие стандарту, возвраты
Операционная	ошибочных MQL становится меньше	ошибки квалификации
Способность	следующее действие снижает скрытые потери	объекты без движения, WIP
Операционная	покрытие следующим действием растёт	доля объектов со следующим действием
Способность	подтверждаемая передача снижает потери на стыке	принятие SQL
Операционная	возвратов SQL становится меньше	доля возвратов

Такая декомпозиция позволяет понять не только **получен ли результат**, но и **почему он получен или не получен**.

25.5. Контур пилота

Пилот должен быть ограничен по масштабу, но не разрушать целостность проверяемой способности.

Если проверить только отдельную функцию CRM, невозможно сделать вывод о способности коммерческого потока. Если проверить только действия одного сотрудника, вывод будет зависеть от конкретного исполнителя. Если включить слишком много подразделений, пилот потеряет управляемость.

Поэтому контур следует проектировать как **минимально достаточный фрагмент реальной системы**.

В сквозном примере контур включает:

Измерение	Пилотный контур
Территория	один кластер
Бренды	два бренда

Измерение	Пилотный контур
Тип спроса	цифровые и телефонные лиды
Функции	маркетинг, LLM, отдел продаж
Участок потока	MQL → SQL с наблюдением до Deal
Объект	активный эпизод спроса
Система	существующая CRM
Изменения	стандарт MQL/SQL, паспорт лида, следующее действие, SLA, подтверждаемая передача
Исключения	сервис, F&I, автомобили с пробегом, другие кластеры
Владелец	руководитель пилота
Период	определяется длительностью цикла и объёмом наблюдений

Целостность способности обеспечивается сочетанием процесса, ролей, данных, технологий и правил управления. Ограничение масштаба не должно превращать проверку системы в проверку отдельного инструмента.

25.6. Исходная база и контекст

Без исходной базы невозможно понять, изменилось ли поведение системы.

Но исходная база — это не одна цифра за прошлый месяц. Она должна отражать типичное состояние процесса и его естественную вариативность.

Для сквозного примера фиксируется единая база:

Показатель	Исходная база
MQL → SQL	34%
Медианная длительность MQL → SQL	9,2 часа
Покрытие следующим действием	69%

Показатель	Исходная база
Доля принятых SQL	68%
Доля возвратов SQL	19%
Медианный возраст WIP	3,8 дня
SQL → Deal	14%
Полная событийная история	57%

Наблюдаемое изменение:

$$\text{Наблюдаемое изменение} = \text{Результат пилота} - \text{Результат исходной базы}$$

Но:

$$\text{Наблюдаемое изменение} \neq \text{Причинный эффект}$$

Причина проста: одновременно с пилотом могут измениться рынок, цены, наличие автомобилей, рекламная активность, действия дистрибьютора, мотивация продавцов, состав команды или конкурентная среда.

Поэтому вместе с исходной базой фиксируется реестр сопутствующих факторов:

Фактор	До пилота	Во время пилота	Возможное влияние
Рыночный спрос	стабилен	вырос	изменение входящего потока
Цена	без изменений	без изменений	минимальное
Наличие	ограниченное	улучшилось	возможный рост Deal
Реклама	базовый уровень	бюджет увеличен	изменение количества и качества лидов

Фактор	До пилота	Во время пилота	Возможное влияние
Состав команды	стабилен	часть сотрудников отсутствовала	изменение нагрузки
Конкуренты	стандартная активность	акция конкурента	возможное снижение конверсии

Задача пилота не в том, чтобы исключить весь контекст, а в том, чтобы сделать его видимым.

25.7. Конструкция доказательства

Не существует одного универсального способа доказать эффект пилота.

Метод сравнения должен соответствовать характеру гипотезы, доступному объёму данных и цене ошибки.

Условия	Конструкция доказательства
Стабильный процесс, низкое влияние внешних факторов	до / после
Нужно проверить устойчивость	несколько когорт
Есть похожий объект	сопоставимая группа
Можно сохранить независимую группу без воздействия	контрольная группа
Изменение распространяется постепенно	последовательный запуск
Воздействие локально и группы можно корректно разделить	A/B-тест
Система сложная	комбинация методов

В автомобильном примере базовая конструкция может включать:

- сравнение до / после;
- несколько последовательных когорт;
- сопоставимый кластер или бренд;
- анализ защитных показателей downstream.

Например:

$$MQL \to SQL_{\text{пилот}} : 34\% \to 44\%$$

$$MQL \to SQL_{\text{сопоставимый объект}} : 35\% \to 37\%$$

Такое сравнение не создаёт абсолютного экспериментального доказательства, но существенно усиливает причинный вывод по сравнению с простым «до / после».

Сила доказательства должна быть пропорциональна масштабу следующего решения.

25.8. Система показателей пилота

Для оценки пилота недостаточно одного коммерческого KPI.

Необходимо различать четыре группы показателей:

Группа	Главный вопрос	Пример
Показатели соблюдения модели	Работает ли система по новым правилам?	покрытие следующим действием
Показатели механизма	Изменилось ли предполагаемое поведение?	время до первого контакта, возраст WIP
Итоговые показатели	Возник ли коммерческий результат?	Deal, Win Rate, GM1
Защитные показатели	Не ухудшилось ли соседнее звено?	SQL → Deal, возвраты

Один из ключевых показателей исполнения:

$$\text{Доля работы по новой модели} = \frac{\text{Объекты, обработанные по новой модели}}{\text{Все объекты пилотного контура}}$$

Если новая модель используется только в 40% случаев, отсутствие эффекта нельзя автоматически интерпретировать как провал гипотезы.

Рабочий набор показателей сквозного пилота:

Группа	Показатель	Что показывает
Соблюдение	стандарт MQL	используется ли единая квалификация
Соблюдение	покрытие следующим действием	есть ли продолжение у активного эпизода
Соблюдение	соблюдение SLA	выполняется ли норматив времени
Механизм	время до первого контакта	скорость реакции
Механизм	возраст WIP	скрытые задержки
Механизм	доля принятых SQL	качество передачи
Механизм	доля возвратов SQL	качество квалификации
Итоговый	MQL → SQL	результат изменяемого участка
Итоговый	SQL → Deal	проходит ли качество дальше
Итоговый	GM1	экономический результат
Защитный	SQL → Deal	не снизилось ли качество SQL
Защитный	качество данных	не ухудшилась ли дисциплина системы

Критерий успеха задаётся до начала интерпретации:

$$\text{Критерий} = \text{Показатель} + \text{Порог} + \text{Период наблюдения}$$

Универсальных порогов не существует. Они зависят от исходной базы, вариативности и бизнеса.

Системное условие:

$$\text{Успех пилота} = \text{Улучшение целевого показателя} \wedge \text{Отсутствие критического нарушения защитных показателей}$$

25.9. Когорты, время и зрелость результата

Коммерческий результат созревает не мгновенно.

Лид, вошедший в систему вчера, нельзя сравнивать по Deal с лидом, который находится в работе 30 дней.

Поэтому анализ должен учитывать **возраст когорты**.

$$\text{Длительность цикла} = \text{Время выхода} - \text{Время входа}$$

Пример:

Таблица · часть 1 из 2

Когорта	Возраст наблюдения	MQL → SQL	SQL → Deal
До пилота	30+ дней	34%	14%
Пилот 1	30 дней	42%	15%
Пилот 2	21 день	44%	14%
Пилот 3	7 дней	41%	—

Таблица · часть 2 из 2

Когорта	Статус
До пилота	завершена
Пилот 1	завершена
Пилот 2	почти завершена

Когорта	Статус
Пилот 3	незрелая

Продолжительность пилота определяется:

- длительностью коммерческого цикла;
- объёмом наблюдений;
- вариативностью процесса;
- требуемой силой доказательств.

Поэтому правило «пилот всегда длится 30 дней» методологически неверно.

25.10. Ошибка модели, ошибка конструкции или ошибка исполнения

Если ожидаемый эффект не появился, это ещё не означает, что целевая модель неверна.

Нужно последовательно проверить три класса причин:

1. **неудовлетворительное исполнение** — система фактически не работала по новой модели;
2. **ошибка конструкции пилота** — способ проверки не позволял получить достаточные доказательства;
3. **ошибка гипотезы** — новая модель соблюдалась, но предполагаемый механизм не проявился.

Диагностическая матрица:

Соблюдение модели	Механизм	Итоговый результат	Интерпретация
низкое	нет эффекта	нет эффекта	сначала исправить исполнение
высокое	нет эффекта	нет эффекта	проверить гипотезу и конструкцию
высокое	есть эффект	нет результата	результат не созрел или возникло новое ограничение

Соблюдение модели	Механизм	Итоговый результат	Интерпретация
высокое	есть эффект	есть результат	гипотеза получает подтверждение
низкое	есть эффект	есть результат	причинный вывод слабый

Для интерпретации полезно дополнительно фиксировать журнал отклонений.

Дата	Отклонение	Масштаб	Возможное влияние
05.09	не фиксировался SQL Accepted	6 часов	искажение времени принятия
09.09	отсутствовали сотрудники LLM	одна смена	рост времени до контакта
14.09	изменена логика обязательного поля	весь поток	изменение соблюдения модели
18.09	акция бренда	бренд A	изменение качества спроса

Пилот должен быть версионируемым: если правила менялись внутри периода, необходимо понимать, какая версия модели дала какой результат.

25.11. Перенос ограничения и побочные эффекты

Даже успешный пилот может не улучшить систему равномерно.

После устранения одного ограничения поток упирается в следующее.

$$\text{Ограничение}_t \rightarrow \text{Воздействие} \rightarrow \text{Новое ограничение}_{t+1}$$

В сквозном примере до пилота основная проблема находилась на участке MQL → SQL.

После улучшения квалификации и передачи SQL объём передаваемого потока вырос. В результате новым ограничением стал участок:

$$SQL \rightarrow Opportunity$$

Единая количественная модель:

До пилота

$1000\ MQL \rightarrow 340\ SQL \rightarrow 170\ Opportunity \rightarrow 48\ Deal$

После пилота

$1000\ MQL \rightarrow 440\ SQL \rightarrow 181\ Opportunity \rightarrow 61\ Deal$

При этом:

$MQL \rightarrow SQL : 34\% \rightarrow 44\%$

$SQL \rightarrow Deal : 14{,}1\% \rightarrow 13{,}9\%$

То есть качество SQL по конечной конверсии существенно не ухудшилось, но участок SQL → Opportunity начал ограничивать рост.

Участок	До пилота	После пилота	Интерпретация
MQL → SQL	ограничение	улучшен	ограничение ослаблено
Передача SQL	нестабильна	улучшена	способность подтверждается
SQL → Opportunity	приемлемо	ухудшилось	новое ограничение
WIP продаж	умеренный	растёт	формируется очередь
Opportunity → Deal	стабильно	стабильно	значимого изменения пока нет

Это важный системный результат: пилот не «устраняет все проблемы», а меняет карту ограничений.

25.12. Экономика пилота

Операционное улучшение должно быть связано с экономикой.

Основная логика:

$$\text{Дополнительный результат} = \text{Результат пилота} - \text{Ожидаемый результат без изменения}$$

$$\text{Экономический эффект} = \text{Дополнительный результат} - \text{Дополнительные затраты}$$

Экономическая карта:

Уровень	Показатель	Экономический смысл
Операционный	время до первого контакта	снижение потерь свежего спроса
Поток	MQL → SQL	увеличение квалифицированного потока
Поток	SQL → Opportunity	проверка качества дополнительного потока
Коммерческий	Сделка	дополнительные сделки
Финансовый	GM1	дополнительный маржинальный результат
Затраты	стоимость пилота	цена проверки
Будущие затраты	стоимость расширения	следующий уровень инвестиций
Риск	предотвращённая ошибка	ценность снижения неопределённости

В сквозном примере:

$48 \rightarrow 61\ Deal$

Наблюдаемая разница:

$+13\ Deal$

Если средний GM1 на сделку составляет 110 000 ₽:

$13 \times 110\,000 = 1\,430\,000$ ₽

При дополнительных затратах на пилот 650 000 ₽:

$$1\,430\,000 - 650\,000 = 780\,000 \text{ ₽}$$

Но эти 780 000 ₽ нельзя автоматически считать доказанным причинным эффектом. Необходимо скорректировать результат на ожидаемую базу и сопутствующие факторы.

Отдельную ценность имеет и снижение неопределённости. Если пилот предотвращает дорогое масштабирование ошибочной модели, он создаёт ценность даже при слабом прямом краткосрочном эффекте.

25.13. Паспорт пилота и досье доказательств

До запуска пилота компания должна зафиксировать его паспорт.

Поле	Содержание
Проблема	какой разрыв проверяется
Исходная база	состояние до воздействия
Системная гипотеза	какой системный эффект ожидается
Гипотезы способностей	какие способности проверяются
Причинный механизм	почему изменение должно дать эффект
Контур пилота	где проходит проверка
Объект	что движется через поток
Воздействие	какие элементы меняются
Показатели соблюдения	применяется ли модель
Показатели механизма	изменилось ли поведение
Итоговые показатели	создан ли коммерческий результат
Защитные показатели	что не должно ухудшиться
База сравнения	с чем сравниваем

Поле	Содержание
Период	сколько наблюдаем
Владелец	кто отвечает
Ограничения	что снижает силу доказательств
Критерии решения	при каких результатах принимается решение

По завершении пилота формируется **досье доказательств**.

Оно должно содержать четыре слоя:

- операционные доказательства;
- коммерческие доказательства;
- экономические доказательства;
- архитектурные доказательства.

Важно разделять:

факт → интерпретацию → вывод

Например:

Факт: MQL → SQL вырос с 34% до 44%.

Интерпретация: рост сопровождался улучшением соблюдения модели, снижением возвратов и сокращением длительности MQL → SQL.

Вывод: гипотеза о способности новой квалификации и передачи улучшать ранний участок потока получает поддержку.

Досье доказательств должно быть воспроизводимым: другой руководитель должен иметь возможность понять, на каких данных и допущениях принято решение.

25.14. Контрольная точка решения

Пилот не должен завершаться формулировкой «успешно / неуспешно».

Его выход — управленческое решение.

Базовые варианты:

Доказательства	Интерпретация	Решение
механизм и результат подтверждены, защитные показатели в норме	модель работоспособна	масштабировать
механизм проявляется, но конструкция требует доработки	гипотеза перспективна	скорректировать и повторить
ранние показатели положительные, поздние ещё не созрели	данных недостаточно	продолжить наблюдение
модель соблюдается, но механизм не проявляется	гипотеза слаба	остановить или переформулировать
нарушены защитные показатели	системный риск	остановить
исполнение недостаточно	гипотеза не проверена	исправить исполнение и повторить

Сила доказательств должна соответствовать:

- объёму следующих инвестиций;
- масштабу организационного изменения;
- необратимости решения;
- риску для коммерческого потока.

Отсутствие доказательства эффекта не тождественно доказательству отсутствия эффекта. Но и «пока не доказано» не должно автоматически превращаться в решение масштабировать.

25.15. От доказательства к следующему этапу

Пилот завершается не окончанием календарного периода, а моментом, когда компания получила достаточно доказательств для следующего управленческого решения.

До этого целевая модель остаётся проверяемой гипотезой.

После пилота часть её элементов может получить новый статус:

доказанная локальная способность.

Выходом пилота должен быть не набор улучшенных KPI, а пакет проверенного знания.

В него входят:

1. **Подтверждённые гипотезы**
   Какие причинные связи получили поддержку.
2. **Проверенная конфигурация модели**
   Какие поля, статусы, правила, SLA и переходы оказались необходимы.
3. **Требования к данным**
   Какие данные действительно нужны для работы способности.
4. **Технологические требования**
   Какие автоматизации и интеграции связаны с устойчивостью результата.
5. **Требования к ролям**
   Кто владеет MQL, принимает SQL, управляет возвратами и контролирует WIP.
6. **Условия работоспособности**
   В каком объёме потока, при каком уровне соблюдения модели и при каких данных способность показала результат.
7. **Новые ограничения**
   Как изменилась карта узких мест после воздействия.
8. **Экономическая модель**
   Какой дополнительный результат наблюдался, сколько стоил пилот и какой диапазон будущих затрат ожидается.

Ключевое различие:

$$\text{Локальная доказанность} \neq \text{Автоматическая универсальность}$$

Пилот доказывает способность **в определённых условиях**.

Поэтому после пилота необходимо отделить:

Ядро модели

То, что должно сохраняться:

- единое определение MQL;
- подтверждаемая передача SQL;
- обязательность следующего действия;
- событийная история;
- единая логика ответственности.

Контекстные настройки

То, что может адаптироваться:

- конкретный SLA;
- состав обязательных полей;
- маршрут эскалации;
- распределение ролей между локальным и центральным уровнями.

Кроме того, необходимо выявить ручные механизмы, которые были нужны только для наблюдения за пилотом: ежедневный аудит, временные таблицы, ручные выгрузки, персональные напоминания. Они не должны автоматически становиться частью постоянной операционной модели.

В сквозном автомобильном примере подтверждены:

- единая квалификация MQL;
- обязательное следующее действие;
- подтверждаемая передача SQL;
- кодифицированные причины возврата.

Операционно:

$$\text{Покрытие следующим действием}: 69\% \rightarrow 93\%$$

$$\text{Доля принятых } SQL: 68\% \rightarrow 93\%$$

$$\text{Доля возвратов } SQL: 19\% \rightarrow 11\%$$

$$\text{Длительность } MQL \rightarrow SQL: 9{,}2 \rightarrow 5{,}1 \text{ часа}$$

$$\text{Полнота событийной истории}: 57\% \rightarrow 94\%$$

Коммерчески:

$$MQL \rightarrow SQL: 34\% \rightarrow 44\%$$

при практически стабильном:

$SQL \rightarrow Deal : 14{,}1\% \rightarrow 13{,}9\%$

Новое ограничение:

$SQL \rightarrow Opportunity$

Таким образом, целевая модель переходит из проектного состояния в состояние **доказанной локальной модели**.

Это ещё не корпоративная операционная норма. Но это уже достаточная основа для следующего уровня решения.

Заключение

Целевая операционная модель сама по себе ещё не является доказательством того, что система начнёт работать лучше.

До проверки она остаётся системой причинных предположений.

Первый итоговый принцип главы:

> **целевая модель до проверки является гипотезой.**

Пилот переводит проектное предположение в операционное знание.

Второй принцип:

> **пилот проверяет причинную связь, а не факт запуска инструмента или регламента.**

Технический запуск, обучение или изменение CRM ещё не доказывают работоспособность модели. Проверке подлежит цепочка:

$\text{Изменение} \rightarrow \text{Механизм} \rightarrow \text{Эффект} \rightarrow \text{Метрика}$

Третий принцип:

> **доказательство должно быть многослойным.**

Ни один KPI не способен доказать работоспособность сложной операционной модели. Решение должно опираться одновременно на операционные, коммерческие, экономические и архитектурные доказательства.

Четвёртый принцип:

> **снижение неопределённости является самостоятельным результатом пилота.**

Отрицательный результат может предотвратить более дорогую ошибку масштабирования.

Поэтому конечная логика главы выглядит так:

Инвестиция → Способность → Целевая модель
→ Гипотеза → Пилот → Доказательства → Решение

В сквозном примере автомобильного холдинга пилот подтвердил способность новой модели ускорять MQL → SQL и сокращать операционные потери без критического ухудшения SQL → Deal. Одновременно обнаружено новое ограничение на участке SQL → Opportunity.

Система не стала «идеальной». Изменилась структура её ограничений.

Именно это и является ценностью пилота: компания получает более точную карту работы коммерческой системы и основание для следующего уровня инвестиций.

Следующий управленческий вопрос:

> **как превратить подтверждённую локальную модель в устойчивую операционную норму всей организации?**

Рабочий глоссарий

Термин	Рабочее определение
Пилот	Ограниченная по масштабу, но целостная проверка причинной гипотезы о том, что изменение целевой операционной модели создаёт требуемую способность и приводит к ожидаемому коммерческому результату.
Причинная гипотеза	Проверяемое предположение о том, что конкретное изменение через определённый механизм приведёт к ожидаемому эффекту.

Термин	Рабочее определение
Системная гипотеза	Гипотеза верхнего уровня о том, как новая операционная модель должна изменить коммерческий результат системы в целом.
Гипотеза способности	Предположение о том, что определённый элемент целевой модели создаёт конкретную способность системы.
Операционная гипотеза	Предположение о конкретном наблюдаемом изменении процесса.
Исходная база	Зафиксированное состояние пилотного контура до воздействия.
Воздействие	Конкретное изменение процесса, роли, данных, технологии или правил управления.
Механизм	Причинный путь, через который воздействие должно изменить поведение системы.
Наблюдаемое изменение	Разница между результатом пилота и исходным состоянием.
Причинный эффект	Изменение результата, которое можно обоснованно связать с проверяемым воздействием.
Контур пилота	Организационные, территориальные, продуктовые, процессные, временные и информационные границы проверки.
Сопоставимая группа	Объект, близкий к пилотному по существенным характеристикам и используемый как дополнительная база сравнения.
Контрольная группа	Сопоставимая группа, на которую воздействие не распространяется.
Когорта	Группа объектов, объединённых общим моментом или условием входа в наблюдение.
Длительность цикла	Время между входом объекта в состояние и выходом из него.

Термин	Рабочее определение
WIP	Объём незавершённой работы — количество объектов в процессе.
Возраст WIP	Время нахождения незавершённых объектов в текущем состоянии.
Показатель соблюдения модели	Метрика фактического использования новых правил.
Доля работы по новой модели	Доля объектов пилотного контура, реально обработанных по новой логике.
Показатель механизма	Метрика, показывающая, возникло ли предполагаемое изменение поведения системы.
Итоговый показатель	Метрика коммерческого или экономического результата.
Защитный показатель	Метрика, контролирующая отсутствие критического ухудшения соседнего участка.
Критерий успеха	Сочетание показателя, порога и периода наблюдения.
Сопутствующий фактор	Изменение контекста, способное повлиять на наблюдаемый результат независимо от пилота.
Побочный эффект	Изменение другой части системы вследствие пилотного воздействия.
Новое ограничение	Участок, который становится главным узким местом после ослабления предыдущего.
Ошибка модели	Ситуация, когда модель соблюдается, но предполагаемый механизм не создаёт ожидаемого эффекта.
Ошибка конструкции пилота	Ситуация, когда способ проверки не позволяет получить достаточные доказательства.
Дополнительный результат	Разница между результатом пилота и ожидаемым результатом без изменения.
Дополнительный GM1	Дополнительный маржинальный результат первого уровня, связанный с эффектом пилота.

Термин	Рабочее определение
Досье доказательств	Структурированный набор операционных, коммерческих, экономических и архитектурных доказательств.
Паспорт пилота	Документ, фиксирующий до запуска проблему, гипотезы, контур, воздействие, показатели и критерии.
Контрольная точка решения	Формализованный момент оценки доказательств и принятия решения.
Доказанная локальная модель	Версия целевой операционной модели, работоспособность которой получила достаточное подтверждение в определённом пилотном контуре.

Нормативные сокращения

В главе сохраняются без перевода:

MOS, MVC, MQL, SQL, CRM, DMS, BI, CDP, API, SLA, KPI, CPL, CPS, GM1, LTV, WIP, ROI, F&I, LLM.

Для нормативных этапов коммерческого потока сохраняются:

Opportunity, Deal.

При первом употреблении:

Lead Lifecycle Management (LLM) — управление жизненным циклом лида.

Ключевые различия

Клиент $\neq$ Эпизод спроса

Обращение $\neq$ Лид

$Lead \neq MQL$

$MQL \neq SQL$

Пилот $\neq$ Внедрение

Проверка концепции $\neq$ Пилот

Наблюдаемое изменение $\neq$ Причинный эффект

Соблюдение модели ≠ Эффективность модели

Незавершённый объект ≠ Проигранный объект

Локальное улучшение ≠ Системное улучшение

Конец главы 25

ГЛАВА 26 /

Масштабирование доказанной модели

Книга: «Новая архитектура маркетинга»
Авторы: Андрей Лапиков, Иван Куц

Введение

Предыдущая глава завершилась доказательством локальной модели. Компания уже не обсуждает, существует ли проблема и может ли выбранная гипотеза улучшить систему. Пилот дал ответ: причинный механизм работает, роли уточнены, обязательные данные определены, технологические требования понятны, экономика рассчитана, а решение о дальнейшем развёртывании принято.

Но успешный пилот ещё не делает новую модель нормой всей организации. Он доказывает работоспособность в ограниченном контуре — при конкретной команде, объёме, бренде, регионе и уровне управленческого внимания. При расширении эти условия меняются. Растёт число пользователей и объектов, появляются новые организационные особенности, увеличивается нагрузка на данные и технологии, а временные ручные решения перестают быть безобидными.

Поэтому масштабирование нельзя понимать как копирование пилота. Масштабируется не набор экранов CRM, не регламент и не организационная схема. Масштабируется доказанная операционная способность — способность системы устойчиво выполнять требуемую функцию через подтверждённый причинный механизм и создавать наблюдаемый коммерческий результат.

Основная логика главы:

Доказанная способность → Кодификация

→ Воспроизводимость → Волновое развёртывание

→ Операционная норма

В центре главы — пять вопросов. Что именно должно оставаться неизменным при расширении? Какие элементы можно адаптировать? Как отличить реальное воспроизводство модели от формального внедрения? Как управлять новыми ограничениями, возникающими из-за самого роста потока? И в какой момент программа масштабирования перестаёт быть проектом и становится обычной операционной системой компании?

26.1. Почему доказанная локальная модель ещё не является операционной нормой

Пилот отвечает на вопрос о работоспособности. Операционная норма требует ответа на другой вопрос: способна ли организация устойчиво воспроизводить эту работоспособность без специального режима.

Во время пилота система почти всегда находится в привилегированных условиях. Проектная команда внимательно наблюдает за каждым отклонением, руководители быстрее принимают решения, ошибки оперативно исправляются, а часть разрывов компенсируется вручную. Такой режим необходим для проверки гипотезы, но он не может быть постоянной архитектурой бизнеса.

При росте масштаба то, что было единичным исключением, превращается в поток. Один неправильный статус в CRM почти незаметен; сотни неправильных статусов разрушают аналитику. Один руководитель может лично проверить десяток спорных случаев; сеть подразделений создаёт тысячи событий, которые уже нельзя контролировать индивидуально. Локальная успешность поэтому не гарантирует организационной устойчивости.

Особенно опасна зависимость от сильных людей. Если модель работает только там, где находится конкретный руководитель, аналитик или участник проектной команды, организация доказала не способность системы, а способность отдельных людей компенсировать её слабость.

Зрелость проходит три состояния. Сначала подтверждается работоспособность: причинный механизм вообще создаёт результат. Затем проверяется воспроизводимость: тот же механизм работает в других организационных контекстах. И только после этого появляется операционная устойчивость — способность поддерживается штатными ролями, данными, технологией и регулярным управлением.

Именно переход от локальной доказанности к устойчивой воспроизводимости является задачей масштабирования.

26.2. Что именно масштабируется

Главная ошибка масштабирования — считать объектом развёртывания форму пилота.

Процесс не является самостоятельной способностью. Он лишь описывает последовательность действий. Регламент фиксирует правила, но сам по себе не создаёт требуемого поведения. CRM поддерживает маршруты, данные и контроль, но не заменяет причинный механизм. Организационная схема распределяет функции, но не объясняет, почему результат должен измениться.

Объектом масштабирования является операционная способность. В нашем контексте это способность коммерческой системы принимать и обрабатывать целевые лиды по установленной логике, поддерживать следующее действие, соблюдать временные нормативы, фиксировать события, управлять возвратами и переводить поток дальше по цепочке до сделки.

Средства реализации этой способности могут различаться. В одном дилерском центре функция принадлежит руководителю группы, в другом — отдельному координатору. Интерфейс может отличаться. SLA может иметь разное конкретное значение. Но если изменяется сама причинная логика, организация уже масштабирует не ту же модель, а другую.

Поэтому элементы пилота полезно делить на три группы. Первая — обязательные элементы способности: их нельзя произвольно менять. Вторая — настраиваемые элементы реализации: они могут учитывать контекст. Тре-

тья — временные пилотные решения: они использовались ради скорости проверки и не должны автоматически превращаться в корпоративный стандарт.

26.3. Ядро модели и контекстные настройки

Чтобы масштабировать способность без механического копирования пилота, необходимо разделить два слоя модели.

$$\text{Операционная модель} = \text{Ядро модели} + \text{Контекстные настройки}$$

Ядро модели — элементы, обеспечивающие доказанный причинный механизм. К ним относятся обязательные события, правила перехода объекта, ответственность, принцип контроля, наличие следующего действия, фиксация причин возврата и другие условия, без которых модель перестаёт быть той же самой.

Контекстные настройки — элементы формы реализации. Конкретный норматив SLA может различаться в зависимости от продукта, режима работы или структуры команды. Конкретная должность владельца функции может отличаться. Справочник причин может иметь разную детализацию. Интерфейс и маршрут уведомлений также могут быть разными.

Ключевой вопрос при адаптации звучит так: изменяется ли форма реализации или причинный механизм? Если функция сохраняется, адаптация допустима. Если локальное изменение отменяет обязательное событие, убирает ответственность или разрушает контроль, речь уже идёт не о настройке, а об изменении ядра.

Практически полезно выделять ещё и временную зону — решения, допустимые в пилоте или первой волне, но не признанные частью стандарта. Например, ежедневная ручная сверка может временно компенсировать отсутствие интеграции. Она поддерживает способность, но не должна закрепляться как постоянный способ работы.

Изменение ядра требует более высокого уровня решения и, как правило, повторной проверки. Изменение контекстной настройки может происходить в рамках установленной модели управления версиями.

26.4. Воспроизводимость модели

Воспроизводимость — центральное понятие масштабирования. Она не означает, что каждое новое подразделение должно показать точно такую же цифру, как пилот.

Организационные контексты различаются: исходная дисциплина, структура команды, качество клиентской базы, бренд, регион, сезонность и локальная инфраструктура могут быть разными. Поэтому идентичность абсолютного результата не является обязательным условием. Важно, чтобы сохранялся причинный механизм и появлялось улучшение относительно собственной исходной базы.

В сквозном примере пилот завершился конверсией MQL → SQL на уровне 44%. В ДЦ А исходная конверсия составляла 30%, после развёртывания — 42%. В ДЦ Б — 23% и 40% соответственно. Цифры различаются, но направление и механизм эффекта воспроизводятся.

Оценивать воспроизводимость нужно на четырёх уровнях. Первый — соблюдение ядра: обязательные элементы действительно работают. Второй — промежуточный механизм: изменяются SLA, WIP, качество следующего действия, доля принятых SQL и другие характеристики процесса. Третий — коммерческий результат. Четвёртый — устойчивость: эффект не исчезает после снижения проектного внимания.

С каждой новой волной организация фактически расширяет область доказанной воспроизводимости. Сначала модель подтверждена в одном контексте. Затем — в двух-трёх отличающихся контурах. После этого становится понятнее, какие элементы являются действительно универсальными, а какие зависят от условий.

26.5. Кодификация доказанной модели

Доказанная модель не масштабируется, пока знание о ней находится только в голове проектной команды.

Кодификация — это перевод опыта пилота в стандарт, который можно передавать, применять, контролировать и изменять. При этом стандарт не должен превращаться в подробную инструкцию на каждый возможный случай. Его задача — зафиксировать причинную архитектуру способности.

Стандарт должен отвечать как минимум на следующие вопросы: какова цель способности; каким объектом управляет процесс; какие определения

используются; какие элементы относятся к ядру; кто отвечает за ключевые решения; какие события обязательны; какие данные должны существовать; каковы нормативы; как обрабатываются исключения; какие метрики показывают работу механизма; как обнаруживаются нарушения; какие элементы разрешено адаптировать.

Особое значение имеет объяснение причинности. Если правило существует только в форме «делать так», локальные команды будут воспринимать его как административное требование и постепенно оптимизировать под себя. Если понятно, какую функцию правило выполняет и какое нарушение механизма происходит при его отмене, стандарт становится инструментом управления, а не бюрократическим документом.

Кодификация также должна снижать зависимость от отдельных людей. Новый руководитель или сотрудник должен получить модель через стандарт, систему данных, обучение и управленческий цикл, а не через устную передачу знаний от участника пилота.

Не все детали пилота должны попадать в стандарт. Временные таблицы, ручные сверки, обходные маршруты и специальные проектные совещания должны быть явно помечены как временные решения. Иначе компания «масштабирует» собственный технический долг.

26.6. Готовность подразделения к развёртыванию

Следующая ошибка — начинать развёртывание только потому, что подразделение включено в календарный план.

Готовность должна оцениваться относительно конкретной модели. Для одной способности критична точность идентификатора клиента, для другой — наличие определённой роли или интеграции. Поэтому универсальной «зрелости подразделения» недостаточно.

Практически готовность проверяется по пяти контурам: процесс, люди, данные, технологии и управление. При этом средний балл опасен. Высокая готовность по четырём направлениям не компенсирует отсутствие критического пятого элемента.

Принцип можно выразить так:

$$\text{Готовность} = \min(\text{Процесс}, \text{Люди}, \text{Данные}, \text{Технологии}, \text{Управление})$$

Это не арифметический способ расчёта итогового балла, а управленческий принцип ограничивающего фактора.

Разрывы следует делить на критические, устранимые в ходе запуска и некритические. Критический разрыв блокирует волну. Устранимый требует владельца и срока, но не обязательно останавливает запуск. Некритический может быть включён в последующее улучшение.

Важно не отбирать для первой волны только самые сильные подразделения. Такой выбор создаёт искусственно благоприятную картину и мало говорит о воспроизводимости. Но начинать с заведомо неготовых контуров также неправильно. Первая волна должна быть достаточно готовой для работы и одновременно достаточно контрастной, чтобы дать новые доказательства.

26.7. Проектирование волн развёртывания

Волна — это не просто очередная группа подразделений. Это управляемый контур расширения, в котором компания одновременно увеличивает охват и получает новые доказательства о модели.

Волна должна быть достаточно большой, чтобы создать новый уровень нагрузки, и достаточно ограниченной, чтобы сохранялась возможность диагностики. Если организация подключает слишком много контуров одновременно, ошибки, локальные особенности и инфраструктурные ограничения смешиваются. Команда видит ухудшение показателей, но уже не может понять его причину.

При проектировании волны учитываются готовность, представительность, контрастность условий, управляемость, экономическая значимость и доступная мощность команды развёртывания. Размер волны ограничивается не амбициями проекта, а пропускной способностью системы изменений.

Для каждой волны нужен паспорт: цель, состав подразделений, исходные показатели, обязательное ядро, допустимые настройки, риски, контрольные метрики, известные ограничения и условия завершения стабилизации.

Базовая логика развёртывания:

$$\text{Пилот} \rightarrow \text{Волна}_1 \rightarrow \text{Стабилизация} \rightarrow \text{Волна}_2 \rightarrow \text{Стабилизация} \rightarrow \text{Полный контур}$$

В автомобильном примере первая волна включает два новых дилерских центра, вторая — кластер, третья — сеть. При этом следующая волна начинается не автоматически по дате, а после принятия управленческого решения по предыдущей.

26.8. Первая волна масштабирования

Первая волна — первый настоящий тест модели вне пилотной среды. Её задача не повторить пилот, а проверить работу доказанного механизма в новых организационных условиях.

К началу волны должны существовать базовая линия, актуальная версия стандарта, назначенные владельцы, обученные роли, необходимые данные и минимально достаточная инфраструктура. Критерии оценки фиксируются заранее: иначе команда будет интерпретировать результат уже после его появления.

В автомобильном примере пилот имеет MQL → SQL 44%, принятие SQL 93%, покрытие следующим действием 93%, возвраты SQL 11%. В ДЦ А исходная MQL → SQL равна 30%, после стабилизации — 42%; принятие SQL 92%, следующее действие 94%, SLA 91%, ручная поддержка низкая. Контур можно считать стабилизированным.

В ДЦ Б исходная MQL → SQL равна 23%, после развёртывания — 40%; принятие SQL 89%, следующее действие 90%, SLA 78%, ручная поддержка высокая. Коммерческий эффект заметен, но операционная устойчивость ещё не достигнута.

Это важный результат: одинаковое ядро не должно давать идентичные цифры, но оно должно создавать объяснимое улучшение и становиться менее зависимым от проектного сопровождения.

Первая волна также уточняет стандарт. Часть локальных особенностей оказывается допустимой настройкой, часть — временным отклонением, часть — сигналом о недостатке самой модели. Поэтому переход от версии 1.0 к версии 1.1 — нормальный результат первой волны, если ядро не меняется произвольно.

26.9. Контроль соблюдения модели

При масштабировании необходимо разделить прогресс развёртывания и реальную работу по модели.

Можно подключить все подразделения, обучить сотрудников и настроить CRM, но при этом фактическая практика останется прежней. Поэтому охват не является доказательством масштабирования.

Один из базовых показателей:

$$\text{Доля работы по модели} = \frac{\text{Объекты, обработанные по стандарту}}{\text{Все объекты}}$$

Для его использования организация должна заранее определить, что считается обработкой по стандарту. Например, объект имеет корректный статус, владельца, обязательные данные, следующее действие, соблюдённый маршрут и необходимые события.

Контроль должен оценивать фактическое поведение, а не наличие документа или поля в системе. При этом не нужен один универсальный «балл соблюдения». Критические элементы ядра лучше контролировать отдельно: обязательное событие либо выполнено, либо нет.

Часть контроля должна быть автоматической: отсутствие следующего действия, нарушение SLA, незаполненное обязательное поле, конфликт статусов. Другая часть требует управленческого анализа — например, формально заполненное, но бессодержательное следующее действие.

Наконец, важно не путать ухудшение видимого показателя с ухудшением системы. После внедрения наблюдаемости организация часто впервые начинает видеть то, что раньше не учитывалось. Рост зарегистрированных возвратов или нарушений на старте может означать повышение прозрачности, а не деградацию работы.

26.10. Управление локальными отклонениями

Масштабирование неизбежно создаёт отклонения. Управленческая задача состоит не в том, чтобы запретить их все, а в том, чтобы различать их природу.

Отклонение — фактическая практика, выходящая за требования стандарта или допустимый диапазон контекстной настройки. Оно должно попадать в реестр с указанием подразделения, затронутого элемента, факта, причины, влияния на ядро, решения, владельца и срока пересмотра.

Полезно выделять три класса. **Допустимое отклонение** фактически является разрешённой вариацией и может быть переведено в контекстную настройку.

Условно допустимое временно принимается при наличии причины, владельца и срока. **Недопустимое** разрушает ядро или создаёт неприемлемый риск и должно быть устранено.

Чем ближе отклонение к причинному ядру, тем выше должен быть уровень решения. Локальный руководитель может изменять форму исполнения в пределах разрешённых настроек, но не должен самостоятельно отменять обязательное событие или менять критерий квалификации SQL.

Особенно важны повторяющиеся отклонения. Если один и тот же запрос появляется в нескольких подразделениях, это уже не только локальная проблема. Он может показывать, что стандарт не учитывает значимый контекст или что сама модель требует новой версии.

Жизненный цикл отклонения поэтому замыкается в управленческий контур: выявление, классификация, решение, контроль, пересмотр. Этот контур превращает локальные исключения в источник развития модели.

26.11. От пилотных решений к промышленной инфраструктуре

Пилот оптимизируется под скорость проверки. Промышленная инфраструктура — под устойчивость, объём и сопровождение.

Во время пилота допустимы Excel, ручные выгрузки, чаты, локальные отчёты и ручное распределение. Эти решения позволяют быстро проверить причинную гипотезу, но их стоимость резко растёт вместе с масштабом.

Переход к промышленной инфраструктуре означает замену временных решений устойчивыми системными механизмами: ручной проверки — автоматическим контролем, выгрузок — интеграциями, локальной отчётности — BI, ручного распределения — маршрутизацией CRM, ручной сверки — валидацией данных.

Однако автоматизация не является самостоятельной целью. Сначала должна быть доказана способность и определён стандарт, затем формируются технологические требования. Автоматизация нестабильного процесса лишь ускоряет нестабильность.

Особое значение имеет архитектура данных: единые определения, справочники, идентификаторы, событийная модель, история изменений и определённый источник истины. В автомобильном бизнесе это требует согласования CRM, DMS, BI, CDP и других систем вокруг единой логики объекта и клиента.

При росте масштаба нужно учитывать не только функциональность, но и надёжность: что происходит при сбое интеграции, кто отвечает за восстановление, как фиксируется потеря события, каким образом предотвращается накопление скрытого технологического долга.

26.12. Новые ограничения масштаба

Успешное масштабирование почти всегда меняет структуру ограничений системы.

До пилота сквозной автомобильный пример выглядел так: 1000 MQL → 300 SQL → 150 Opportunity → 55 Deal. После пилота: 1000 MQL → 440 SQL → 181 Opportunity → 61 Deal.

MQL → SQL выросла с 30% до 44%. Объём SQL увеличился на 46,7%. Но Opportunity выросли только на 20,7%, а Deal — на 10,9%. Одновременно SQL → Opportunity снизилась с 50,0% до 41,1%.

Это не означает, что улучшение MQL → SQL было ошибочным. Оно проявило следующее ограничение. Система начала создавать больше SQL, чем следующий участок мог переработать с прежней эффективностью.

Общая закономерность:

$$\text{Решение ограничения}_n \rightarrow \text{Рост потока} \rightarrow \text{Проявление ограничения}_{n+1}$$

Новое ограничение может возникнуть в мощности людей, технологиях, данных, управленческой пропускной способности или распределении ответственности. Поэтому после каждой волны необходимо искать не только достигнутый эффект, но и то, где теперь накапливается WIP, увеличивается цикл, растёт очередь решений или ухудшается конверсия следующего перехода.

Не каждое ограничение необходимо немедленно устранять. Оно должно оцениваться по влиянию на общий результат и стоимости решения. Но организация обязана видеть его до того, как следующая волна увеличит нагрузку ещё сильнее.

26.13. Экономика масштабирования

Даже доказанная и воспроизводимая модель не должна расширяться автоматически. Каждая волна требует ресурсов и поэтому должна иметь собственную экономическую логику.

Затраты полезно разделять на разовые и постоянные. К разовым относятся настройки CRM, интеграции, разработка, миграция, обучение и подготовка отчётности. К постоянным — сопровождение, BI, контроль качества, владельцы процессов и дополнительная инфраструктурная мощность.

Первая волна часто дороже следующих, потому что именно в ней создаётся общая инфраструктура. Поэтому экономику нельзя оценивать только по локальному результату одного подразделения. Часть вложений создаёт актив, который будет повторно использоваться дальше.

Коммерческий эффект необходимо считать относительно сценария без изменения:

$$\text{Дополнительный } GM1 = GM1_{\text{после}} - \text{Ожидаемый } GM1_{\text{без изменения}}$$

Так исключается ошибочная атрибуция рыночного роста, сезонности или параллельных инициатив.

Итоговая экономическая конструкция:

$$\text{Экономический эффект} = \text{Дополнительный } GM1 - \text{Дополнительные затраты}$$

Экономика масштабирования имеет ступенчатый характер. До определённого объёма существующая инфраструктура справляется. Затем требуется новый сервер, дополнительная команда поддержки, новая управленческая роль или расширение LLM. Поэтому стоимость следующей волны может как снижаться за счёт повторного использования инфраструктуры, так и резко возрастать при переходе нового порога мощности.

В расчёт также необходимо включать стоимость ручных компенсаций и управленческого внимания. Если модель создаёт эффект только за счёт ежедневных ручных сверок и постоянных эскалаций, её фактическая стоимость выше проектного бюджета.

Максимальный организационный охват не обязательно означает максимальный экономический эффект. Последние 10–20% сети могут требовать

непропорционально дорогой интеграции или иметь слишком малый коммерческий потенциал. Поэтому решение о следующей волне должно основываться на предельной экономике именно следующего шага.

26.14. Контрольная точка каждой волны

Каждая волна должна завершаться управленческим решением, а не отчётом о выполненных мероприятиях.

Количество подключённых подразделений, обученных сотрудников и настроенных интеграций показывает прогресс проекта, но не готовность системы к следующему масштабу.

Для решения достаточно проверить несколько блоков: соблюдается ли ядро; стабилизировались ли ключевые показатели; снизилась ли зависимость от ручной поддержки; понятны ли новые ограничения; выдержит ли инфраструктура следующий объём; остаётся ли экономика положительной; используется ли актуальная версия стандарта.

Критические проблемы нельзя усреднять. Если пять контуров работают хорошо, но инфраструктура находится на пределе, средний «балл готовности» не имеет смысла. Один блокирующий фактор может остановить следующую волну.

После контрольной точки возможны разные решения: продолжить; продолжить с корректировкой; сначала стабилизировать; устранить ограничение; пересобрать часть модели; повторно проверить спорный элемент.

В автомобильном примере ДЦ А после первой волны стабилизирован: MQL → SQL 42%, принятие SQL 92%, следующее действие 94%, SLA 91%, ручная поддержка низкая. ДЦ Б показывает коммерческое улучшение до 40%, но SLA остаётся на уровне 78%, а ручная поддержка высока. Поэтому результат нельзя оценить одной метрикой: эффект подтверждён, но контур требует стабилизации.

Контрольная точка должна смотреть и вперёд. Если интеграция уже загружена на 80–85%, она может нормально выдерживать текущую волну, но стать новым ограничением при подключении кластера. Поэтому решение о продолжении включает прогноз следующего уровня нагрузки.

26.15. От развёртывания к операционной норме

Масштабирование заканчивается тогда, когда специальный режим перестаёт быть необходимым.

Пока модель зависит от проектной команды, отдельных совещаний, временной отчётности, ручных компенсаций и специальных ресурсов поддержки, она остаётся частью трансформационной программы. Операционная норма возникает тогда, когда те же функции выполняются штатными ролями и системами.

Переход включает несколько изменений. Проектный владелец уступает место постоянному владельцу модели. Специальный контроль становится регулярным управленческим циклом. Проектное обучение превращается в стандартный ввод в роль. Временные отчёты заменяются штатной аналитикой. Технологические решения передаются в постоянное сопровождение. Отклонения проходят нормативный маршрут. Бюджет внедрения сменяется эксплуатационными расходами.

Главный контрольный вопрос прост: сможет ли модель устойчиво работать, если специальная программа масштабирования будет закрыта? Если для нормальной работы всё ещё нужен проектный аналитик, ручная сверка или неформальная эскалация, часть способности ещё не встроена в организацию.

После перехода модель не должна застывать. Рынок, продукты, клиенты и технологии продолжают меняться. Поэтому зрелая операционная норма включает механизм управляемого изменения: данные и отклонения позволяют обнаруживать новое ограничение, формировать гипотезу, проверять изменение и создавать следующую версию модели.

Так масштабирование завершается, но развитие системы продолжается.

Заключение

Успешный пилот создаёт доказанную локальную способность. Масштабирование превращает её в свойство организации.

Для этого недостаточно распространить регламент, CRM-настройки или организационную схему. Компания должна отделить причинное ядро от контекстных настроек, кодифицировать доказанное знание, проверить воспроизводимость в новых условиях, разворачивать модель управляемыми волнами, контролировать фактическое соблюдение, управлять отклонениями,

промышленно обеспечить данные и технологии, отслеживать перемещение ограничений и проверять экономику каждого нового масштаба.

Сквозной автомобильный пример показывает эту логику особенно ясно. До пилота поток составлял 1000 MQL → 300 SQL → 150 Opportunity → 55 Deal. После пилота — 1000 → 440 → 181 → 61. Улучшение MQL → SQL с 30% до 44% увеличило поток SQL почти на половину, но одновременно проявило новое ограничение на переходе SQL → Opportunity. Масштабирование поэтому не просто распространяет найденное улучшение — оно меняет конфигурацию всей системы.

Конечной точкой становится операционная норма: способность поддерживается штатными владельцами, регулярным управленческим циклом, промышленной инфраструктурой, стандартным обучением и системой работы с отклонениями.

Но операционная норма не является концом развития. Зрелая система должна сама создавать данные о собственных ограничениях и превращать их в новые гипотезы улучшения. На этом масштабирование как отдельная программа заканчивается и начинается постоянный цикл развития коммерческой системы.

Глоссарий главы 26

Адаптация модели — допустимое изменение контекстной реализации модели без изменения её причинного ядра.

Волна развёртывания — управляемая группа новых организационных контуров, в которых модель внедряется и проверяется одновременно.

Воспроизводимость — способность модели сохранять причинный механизм и создавать приемлемый результат в новых организационных условиях.

Готовность к развёртыванию — наличие минимально необходимых условий по процессам, людям, данным, технологиям и управлению для устойчивой работы модели.

Доказанная операционная способность — способность системы создавать требуемый результат через причинный механизм, подтверждённый пилотом.

Дополнительный GM1 — прирост валовой прибыли первого уровня относительно ожидаемого результата без изменения модели.

Контекстные настройки — элементы реализации модели, которые могут изменяться с учётом особенностей конкретного подразделения, продукта, региона или организационного контура.

Контрольная точка решения — момент после волны развёртывания, в котором принимается решение о продолжении, корректировке, стабилизации или пересмотре модели.

Кодификация модели — перевод доказанного знания о модели в формализованный стандарт, который можно передавать, применять, контролировать и изменять.

Локальное отклонение — фактическая практика, выходящая за требования стандарта или установленные границы допустимых настроек.

Операционная модель — архитектура процессов, ролей, данных, технологий и управления, обеспечивающая воспроизводство определённой операционной способности.

Операционная норма — состояние, при котором доказанная способность встроена в штатную работу организации и не зависит от специального проектного режима.

Операционная способность — устойчивое свойство системы выполнять определённую функцию через заданный причинный механизм и создавать наблюдаемый результат.

Пилот — ограниченный эксперимент, предназначенный для проверки причинной гипотезы и доказательства работоспособности модели.

Прогресс развёртывания — степень организационного охвата модели.

Промышленная инфраструктура — технологическая и информационная среда, способная устойчиво поддерживать модель при рабочем масштабе.

Развёртывание — практическое внедрение доказанной модели в новые организационные контуры.

Реестр отклонений — система учёта, классификации, анализа и контроля локальных отклонений от стандарта модели.

Ручная компенсация — временное ручное действие, заменяющее отсутствующий или недостаточно устойчивый процесс, технологию либо механизм управления.

Соблюдение модели — степень соответствия фактической практики обязательным элементам стандарта и ядра модели.

Стабилизация — период после запуска волны, в течение которого устраняются дефекты развёртывания, сокращаются временные компенсации и показатели выходят в устойчивый диапазон.

Стандарт модели — формализованное описание ядра, ролей, процессов, данных, нормативов, контрольных механизмов и допустимых контекстных настроек.

Технологический долг — накопленные временные технологические решения, повышающие стоимость сопровождения и ограничивающие дальнейшее масштабирование.

Узкое место — элемент системы, пропускная способность которого ограничивает общий поток или дальнейший рост результата.

Ядро модели — обязательные элементы операционной модели, обеспечивающие доказанный причинный механизм и не подлежащие произвольному локальному изменению.

Версия операционной модели — зафиксированное состояние стандарта, ядра и допустимых настроек модели на определённый момент времени.

Источник истины — система или набор данных, признанные нормативным источником для конкретного объекта, события или показателя.

Следующее действие — зафиксированный следующий шаг по конкретному коммерческому объекту с установленным сроком и ответственным.

SLA — норматив допустимого времени выполнения определённого действия или перехода между состояниями процесса.

WIP — объём объектов, одновременно находящихся в незавершённой работе внутри конкретного участка процесса.

MQL — маркетингово квалифицированный лид, соответствующий установленным критериям целевого обращения.

SQL — лид, квалифицированный для передачи в коммерческий процесс и дальнейшей работы продаж.

Opportunity — коммерческая возможность, перешедшая из стадии квалификации в активную работу по потенциальной сделке.

Deal — завершённая коммерческая сделка.

ГЛАВА 27 /

Постоянное улучшение операционной модели

Введение

К этому моменту коммерческая система прошла принципиально важный путь. Сначала организация научилась формулировать изменения не как набор инициатив, а как проверяемые гипотезы. Затем — проверять их в ограниченном контуре, отделять фактический эффект от случайного совпадения и принимать решения на основании наблюдаемых результатов. После этого доказанная модель была кодифицирована, подготовлена к воспроизводству и масштабирована до уровня операционной нормы.

Доказанная способность → Стандарт

→ Воспроизводимость → Масштабирование

→ Операционная норма

Процесс описан. Роли определены. CRM поддерживает необходимую логику. Показатели измеряются. Сотрудники обучены. Управленческий контур работает. Модель перестаёт зависеть от отдельных людей и становится частью штатной деятельности организации.

Но для зрелой коммерческой системы этого недостаточно.

Операционная модель существует не в неизменной среде. Меняются рынок, структура спроса, продукты, конкуренты, каналы, стоимость контакта, технологии и поведение клиентов. Кроме того, сама успешно проведённая трансформация меняет внутреннюю конфигурацию коммерческого потока: устранение одного ограничения почти неизбежно обнаруживает следующее.

Например, организация повысила качество квалификации MQL и увеличила переход MQL → SQL. Поток SQL вырос, но если пропускная способность следующего участка осталась прежней, возникает очередь, растёт WIP, увеличивается время первого действия и часть новых SQL уже не превращается в Opportunity с прежней эффективностью.

То, что вчера было оптимальной операционной моделью, сегодня может начать ограничивать дальнейший результат. Поэтому операционная норма не может рассматриваться как окончательно зафиксированное состояние. Она должна уметь изменяться — но не хаотически, а доказательно и управляемо.

Постоянное улучшение нельзя понимать как постоянное изменение. Если каждое отклонение немедленно превращать в проект, если каждый руководитель самостоятельно начнёт «улучшать» свой участок, а одновременно будут меняться SLA, квалификация, скрипты, маршрутизация, CRM и мотивация, система быстро потеряет воспроизводимость и причинную наблюдаемость.

Поэтому постоянное улучшение — это управляемый цикл:

Наблюдение → Диагностика → Ограничение → Гипотеза → Проверка → Доказательство → Изменение модели

Его задача — не генерировать инициативы, а системно превращать результаты собственной работы в новое знание и переводить это знание в следующую версию операционной модели.

Главный вопрос главы:

> **Как сделать сам процесс обнаружения, проверки и институционализации улучшений постоянной функцией работающей коммерческой системы?**

27.1. Почему операционная норма не является конечным состоянием

Операционная норма фиксирует лучший из доказанных на данный момент способов работы системы. Она уменьшает вариативность исполнения, задаёт единые правила, определяет роли, последовательность действий, контрольные точки и требования к данным. Благодаря этому результат перестаёт зависеть исключительно от индивидуального опыта сотрудников и становится воспроизводимым.

Но операционная норма фиксирует доказанный способ работы, а не его вечную оптимальность. Она создаётся для конкретной конфигурации системы: определённого спроса, структуры клиентского потока, продуктового предложения, используемых каналов, доступной мощности, технологий, организационной структуры и экономики.

Пока эта конфигурация сохраняется, стандарт может оставаться адекватным. Когда меняется один или несколько существенных элементов, прежняя норма может продолжать исполняться технически правильно, но перестать обеспечивать прежний результат.

Это принципиально отличается от нарушения стандарта. В одном случае организация работает неправильно относительно действующей модели. В другом — организация работает правильно, но сама модель больше не полностью соответствует изменившейся системе.

Любой операционный стандарт содержит явные и неявные предпосылки. Например, стандарт обработки SQL может предполагать определённый объём входящего потока, количество продавцов, среднюю нагрузку, SLA и допустимый WIP. Если после предыдущего улучшения поток SQL вырос с 300 до 440, а мощность следующего участка не изменилась, меняется сама физика процесса: возникает очередь, растёт незавершённая работа, увеличивается время ожидания и часть объектов дольше остаётся без следующего действия.

Особенно важно, что система изменяется не только под воздействием внешней среды, но и вследствие собственных улучшений. Если маркетинг стал создавать больше качественных MQL, возрастает нагрузка на квалификацию. Если квалификация превращает больше MQL в SQL, возрастает нагрузка на продажи. Если продажи повышают конверсию в сделки, ограничение может перейти дальше — в выдачу автомобиля, сервис или последующие процессы владения.

Ключевой принцип:

$$\text{Решение ограничения}_n \rightarrow \text{Рост потока} \rightarrow \text{Ограничение}_{n+1}$$

Появление нового ограничения не означает, что предыдущее решение было ошибочным. Напротив, оно часто является прямым следствием того, что старое ограничение действительно было снято.

Эффективность стандарта может деградировать и постепенно: растёт время первого действия, увеличивается число объектов без следующего шага, сотрудники всё чаще используют обходные процессы, возрастает ручной контроль. Формально стандарт сохраняется, но фактическая система начинает жить по другой логике.

Новый технологический уровень также меняет границу возможного. Хорошо описанный ручной процесс может оставаться работоспособным, но появление автоматической маршрутизации, новых источников данных или AI создаёт возможность более эффективного механизма. Тогда организация должна задавать не только вопрос «работает ли существующий процесс?», но и «существует ли теперь доказуемо лучший способ достижения того же системного результата?».

При этом не каждое изменение среды требует изменения модели. Краткосрочное падение спроса, временная нехватка сотрудников или единичный технический сбой сами по себе не являются основанием для новой версии.

Ситуация	Управленческая реакция
Разовое отклонение	восстановить исполнение
Локальное нарушение стандарта	устранить причину нарушения
Временное изменение условий	адаптировать управление в рамках действующей нормы
Повторяющийся системный разрыв	провести диагностику
Изменение ограничения	сформировать гипотезу улучшения
Доказанная недостаточность стандарта	изменить операционную модель

Операционная норма — не окончательное состояние системы, а лучшая доказанная версия для текущих условий.

27.2. Две петли управления: исполнение и развитие

Когда в организации появляется формализованная операционная модель, естественно управлять через соблюдение стандарта. Это правильно, но недостаточно. Если система умеет только контролировать исполнение действующих правил, она может хорошо воспроизводить уже найденный способ работы, но не умеет определять, когда сам этот способ перестал быть адекватным.

Зрелая коммерческая система должна иметь две разные петли управления.

Первая удерживает исполнение внутри действующей нормы:

Стандарт → Исполнение → Контроль → Коррекция

Она отвечает на вопрос:

Работаем ли мы так, как договорились?

Вторая петля работает с самой нормой:

Результат → Ограничение → Гипотеза → Эксперимент → Изменение стандарта

Она отвечает на вопрос:

Остаётся ли сам стандарт адекватным?

Если продавец не выполнил обязательное действие в установленный срок, это ещё не означает, что SLA нужно менять. Если же подразделение системно не способно выполнять SLA при соблюдении всех остальных требований процесса, необходимо проверить, не перестал ли сам стандарт соответствовать реальной мощности системы.

Отклонение от стандарта ещё не означает недостаток самого стандарта.

Один и тот же показатель может использоваться в обеих петлях. Например, время первого действия по SQL в первой петле показывает соблюдение SLA,

а во второй может стать сигналом, что действующий механизм распределения перестал справляться с выросшим потоком.

Первая петля обычно быстрее второй. Операционное отклонение требует немедленной коррекции, тогда как изменение модели требует данных, диагностики, гипотезы, проверки и решения.

Повторяющееся операционное отклонение может передаваться из первой петли во вторую как сигнал, но переход не должен быть автоматическим. Повторяемость создаёт основание для проверки, а не доказательство необходимости менять стандарт.

Параметр	Петля исполнения	Петля развития
Объект	соблюдение действующей нормы	сама операционная норма
Главный вопрос	работаем ли мы по установленным правилам?	остаются ли эти правила адекватными?
Тип сигнала	отклонение исполнения	устойчивый системный разрыв
Основная реакция	коррекция	диагностика и гипотеза
Изменяется модель	нет	возможно
Тип результата	возврат к норме	новая версия нормы
Горизонт	короткий	более длительный

Первая петля обеспечивает стабильность. Вторая — адаптивность. Без первой система становится хаотичной. Без второй — со временем устаревает.

27.3. От сигнала к проблеме

Операционная система постоянно производит сигналы: меняются конверсии, WIP, время прохождения этапов, стоимость привлечения, GM1, число возвратов и нарушений SLA. Но наличие сигнала ещё не означает, что организация понимает проблему.

Сигнал показывает, что в системе что-то изменилось. Проблема должна описывать, что именно изменилось, где, когда, в каком масштабе и почему это требует управленческого внимания.

Поэтому логика должна быть:

$$\text{Сигнал} \rightarrow \text{Проверка} \rightarrow \text{Локализация} \rightarrow \text{Масштаб} \rightarrow \text{Проблема}$$

а не «сигнал → готовое решение».

Основные источники сигналов:

Источник сигнала	Что может наблюдаться	Что это означает
Отклонение от нормы	SLA, пропуски действий, обход процесса	возможная проблема исполнения
Изменение результата	конверсия, GM1, Win Rate	изменение эффективности
Изменение потока	WIP, очередь, нагрузка	возможное изменение мощности
Внешняя среда	рынок, продукт, конкуренты, регулирование	изменение условий модели
Поведение клиента	каналы, сроки выбора, ожидания	изменение клиентского механизма
Новые технологии	автоматизация, AI, новые данные	возможность нового способа работы

Фраза «упала конверсия» — это сигнал. Она не говорит, на каком участке возникло изменение, в каком сегменте, насколько устойчиво отклонение, изменился ли состав входящего потока и есть ли экономический эффект.

Хорошая постановка проблемы должна содержать объект, отклонение, масштаб, момент возникновения, локализацию, контекст и экономическое влияние. Например:

> После роста месячного потока SQL с 300 до 440 переход SQL → Opportunity снизился с 50% до 41,1%. Одновременно медианное время первого действия и WIP продавцов увеличились, причём наибольший разрыв наблюдается в подразделениях с максимальной нагрузкой. Причина разрыва требует диагностики.

Важно не встраивать неподтверждённую причину уже в формулировку проблемы. «Конверсия падает из-за перегрузки продавцов» — это уже гипотеза причины, а не нейтральное описание проблемы.

Проблема также не должна содержать готовое решение. Фраза «нужно внедрить автоматическое распределение SQL» — решение. Проблема должна сохранять пространство для разных гипотез.

27.4. Симптом, причина и ограничение

После того как сигнал превращён в корректно сформулированную проблему, возникает следующий риск — перепутать разные уровни причинного анализа.

Симптом показывает, что в системе произошло. Причина объясняет, почему возник симптом. Ограничение показывает, какой фактор в текущей конфигурации реально удерживает общий результат.

Уровень	Главный вопрос	Пример
Симптом	Что изменилось?	снизился SQL → Opportunity
Локализация	Где это происходит?	в контурах с высоким WIP
Непосредственная причина	Что создаёт симптом?	растёт время первого действия
Причинный механизм	Почему это происходит?	поток превышает скорость обработки
Ограничение	Что удерживает общий результат?	недостаточная пропускная способность участка
Последствие	Что теряет система?	Opportunity, Deal, GM1

Один симптом может иметь несколько причин: ухудшение качества SQL, рост очереди, изменение цены, состава потока, поведения клиента или нарушение стандарта. И наоборот, одна причина может создавать несколько симптомов.

Особенно важно не считать человеческое поведение первопричиной автоматически. Формулировка «продавцы медленно работают» часто описывает наблюдаемое поведение, но не объясняет устройство системы, которое это

поведение создаёт. Если одно и то же нарушение воспроизводится у разных сотрудников и в разных подразделениях, необходимо проверить системный механизм.

Совместное изменение показателей также ещё не доказывает причинную связь. Если в подразделениях с высоким WIP конверсия ниже, это важное наблюдение, но возможно влияние третьего фактора — например, другого источника трафика или продуктового состава.

Поиск ограничения должен происходить на уровне общего потока, а не локальной функции:

$$\text{Рынок} \rightarrow MQL \rightarrow SQL \rightarrow Opportunity \rightarrow Deal \rightarrow GM1$$

Полезный контрфактический вопрос:

> **Если мы существенно улучшим этот фактор, вырастет ли общий результат системы?**

Если увеличение MQL не приводит к росту Deal, потому что продажи уже перегружены, MQL не является текущим главным ограничением.

Главная причинная последовательность раздела:

$$\text{Симптом} \rightarrow \text{Причина} \rightarrow \text{Причинный механизм} \rightarrow \text{Ограничение}$$

27.5. Приоритизация проблем

После диагностики организация почти всегда получает больше проблем, чем способна качественно решить одновременно. Поэтому постоянное улучшение требует способности не только обнаруживать проблемы, но и осознанно выбирать, какое ограничение получит следующий ограниченный ресурс изменения.

Приоритет нельзя определять только размером отклонения. Самая большая просадка локального KPI не обязательно является самой важной проблемой для системы.

Основные фильтры приоритизации:

Фильтр	Управленческий вопрос
Доказанность	проблема устойчива или это единичное событие?

Фильтр	Управленческий вопрос
Системное влияние	влияет ли она на общий результат?
Связь с ограничением	затрагивает ли текущее ограничение потока?
Экономический масштаб	какова потенциальная стоимость проблемы?
Управляемость	может ли организация воздействовать на механизм?
Стоимость и риск	оправдано ли вмешательство?

Системный эффект имеет больший вес, чем локальное удобство функции. Если маркетинг снижает CPL на 5%, но продажи теряют значимую долю SQL из-за перегрузки, приоритет развития должен быть там, где ограничивается общий результат.

При этом срочность и приоритет развития — разные вещи. Критический технический сбой CRM требует немедленного устранения, но не обязательно является объектом изменения архитектуры. И наоборот, постепенное снижение конверсии может месяцами создавать крупную экономическую потерю и иметь высокий системный приоритет.

Не нужен единый «точный индекс приоритета». Умножение условных баллов «эффект × системность × управляемость» создаёт ложную точность. Гораздо полезнее последовательность фильтров и матрица «системный эффект × сложность/риск».

27.6. Формирование гипотезы улучшения

После того как проблема диагностирована, ограничение определено, а приоритет выбран, организация может переходить к формированию гипотезы улучшения.

Идея может звучать так: «давайте автоматизируем распределение SQL». Гипотеза должна объяснять, почему это изменение должно повлиять на системный результат.

Каноническая конструкция:

$$\text{Изменение} \rightarrow \text{Механизм} \rightarrow \text{Результат}$$

Рабочий формат:

> **Если мы изменим X, то через механизм Y изменится показатель Z, при условии C и без ухудшения защитных показателей G.**

Например:

> Если SQL будут автоматически распределяться с учётом текущего WIP продавца и обязательное первое действие будет формироваться сразу после назначения, то нагрузка станет более равномерной, время первого действия сократится, а SQL → Opportunity вырастет при сохранении Opportunity → Deal и GM1.

Важно различать гипотезу причины и гипотезу улучшения.

Гипотеза причины: высокая нагрузка увеличивает время первого действия и снижает SQL → Opportunity.

Гипотеза улучшения: автоматическое распределение SQL по текущему WIP снизит перегрузку отдельных продавцов и восстановит скорость обработки.

Элемент	Содержание
Проблема	какой разрыв наблюдается
Ограничение	что удерживает общий результат
Изменение	что именно предлагается изменить
Причинный механизм	почему изменение должно сработать
Целевая метрика	что должно улучшиться
Метрики механизма	как проверить работу причинной цепочки
Защитные показатели	что не должно ухудшиться
Условия	где гипотеза применима
Период проверки	когда можно принять решение
Владелец	кто отвечает за проверку

Гипотеза должна быть опровержимой. Если любой результат можно интерпретировать как подтверждение, она не имеет управленческой ценности.

27.7. Проектирование эксперимента

В зрелой операционной системе эксперимент становится штатным механизмом получения нового знания о действующей модели. Его задача — безопасно проверить причинный механизм без разрушения основной нормы.

Основной принцип:

> **Изменять нужно минимально достаточную часть системы, чтобы проверить гипотезу.**

Экспериментальный контур может включать один филиал, продуктовую группу, часть потока или ограниченный период. При этом нужно наблюдать не только конечную метрику, но и все ключевые звенья причинной цепочки.

До вмешательства фиксируется исходный уровень: текущая конверсия, WIP, время первого действия, доля объектов вне SLA, показатели следующего этапа и GM1.

Контур должен быть сопоставим с обычной работой и не быть искусственно «идеальным». Если эксперимент проводится только на лучших сотрудниках и самых простых клиентах, результат трудно переносить в штатную эксплуатацию.

Чем больше факторов меняется одновременно, тем сложнее различить причинность. Поэтому предпочтителен минимальный набор вмешательств, образующих единый причинный механизм.

Когда возможно, полезен контрольный контур. Простое сравнение «после – до» не всегда равно эффекту изменения. Более корректная конструкция:

$$\text{Эффект} = \text{Фактический результат} - \text{Ожидаемый результат без изменения}$$

Элемент	Содержание
Гипотеза	что проверяется

Элемент	Содержание
Экспериментальный контур	где проводится изменение
Версия	какая экспериментальная версия действует
Исходный уровень	показатели до вмешательства
Изменение	что конкретно меняется
Период	длительность проверки
Метрики механизма	как наблюдается причинная цепочка
Целевая метрика	главный ожидаемый результат
Защитные показатели	допустимые границы
Сравнение	с чем сопоставляется результат
Критерий решения	при каких условиях эксперимент завершается
Владелец	кто отвечает за завершение

27.8. Защитные показатели

Любое изменение, направленное на улучшение одного показателя, потенциально может ухудшить другой. Поэтому зрелый эксперимент должен оценивать не только то, что организация хочет улучшить, но и то, что она не имеет права ухудшить.

Целевая метрика показывает основной ожидаемый результат. Защитный показатель контролирует возможный негативный эффект изменения на соседние элементы системы.

Тип показателя	Назначение	Пример
Целевая метрика	показывает основной эффект	SQL → Opportunity
Метрика механизма	подтверждает работу причинной цепочки	WIP, время первого действия

Тип показателя	Назначение	Пример
Защитный показатель качества	контролирует качество потока	возвраты SQL
Защитный показатель следующего этапа	не допускает переноса потери	Opportunity → Deal
Экономический защитный показатель	контролирует экономику	GM1, средняя скидка
Клиентский защитный показатель	контролирует клиентский ущерб	отмены, жалобы

Например, можно повысить SQL → Opportunity, просто снизив требования к переходу. Формально целевой показатель улучшится, но если Opportunity → Deal снизится сильнее, конечных сделок станет меньше.

При 440 SQL исходная модель даёт около 181 Opportunity и 61 Deal. Если SQL → Opportunity повысится до 47%, получим около 207 Opportunity. Но если Opportunity → Deal одновременно упадёт до 27%, это даст примерно 56 Deal — меньше исходных 61. Локальная метрика улучшена, система — нет.

Поэтому изменение можно считать кандидатом на системное улучшение только тогда, когда целевая метрика меняется в нужную сторону, а защитные показатели остаются в допустимых границах.

27.9. Решение по результатам эксперимента

Эксперимент не завершается получением данных. Он завершается управленческим решением.

Бинарной логики «успех / провал» недостаточно. Практически полезны пять базовых решений:

Решение	Когда применяется	Следующий шаг
Принять	механизм и результат подтверждены	перевод в новую версию
Принять частично	ядро подтверждено, требуется настройка	скорректировать и закрепить

Решение	Когда применяется	Следующий шаг
Продолжить	доказательств пока недостаточно	получить недостающие данные
Отклонить	эффект или механизм не подтверждён	закрыть гипотезу
Новая гипотеза	обнаружен другой механизм	начать новый цикл

Решение должно основываться не только на движении целевой метрики, но и на причинном механизме, устойчивости эффекта, защитных показателях и качестве данных.

Отрицательный результат не означает, что эксперимент был ошибкой. Если проверка проведена корректно и дала достоверное знание, организация получила ценность: исключила неработающий механизм или обнаружила другое ограничение.

После эксперимента должен существовать фиксированный итог: решение, основание и следующий шаг. Только тогда эксперимент становится частью управляемого цикла.

27.10. Из эксперимента в новую версию стандарта

Подтверждённая гипотеза ещё не означает, что операционная модель изменилась. Пока изменение существует только внутри экспериментального контура, это локальная практика, а не организационная способность.

Переход выглядит так:

$$\text{Эксперимент} \rightarrow \text{Доказательство} \rightarrow \text{Решение} \rightarrow \text{Кодификация} \rightarrow \text{Новая версия} \rightarrow \text{Развёртывание} \rightarrow \text{Стабилизация}$$

Первое действие после положительного решения — кодификация: необходимо точно зафиксировать, что именно было доказано. В стандарт переносится не весь эксперимент, а доказанное ядро. Временные отчёты, усиленный контроль и ручные проверки, использованные только для проверки гипотезы, не должны автоматически становиться постоянной частью процесса.

Новая версия должна иметь явную границу. Версионность позволяет понимать, какая логика действовала в конкретный период и какие результаты относятся к какой версии.

Схема версионности:

$$1.0 \rightarrow 1.1 \rightarrow 1.2 \rightarrow 2.0$$

Полезно различать настройку, минорное и мажорное изменение. Настройка не меняет причинное ядро. Минорное изменение уточняет существующий механизм. Мажорное изменение меняет существенную причинную конструкцию и требует более сильного доказательства.

Изменение стандарта может затрагивать процесс, CRM, данные, роли, обучение и контроль. Если изменить только инструкцию, но не технологию, система будет требовать поведения, которое инфраструктура не поддерживает.

После развёртывания необходима стабилизация. Даже успешный эксперимент не гарантирует устойчивой промышленной эксплуатации. Новая версия становится операционной нормой только тогда, когда работает штатными людьми, штатной инфраструктурой и штатным управленческим контуром.

Организационное улучшение считается завершённым, когда изменение:

- доказано;
- кодифицировано;
- встроено;
- освоено;
- поставлено под штатный контроль.

Если улучшение осталось у одной команды — улучшилась команда. Если оно встроено в процесс, технологию, данные, обучение и контроль — изменилась организация.

27.11. Управление портфелем улучшений

Когда система начинает регулярно обнаруживать проблемы, формировать гипотезы и запускать эксперименты, возникает новый объект управления — портфель улучшений.

Без него даже правильная методология быстро превращается в перегруженный список инициатив. Одни гипотезы находятся на стадии диагностики, другие уже проверяются, третьи подтверждены, но ещё не встроены в стан-

дарт, четвёртые требуют доработки, пятые потеряли актуальность после смещения ограничения.

Портфель улучшений — это не список идей, а управляемая система состояний изменений.

Для каждой инициативы полезно фиксировать:

- проблему;
- текущее ограничение;
- владельца;
- статус;
- ожидаемый эффект;
- стоимость изменения;
- следующий шаг;
- дату следующего решения.

Минимальный набор статусов:

- сигнал;
- проблема;
- диагностика;
- гипотеза;
- эксперимент;
- подтверждено;
- отклонено;
- внедрение;
- стабилизация;
- закрыто.

Главное ограничение портфеля — незавершённая работа по изменениям:

$$WIP_{\text{изменений}} = \text{Количество одновременно активных улучшений}$$

Организация не может качественно менять всё одновременно. Ограничены аналитики, разработчики, владельцы процессов, внимание руководителей, возможности обучения, ресурс CRM-команды и способность стабилизировать новые версии.

Рост WIP изменений после определённого уровня снижает скорость развития: эксперименты затягиваются, решения откладываются, изменения начинают конфликтовать, а причинность становится всё менее различимой.

Портфель полезно рассматривать как поток:

$$\text{Сигнал} \rightarrow \text{Проблема} \rightarrow \text{Гипотеза} \rightarrow \text{Эксперимент} \rightarrow \text{Решение} \rightarrow \text{Внедрение} \rightarrow \text{Стабилизация}$$

На каждом переходе может возникать очередь. Например, много гипотез ждут эксперимента или подтверждённые изменения ждут внедрения. Это уже ограничение самой системы улучшений.

Таблица · часть 1 из 2

Инициатива	Ограничение	Статус	Владелец
Распределение SQL по WIP	обработка SQL	эксперимент	определён
Критерии MQL	качество потока	диагностика	определён
Автоматизация отчётности	управленческая нагрузка	очередь	определён

Таблица · часть 2 из 2

Инициатива	Ожидаемый эффект	Следующий шаг
Распределение SQL по WIP	рост SQL → Opportunity	принять решение
Критерии MQL	снижение возвратов	подтвердить причину
Автоматизация отчётности	экономия времени	переоценить приоритет

Портфель может быть большим. Активный WIP должен быть ограниченным.

Скорость развития определяется не количеством инициатив, которые организация начала, а количеством изменений, которые она смогла доказать, встроить и стабилизировать.

27.12. Организационная память

Постоянное улучшение невозможно без памяти. Если организация умеет обнаруживать проблемы, формировать гипотезы и проводить эксперименты, но не сохраняет полученное знание, каждый новый цикл начинается почти с нуля.

Данные сами по себе ещё не являются организационной памятью. В компании может быть множество отчётов, CRM-событий, протоколов и презентаций, но если через год невозможно быстро ответить, почему был изменён процесс, какая гипотеза проверялась и почему было принято конкретное решение, системной памяти фактически нет.

Организационная память должна содержать:

1. проблему;
2. исходный сигнал;
3. диагностированное ограничение;
4. гипотезу;
5. эксперимент;
6. исходные данные;
7. результат;
8. управленческое решение;
9. версию модели;
10. причины принятия или отказа.

Особенно важно сохранять не только успешные изменения, но и отклонённые гипотезы. Неудачный эксперимент может показать, что предполагаемый механизм не работает, эффект слишком слаб, решение слишком дорого или реальное ограничение находится в другом месте.

Память должна хранить контекст. Формулировка «автоматизация распределения не работает» бессмысленна без условий. Корректнее: «в версии 1.0 при потоке 300 SQL автоматизация распределения не дала значимого эффекта, потому что нагрузка не была ограничением». Если позже поток вырастет до 440 SQL, контекст изменится и старая гипотеза может стать актуальной снова.

Важно различать три уровня:

Факт: SQL → Opportunity вырос с 41,1% до 47%.

Интерпретация: рост связан со снижением WIP и времени первого действия.

Решение: внедрить новую логику распределения SQL.

Практическим ядром организационной памяти может быть реестр экспериментов и изменений, связывающий проблему, гипотезу, эксперимент, результат, решение и версию модели.

Каждая версия должна иметь историю происхождения:

$$\text{Версия } 1.0 \rightarrow \text{Проблема} \rightarrow \text{Гипотеза} \rightarrow \text{Эксперимент } 1.1 - E \rightarrow \text{Решение} \rightarrow \text{Версия } 1.1$$

Организационная память полезна только тогда, когда используется при новом улучшении. Перед формированием новой гипотезы организация должна проверять историю аналогичных проблем, решений и экспериментов.

Полный цикл обучения становится замкнутым:

$$\text{Новая проблема} \rightarrow \text{Организационная память} \rightarrow \text{Гипотеза} \rightarrow \text{Эксперимент} \rightarrow \text{Новое знание} \rightarrow \text{Организационная память}$$

Организация учится не тогда, когда сотрудники получили новый опыт, а тогда, когда этот опыт зафиксирован, связан с данными, превращён в вывод и используется в следующих решениях.

27.13. Экономика улучшений

Не каждое доказанное улучшение должно быть внедрено. Гипотеза может подтвердиться, целевая метрика может улучшиться, причинный механизм может быть доказан, но если стоимость изменения слишком высока, эффект слишком мал или его длительность слишком коротка, внедрение может быть экономически нецелесообразным.

Поэтому после проверки причинности возникает отдельный вопрос:

> **Стоит ли организации превращать подтверждённое улучшение в новую операционную норму?**

Базовая конструкция:

$$\text{Экономический эффект} = \text{Дополнительный } GM1 + \text{Реализованная экономия} - \text{Стоимость изменения}$$

Дополнительный GM1 должен быть связан именно с причинным эффектом изменения, а не со всем ростом бизнеса после внедрения.

В сквозном примере исходное состояние после масштабирования:

$$1000\ MQL \rightarrow 440\ SQL \rightarrow 181\ Opportunity \rightarrow 61\ Deal$$

Если эксперимент устойчиво повышает SQL → Opportunity с 41,1% до 47% при сохранении следующего перехода на уровне 33,7%, то:

$$440 \times 47\% \approx 207\ Opportunity$$

и:

$$207 \times 33{,}7\% \approx 70\ Deal$$

Расчётный потенциал:

$$61 \rightarrow \approx 70\ Deal$$

то есть порядка **+9 сделок** на том же входящем потоке.

До подтверждения и стабилизации это именно расчётный потенциал эффекта, а не фактически реализованный результат компании.

Стоимость изменения значительно шире прямой разработки. Она может включать:

- разработку;
- внедрение;
- обучение;
- инфраструктуру;
- управленческий ресурс;
- эксперимент;
- стабилизацию;
- последующее сопровождение.

Параметр	Что оценивается
Дополнительный поток	сколько дополнительных объектов проходит дальше
Дополнительные Deal	сколько сделок создаётся
Дополнительный GM1	прирост валовой маржи
Реализованная экономия	какие реальные затраты сокращаются
Стоимость изменения	разработка, внедрение, обучение, инфраструктура
Стоимость сопровождения	затраты после внедрения
Длительность эффекта	сколько сохраняется результат
Риск	потенциальный негативный сценарий

Нужно учитывать не только величину, но и длительность эффекта. Устойчивый меньший эффект может иметь большую ценность, чем кратковременный пик.

Высвобождённая мощность также имеет экономический смысл только тогда, когда реально используется: позволяет обработать дополнительный поток, избежать роста штата или перераспределить ресурс.

Доказательство отвечает на вопрос «работает ли механизм?». Экономика отвечает на другой вопрос: «стоит ли его внедрять сейчас?».

27.14. Управленческий контур постоянного улучшения

Постоянное улучшение становится частью операционной системы только тогда, когда у него появляется собственный управленческий контур.

Без регулярной ритмики, распределённых ролей и понятных контрольных точек улучшения остаются эпизодическими и зависят от инициативы отдельных руководителей.

Ключевые роли:

Роль	Основная ответственность
Владелец операционной модели	целостность действующей модели
Владелец проблемы	диагностика конкретного ограничения
Аналитическая функция	данные и причинный анализ
Владелец эксперимента	корректность проверки
Функциональные владельцы	влияние на соседние участки
Руководящий контур	приоритеты и существенные решения

Постоянное улучшение не должно принадлежать отдельному «отделу изменений». Методологическая или проектная функция может поддерживать процесс, но ограничения возникают внутри реального коммерческого потока и требуют участия владельцев соответствующих участков.

Ритм должен соответствовать скорости бизнеса. В качестве рабочей рамки можно использовать:

- **ежедневно** — операционные отклонения;
- **еженедельно** — устойчивые ограничения и критические паттерны;
- **ежемесячно** — портфель гипотез и экспериментов;
- **периодически** — версии операционной модели и архитектурная целостность.

Это не универсальный регламент, а пример уровней управления.

Вместо множества согласований полезно иметь несколько обязательных контрольных точек:

1. проблема подтверждена;
2. ограничение определено;
3. гипотеза готова;
4. эксперимент разрешён;
5. решение принято;
6. новая версия стабилизирована.

Для каждой активной инициативы управленческий контур должен отвечать на четыре вопроса: где она сейчас, кто владелец, что должно произойти дальше и когда требуется следующее решение.

Организация должна уметь не только запускать, но и останавливать изменения. Если гипотеза опровергнута, эффект недостаточен, стоимость выросла, защитные показатели ухудшились или ограничение переместилось, WIP необходимо освобождать.

Главный объект управления — время полного цикла:

Сигнал → Стабильная новая норма

Если проблема обнаруживается быстро, но затем месяцами ждёт решения, система развивается медленно. Если эксперименты запускаются быстро, но подтверждённые изменения не внедряются, результат тот же.

27.15. Самообучающаяся коммерческая система

К этому моменту операционная модель приобретает новое качество. Она уже не просто исполняет стандарт. Она способна наблюдать собственную работу, обнаруживать отклонения, отделять симптом от причины, находить текущее ограничение, формировать гипотезы, проверять изменения, оценивать системный и экономический эффект, обновлять стандарт и сохранять полученное знание.

Самообучение здесь означает конкретный управленческий механизм:

> **результаты собственной работы становятся входом для следующего цикла изменения операционной модели.**

Обычная операционная модель работает так:

Стандарт → Исполнение → Результат

Самообучающаяся модель добавляет обратный контур:

Стандарт → Исполнение → Результат → Анализ
→ Изменение стандарта

Самообучение возникает только при замыкании цикла. Если данные собираются, но не приводят к решениям — система наблюдает, но не учится. Если

гипотезы проверяются, но результаты не кодифицируются — учатся отдельные команды. Если новые стандарты вводятся, но причины изменений не сохраняются — система меняется, но теряет память.

В зрелой системе существуют две формы памяти.

Операционная память отвечает на вопрос, что произошло с конкретным объектом: когда появился MQL, когда стал SQL, кому был назначен, сколько времени находился в состоянии и чем завершился.

Память изменений отвечает на вопрос, почему сама система теперь работает именно так: почему изменился SLA, маршрутизация или квалификация и какое доказательство привело к текущей версии.

Версионность становится условием обучения. Если невозможно определить, по какой версии процесса был обработан объект, результаты разных моделей смешиваются и причинный анализ теряет надёжность.

Новая версия не должна считаться вечной. Она получает статус лучшей доказанной версии для текущих условий. Это защищает систему от двух крайностей: «утверждённый стандарт нельзя пересматривать» и «всё можно менять постоянно».

Самообучающаяся система не оптимизирует всё одновременно. Она последовательно работает с текущим ограничением. После снятия одного ограничения управленческое внимание перемещается к следующему.

Система также должна уметь не менять себя. Если диагностика показывает, что ухудшение вызвано временным внешним фактором, правильным решением может быть сохранение текущей версии.

По мере накопления циклов система учится на двух уровнях:

1. как лучше выполнять действующий процесс;
2. как лучше изменять сам процесс.

На втором уровне совершенствуется уже механизм улучшений: качество сигналов, скорость диагностики, дизайн экспериментов, ограничение WIP, качество внедрения и стабилизации.

Главный цикл главы:

Операционная норма → Сигнал → Проблема
→ Ограничение → Приоритет → Гипотеза → Эксперимент
→ Доказательство → Решение → Новая версия
→ Стабилизация → Операционная норма

Зрелая операционная система должна одновременно обеспечивать стабильность исполнения и способность доказательно изменять собственную модель.

Главный итог:

> **Зрелая коммерческая система не просто работает по стандарту. Она умеет превращать собственные результаты и отклонения в знание, а знание — в следующую версию операционной модели.**

Заключение

К концу этой главы коммерческая система проходит ещё один принципиальный переход.

Ранее задача заключалась в том, чтобы создать работающую модель, доказать её результативность, масштабировать и превратить в операционную норму. Теперь этого недостаточно. Даже доказанная и устойчиво работающая модель существует в изменяющейся среде. Кроме того, успешное улучшение одного участка меняет нагрузку на следующий.

Поэтому действующая операционная норма является лучшей доказанной версией для текущих условий, а не окончательным состоянием системы.

Главным объектом управления становится способность системы обнаруживать необходимость собственного изменения. Для этого организация должна различать две задачи: удерживать исполнение внутри действующей нормы и определять, остаётся ли сама норма адекватной.

Постоянное улучшение начинается не с инициативы, а с наблюдаемого сигнала. Но между сигналом и изменением модели существует обязательная последовательность: проблема должна быть локализована, ограничение определено, приоритет выбран, гипотеза проверена, а результат переведён в управленческое решение.

Даже подтверждённая гипотеза ещё не является организационным улучшением. Доказанное изменение должно быть кодифицировано, встроено в процесс и технологию, отражено в данных, освоено сотрудниками, поставлено под штатный контроль и стабилизировано.

По мере накопления таких циклов возникает версионность. Каждая новая версия должна иметь объяснимое происхождение: какую проблему решали, какое ограничение обнаружили, какую гипотезу проверяли, какой результат получили и почему изменение было принято.

Одновременно возникает ещё одно ограничение — способность самой организации меняться. Количество потенциальных улучшений почти всегда превышает доступный ресурс. Поэтому постоянное улучшение требует управления WIP изменений и пропускной способностью полного цикла от проблемы до стабильной новой нормы.

Экономика становится обязательной частью выбора. Не каждое технически работающее улучшение следует внедрять. Причинное доказательство отвечает на вопрос «работает ли механизм?», экономическая оценка — «стоит ли превращать его в новую операционную норму?».

В результате MOS получает дополнительный слой: поверх коммерческого потока появляется механизм развития самой архитектуры. Он наблюдает систему, выявляет разрывы, определяет текущее ограничение, проверяет способы его ослабления, сохраняет доказанное знание и обновляет операционную модель.

Именно здесь завершается переход от проектной трансформации к постоянной управленческой способности.

Зрелость коммерческой системы определяется двумя способностями одновременно:

стабильно воспроизводить доказанную модель

и

доказательно изменять её тогда, когда текущая версия перестаёт быть достаточной.

Постоянное улучшение перестаёт быть отдельной программой. Оно становится свойством самой операционной системы.

Глоссарий главы 27

Операционная модель — совокупность процессов, ролей, правил, данных, технологий, метрик и механизмов управления, обеспечивающих воспроизводимую работу коммерческой системы.

Операционная норма — действующая и обязательная к исполнению версия правил работы системы.

Версия операционной модели — зафиксированное состояние операционной модели, действующее в определённом контуре и периоде.

Отклонение — несоответствие фактического исполнения действующей операционной норме.

Сигнал — наблюдаемое изменение состояния или результата системы, требующее возможной диагностики.

Проблема — локализованный и измеримый разрыв в работе системы, требующий объяснения или управленческого воздействия.

Симптом — наблюдаемое проявление проблемы в показателях, поведении процесса или результате.

Причина — фактор или событие, создающее наблюдаемый симптом.

Причинный механизм — последовательность воздействий, через которую причина приводит к наблюдаемому результату.

Ограничение — фактор, который в текущей конфигурации системы определяет предел дальнейшего роста общего результата.

Приоритет — управленческое решение о том, какое из выявленных ограничений должно получить ресурс изменения в текущем цикле.

Гипотеза причины — проверяемое предположение о механизме возникновения проблемы.

Гипотеза улучшения — проверяемое предположение о том, что конкретное изменение через определённый причинный механизм улучшит системный результат.

Эксперимент — ограниченное управляемое изменение операционной модели для проверки гипотезы.

Экспериментальный контур — ограниченная часть системы, в которой временно применяется проверяемое изменение.

Исходный уровень — состояние системы до начала экспериментального вмешательства.

Целевая метрика — показатель, изменение которого является непосредственным ожидаемым результатом гипотезы.

Защитный показатель — показатель, контролирующий возможный негативный эффект изменения на соседние части системы.

Доказательство — достаточная совокупность данных и наблюдений для принятия управленческого решения о причинном эффекте изменения.

Улучшение — подтверждённое изменение, создающее положительный системный эффект без неприемлемого ухудшения защитных показателей.

Организационное улучшение — доказанное изменение, встроенное в операционную модель, освоенное организацией и поставленное под штатный контроль.

Кодификация — перевод доказанного способа работы в явные и воспроизводимые правила операционной модели.

Институционализация — превращение доказанного изменения из локальной практики в штатную организационную норму.

Стабилизация — период после внедрения новой версии, в течение которого подтверждается её устойчивое штатное исполнение и сохранение ожидаемого результата.

Портфель улучшений — совокупность проблем, гипотез, экспериментов и внедряемых изменений, управляемых как единый поток.

WIP изменений — количество улучшений, одновременно находящихся в активной работе.

Пропускная способность изменений — способность организации доводить ограниченное количество изменений от диагностики проблемы до устойчивой новой операционной нормы.

Организационная память — сохранённая и доступная история проблем, гипотез, экспериментов, решений, результатов и версий операционной модели.

Реестр экспериментов и изменений — структурированная запись проверенных гипотез, результатов, решений и связанных с ними версий модели.

Управленческий контур постоянного улучшения — система ролей, ритмов, контрольных точек и решений, управляющая полным циклом развития операционной модели.

Самообучающаяся коммерческая система — коммерческая система, способная превращать результаты собственной работы в доказанное знание и использовать это знание для управляемого изменения следующей версии операционной модели.

Используемые сокращения

MOS — архитектура маркетинговой и коммерческой операционной системы.

MQL — маркетингово квалифицированный лид.

SQL — лид, квалифицированный для передачи в продажи.

CRM — система управления взаимодействием с клиентами.

SLA — установленный норматив времени или качества выполнения действия.

WIP — незавершённая работа, то есть объекты, уже вошедшие в процесс, но ещё не завершившие его.

GM1 — валовая маржа первого уровня.

Opportunity — коммерческая возможность, переведённая на активный этап продажи.

Deal — завершённая сделка.

ГЛАВА 28 /

Управление эволюцией коммерческой системы

Авторы: Андрей Лапиков, Иван Куц

Введение

Способность коммерческой системы постоянно улучшать себя — важный признак зрелости. Но сама по себе эта способность ещё не гарантирует, что система развивается в правильном направлении.

В предыдущей главе был рассмотрен полный цикл постоянного улучшения операционной модели: от обнаружения сигнала и формулировки проблемы до проверки гипотезы, принятия решения, изменения процесса и закрепления новой операционной нормы. Такая система уже не ждёт масштабного кризиса, чтобы начать меняться. Она умеет обнаруживать ограничения, проверять изменения, оценивать результат и превращать подтверждённые решения в новую версию операционной модели.

Однако по мере накопления улучшений возникает следующая управленческая проблема. Меняются процессы, правила работы с клиентом, критерии квалификации лидов, роли, отчётность, способы распределения обращений, структура данных, CRM, аналитика и автоматизация. В разных подразделе-

ниях появляются собственные решения, локальные настройки, дополнительные статусы, временные обходы и новые инструменты.

Каждое такое решение может быть рациональным само по себе. Но сумма рациональных локальных решений не обязательно создаёт рациональную систему.

Организация может успешно улучшать отдельные элементы и одновременно постепенно терять целостность всей коммерческой архитектуры. Возникают несовместимые версии процессов, дублирование функций, разные определения одного объекта, параллельные источники данных, рост количества исключений и зависимостей. Система продолжает изменяться, но становится сложнее для управления и каждого следующего изменения.

Именно здесь заканчивается управление отдельным улучшением и начинается управление эволюцией коммерческой системы.

Отдельное улучшение отвечает на вопрос: **что нужно изменить сейчас?** Управление эволюцией отвечает на другой вопрос: **какой должна становиться система после последовательности следующих изменений?**

Операционная модель описывает, как система работает в конкретной версии. Коммерческая архитектура задаёт более глубокий уровень: по каким принципам устроена эта модель, какие связи должны сохраняться и в каких границах система может изменяться, не разрушая собственную целостность.

Поэтому зрелой организации нужен новый объект управления — **траектория развития системы**. У этой траектории должен быть ориентир — **целевое состояние коммерческой системы**. Оно не является детальным проектом будущего. Оно определяет, какие способности система должна приобрести, какие архитектурные свойства сохранить, какие зависимости устранить и какие элементы, напротив, вывести из эксплуатации.

По мере развития особое значение получают архитектурные принципы, инварианты, управление долгом и сложностью, версионность, совместимость, карта зависимостей, архитектурная дорожная карта, переходные состояния, технологические решения, AI и экономика изменений.

Главный тезис главы таков:

> **Зрелая MOS должна уметь не только улучшать собственные элементы, но и управлять направлением развития всей коммерческой архитектуры.**

28.1. От постоянного улучшения к управлению эволюцией

Постоянное улучшение делает коммерческую систему способной изменять собственную операционную модель на основании наблюдаемых проблем, проверенных гипотез и подтверждённых результатов. Но по мере накопления изменений возникает новая задача: необходимо понимать не только, какое улучшение провести, но и куда движется система в результате последовательности улучшений.

Полезно различать четыре уровня.

1. **Отдельное улучшение** — меняется конкретный механизм. Главный вопрос: работает ли новое решение лучше предыдущего?
2. **Версия операционной модели** — несколько изменений формируют новое согласованное состояние процессов, ролей, данных и технологий.
3. **Траектория развития** — объектом управления становится уже последовательность версий.
4. **Архитектурная целостность** — организация контролирует, остаётся ли коммерческая система единой после множества локальных изменений.

Ключевая конструкция:

$$\text{Версия}_{n} \rightarrow \text{Версия}_{n+1} \rightarrow \text{Версия}_{n+2} \rightarrow \text{Целевое состояние}$$

Локальная эффективность и качество системной траектории — не одно и то же. Филиал может улучшить обработку SQL, но если для этого создаются собственные критерии, поля, справочники и отчёты, группа получает дополнительную вариативность. В краткосрочном горизонте виден локальный эффект; в долгосрочном — рост стоимости сравнения, обучения, аналитики и следующих изменений.

Таблица 459. Четыре уровня управления изменениями

Уровень	Объект управления	Главный вопрос
Отдельное улучшение	конкретный механизм	работает ли новое решение лучше?
Версия операционной модели	согласованная группа механизмов	стала ли новая версия устойчивее?

Уровень	Объект управления	Главный вопрос
Траектория развития	последовательность версий	куда приводит накопление изменений?
Архитектурная целостность	система как целое	сохраняется ли единство системы?

28.2. Архитектурная целостность коммерческой системы

Архитектурная целостность — состояние коммерческой системы, при котором её объекты, процессы, роли, данные, технологии, показатели и механизмы управления взаимно согласованы и образуют единую воспроизводимую логику создания коммерческого результата.

Ключевым словом является не «стандартизация», а **согласованность**. Целостная система не обязана быть одинаковой во всех подразделениях. Локальная вариативность допустима, если она не разрушает общий смысл объектов, переходов, показателей и данных.

Целостность удобно рассматривать через семь слоёв: объекты, процессы, роли, данные, технологии, показатели и управление.

Таблица 460. Элементы архитектурной целостности

Слой	Что должно быть согласовано	Типичное нарушение
Объекты	единый смысл сущностей	один термин означает разные объекты
Процессы	логика состояний и переходов	разные правила одного этапа
Роли	ответственность	двойное или отсутствующее владение
Данные	идентичность и история	дубли и разрывы
Технологии	поддержка общей логики	параллельные контуры
Показатели	единая методика	разные базы одного KPI
Управление	права на изменение	локальная смена общих правил

Практически полезно разделять **архитектурное ядро** и **локальную конфигурацию**. Архитектурное ядро содержит общие объекты, определения, обязательные события и инварианты. Локальная конфигурация может включать сценарии контакта, распределение нагрузки, последовательность задач и дополнительные рабочие признаки.

> **Целостность — это согласованность, а не одинаковость.**

28.3. Целевое состояние операционной модели

Если система изменяется постоянно, организации необходим ориентир. Для этого вводится понятие **целевого состояния коммерческой системы**.

> **Целевое состояние — желаемый набор способностей, архитектурных характеристик и ограничений следующего уровня развития коммерческой системы.**

Целевое состояние не является детальным проектом будущего. Оно не должно фиксировать конкретные технологии на несколько лет вперёд. Вместо этого оно отвечает на вопрос: что система должна уметь и какими свойствами должна обладать?

Например, не «внедрить CRM X», а «обеспечить единую идентичность клиента и восстанавливаемую событийную историю». Не «построить дашборд Y», а «обеспечить сопоставимую сквозную наблюдаемость коммерческого потока».

Таблица 461. Структура целевого состояния

Компонент	Главный вопрос	Пример
Способности	что система должна уметь?	восстанавливать путь клиента
Архитектурные характеристики	какими свойствами должна обладать?	единая событийная история
Ограничения	чего нельзя допускать?	несколько независимых идентичностей

Целевое состояние имеет смысл только в сравнении с текущим. Между ними возникает архитектурный разрыв: набор способностей, свойств и зависимостей, которые необходимо изменить.

Целевое состояние также версионно. После достижения одного уровня зрелости организация может определить следующий. Но чем дальше горизонт, тем меньше в нём должно быть конкретных инструментов и тем больше — способностей и архитектурных принципов.

28.4. Архитектурные принципы и инварианты

Целевое состояние задаёт направление. Но системе нужны правила, которые защищают это направление во время изменений.

> **Архитектурный принцип — правило проектирования коммерческой системы, которым руководствуются при выборе и реализации изменений.**
>
> **Архитектурный инвариант — свойство или элемент системы, который должен сохраняться при локальных изменениях до принятия отдельного архитектурного решения.**

Принцип отвечает на вопрос **как проектировать?** Инвариант — **что нельзя менять локально?**

Типовые принципы MOS:

- один объект — одна идентичность;
- один этап — одно определение;
- одно критическое событие — один источник истины;
- один владелец — одна ответственность;
- локальное изменение не должно разрушать сквозную наблюдаемость;
- новая технология должна встраиваться в архитектуру;
- исключение не должно становиться вторым стандартом.

Таблица 462. Архитектурный принцип и инвариант

Критерий	Архитектурный принцип	Архитектурный инвариант
Назначение	направляет проектирование	защищает критическое свойство
Главный вопрос	как проектировать?	что нельзя менять локально?
Роль	правило выбора	граница допустимого изменения
Изменение	пересматривается при смене подхода	меняется отдельным архитектурным решением

Инвариант действует внутри конкретной архитектурной версии. Он не запрещает развитие, а запрещает неуправляемое локальное изменение оснований системы.

28.5. Архитектурный долг

Архитектурный долг — накопленная будущая стоимость локальных компромиссных решений, увеличивающих стоимость сопровождения, изменения и развития коммерческой системы.

Не всякий долг является ошибкой. Иногда временный компромисс рационален: например, быстрый запуск нового направления может потребовать отдельного контура. Проблема возникает, если временное решение не имеет владельца, срока, целевого состояния и механизма погашения.

Ключевой механизм:

$$\text{Локальный компромисс} \rightarrow \text{Дополнительные зависимости} \rightarrow \text{Рост сложности} \rightarrow \text{Рост стоимости следующих изменений}$$

Таблица 463. Виды архитектурного долга

Вид долга	Что накапливается	Типичное последствие
Процессный	обходы, исключения, старые версии	рост числа вариантов

Вид долга	Что накапливается	Типичное последствие
Долг данных	дубли, разные идентификаторы	потеря сопоставимости
Технологический	параллельные системы	рост стоимости сопровождения
Организационный	дублирование ролей	ручная координация

Архитектурный долг обладает эффектом «сложного процента»: новые решения начинают опираться на старые компромиссы, и стоимость их устранения растёт. Поэтому долг нужно фиксировать в момент возникновения и рассматривать как портфель отложенных архитектурных обязательств.

28.6. Управление сложностью

Архитектурный долг и сложность связаны, но не тождественны. Долг описывает источник будущей стоимости; сложность — фактическое состояние системы.

Сложность системы — совокупность связей, вариантов, исключений и зависимостей, которые необходимо учитывать для управления системой и её изменения.

Важно различать **необходимую сложность**, объективно обусловленную бизнесом, и **избыточную сложность**, созданную самой архитектурой.

Таблица 464. Профиль сложности системы

Наблюдаемый признак	Что он показывает
число вариантов одного процесса	процессную вариативность
число исключений	отклонение от стандарта
число определений одного объекта	объектную несогласованность
число параллельных источников	сложность данных

Наблюдаемый признак	Что он показывает
число ручных переходов	недостаток интеграции
число критических зависимостей	хрупкость изменений

Не следует создавать искусственный единый «индекс сложности». Полезнее наблюдать профиль системы и понимать, где вариативность создаёт коммерческую ценность, а где существует только по историческим причинам.

Избыточная сложность проявляется через более длинное обучение, больше ошибок, рост ручного контроля, снижение воспроизводимости, зависимость от отдельных сотрудников и замедление изменений.

> **Управлять нужно не количеством элементов, а избыточной сложностью.**

28.7. Развитие через добавление и удаление

Организации обычно умеют добавлять новое лучше, чем удалять старое. Новая инициатива имеет владельца, бюджет, проект и срок. У удаления часто нет естественного инициатора. Поэтому архитектура имеет тенденцию расти только в одну сторону.

Зрелая логика требует другого принципа:

> **каждое новое решение должно ставить вопрос не только «что добавить?», но и «что теперь можно убрать?»**

Архитектурно завершённое замещение проходит путь:

$$A \rightarrow A + B \rightarrow B$$

где A+B — допустимое переходное сосуществование, а конечным состоянием является B, а не постоянное существование обеих версий.

Удаляться могут процессы, правила, статусы, поля, отчёты, интеграции, технологии и организационные роли. При этом исторические данные не обязательно уничтожаются: важно прекратить создание новых объектов по устаревшей логике.

Изменение не завершено, пока не определена судьба заменяемого элемента.

28.8. Версионная архитектура и совместимость

Версионность позволяет сделать изменения явными и сохранить контекст во времени. Она отвечает на три вопроса: что изменилось, с какого момента действует новая логика и как новая версия связана с предыдущей.

Таблица 465. Уровни версий

Уровень	Что меняется	Пример
Версия элемента	отдельный механизм	сценарий обработки SQL
Версия операционной модели	согласованная группа элементов	распределение + SLA + отчётность
Архитектурная версия	объекты, связи, принципы	новая модель управления потоком

Для существенного изменения важно определить **точку переключения версии** — момент, после которого новые объекты или события создаются по новой логике.

При этом старая история должна сохранять контекст. Нельзя смешивать результаты разных версий без понимания того, менялись ли определения объектов и методика расчёта показателей.

Совместимость включает совместимость объектов, данных, процессов, аналитики и технологий. Новая версия может понимать исторические данные, но это не означает, что система должна бесконечно продолжать создавать новые объекты по старым правилам.

28.9. Зависимости и последовательность изменений

Существенные изменения редко независимы. Новый критерий SQL может требовать изменения CRM, BI, SLA, обучения и моделей прогнозирования. Поэтому зрелая MOS должна управлять сетью зависимостей изменений.

Полезно различать четыре типа связи:

- **предшествование** — A → B;
- **согласованное изменение** — A ↔ B;
- **конфликт** — две инициативы ведут архитектуру в разные стороны;
- **усиливающая зависимость** — A + B → C.

Таблица 466. Карта зависимостей изменений

Изменение	Зависит от	Что разблокирует	Тип связи
Единая идентичность	унификация объектов	событийную историю	предшествование
Единая событийная история	идентичность	прогнозирование	предшествование
Новый критерий SQL	единое определение	SLA, отчётность	согласованное изменение
Локальная CRM	локальная задача	—	конфликт с общей моделью
AI-прогнозирование	стабильные данные	приоритизацию	зависимое изменение

Даже правильные изменения могут дать слабый системный результат, если реализуются в неправильной последовательности. Нельзя устойчиво автоматизировать нестабильный процесс, масштабировать классификацию при разных определениях объектов или строить прогнозирование поверх несопоставимых данных.

28.10. Архитектурная дорожная карта

Обычная проектная дорожная карта показывает, что и когда организация собирается внедрить. **Архитектурная дорожная карта** показывает, какие способности система должна последовательно приобрести.

Таблица 467. Проектная и архитектурная дорожная карта

Проектная дорожная карта	Архитектурная дорожная карта
показывает проекты	показывает способности
ориентирована на внедрение	ориентирована на развитие системы
вопрос: «что делаем?»	вопрос: «что должна уметь система?»
привязана к срокам	строится по причинной логике
успех — завершён проект	успех — появилась способность
технология — объект проекта	технология — средство

Иллюстративная последовательность развития способностей может выглядеть так:

1. единые определения;
2. единые данные;
3. сквозная наблюдаемость;
4. управление потоком;
5. автоматизация;
6. прогнозирование;
7. адаптивное управление.

Это не универсальный стандарт, а пример причинной логики: следующая способность должна опираться на уже созданные основания.

Архитектурная дорожная карта должна показывать не только, что появляется, но и что исчезает. После создания новой способности часть локальных журналов, отчётов, интеграций или ручных операций должна быть выведена из эксплуатации.

28.11. Управление переходными состояниями

Крупное изменение редко происходит мгновенно. Некоторое время старая и новая версии сосуществуют. Это **переходное состояние** — ограниченный во времени период, в котором старая и новая логика существуют одновременно в заранее определённых границах.

Ключевая конструкция:

$$\text{Переходное состояние} = \text{Владелец} + \text{Границы} + \text{Срок} + \text{Критерий выхода}$$

Таблица 468. Параметры переходного состояния

Параметр	Главный вопрос	Пример
Владелец	кто отвечает за весь переход?	владелец коммерческой архитектуры
Границы	что именно переводится?	SQL, события, отчётность
Срок	сколько длится переход?	до завершения миграции
Критерий выхода	когда переход завершён?	новые SQL только в новой версии

Во время перехода могут потребоваться двойные процессы, временные отчёты, промежуточные справочники, обучение и контрольные точки. Но каждый временный механизм должен иметь условие удаления. Иначе переходное состояние само начинает создавать новый архитектурный долг.

Критерий завершения должен проверять не факт запуска проекта, а появление устойчивой способности: новые объекты создаются по новой версии, временные механизмы закрыты, данные интерпретируемы, сотрудники работают по новой модели.

28.12. Технологии, данные и AI в архитектуре MOS

Технологии должны усиливать архитектуру, а не определять её. Правильная причинная последовательность выглядит так:

$$\text{Ограничение} \rightarrow \text{Требуемая способность} \rightarrow \text{Архитектурное решение} \rightarrow \text{Технология}$$

CRM, BI, автоматизация и AI не создают правильную коммерческую логику автоматически. Они формализуют и масштабируют ту архитектуру, которая уже определена.

Данные при этом становятся частью архитектуры. Для критических данных должны быть определены объект, идентификатор, событие, временная метка, источник происхождения, версия и источник истины.

AI можно рассматривать в трёх ролях:

1. **AI-наблюдатель** — обнаруживает аномалии и паттерны;
2. **AI-аналитик** — прогнозирует будущие состояния;
3. **AI-исполнитель** — рекомендует или автоматизирует действия.

Чем выше уровень автоматического действия, тем выше требования к качеству архитектуры, данным и распределению ответственности.

> **AI масштабирует свойства существующей архитектуры — как сильные, так и слабые.**

28.13. Экономика архитектурных решений

Архитектурное решение может иметь небольшой прямой эффект сейчас, но существенно снижать стоимость будущих изменений. Поэтому его нельзя оценивать только по окупаемости первого проекта.

Концептуальная структура оценки:

$$\text{Ценность архитектурного изменения} = \text{Прямой эффект} + \text{Эффект будущих изменений} - \text{Стоимость перехода} - \text{Стоимость сопровождения}$$

Формула является структурой оценки, а не универсальным способом точного финансового расчёта.

Важно учитывать также стоимость бездействия: сравнивать нужно не стоимость изменения с нулём, а стоимость изменения со стоимостью сохранения текущей архитектуры на одном горизонте.

Архитектурное решение может снижать стоимость новых проектов, сокращать количество зависимостей, уменьшать сложность, создавать новые возможности и повышать скорость развития. Одновременно оно требует затрат на миграцию, сопровождение, обучение и временную поддержку нескольких версий.

Особое значение имеет горизонт оценки: локальный компромисс может быть выгоден на три месяца и дорог на три года.

28.14. Управленческий контур архитектуры

Коммерческая архитектура должна иметь явную систему ответственности. Задача не в том, чтобы централизованно согласовывать каждое изменение, а в том, чтобы решения принимались на уровне, соответствующем масштабу их последствий.

Полезно различать три уровня:

1. **Локальный** — владелец процесса, если изменение не затрагивает общие основания.
2. **Межфункциональный** — владельцы доменов, если изменение затрагивает несколько связанных процессов.
3. **Архитектурный** — владелец коммерческой архитектуры и руководящий контур, если затронуты общий объект, инвариант, источник истины, сквозная связь или граница ответственности.

Таблица 469. Роли архитектурного управления

Роль	Основная ответственность
Владелец коммерческой архитектуры	целостность и траектория MOS
Владельцы доменов	развитие своих областей
Функция данных	объекты, идентичность, история
IT	технологическая реализация
Аналитика	проверка последствий
Руководящий контур	решения по архитектурным изменениям

Ключевая практика — **архитектурный обзор**: регулярная оценка целостности, долга, версий, зависимостей, соответствия целевому состоянию и необходимости вывода устаревших элементов.

Архитектура — бизнес-объект. IT реализует архитектурные решения, но не должно единолично определять смысл коммерческих объектов и границы ответственности.

28.15. Эволюция MOS как управляемая способность

Коммерческая система изменяется в любом случае. Вопрос не в том, будет ли она эволюционировать, а в том, будет ли её эволюция управляемой.

Управляемая эволюция означает, что организация не просто запускает изменения, а умеет связывать их с целевым состоянием, архитектурными принципами, зависимостями и экономикой развития.

Итоговый цикл главы:

Текущее состояние → Изменения → Новая версия
→ Стабилизация → Архитектурный обзор
→ Следующая траектория

Архитектурный обзор становится точкой переосмысления. Организация проверяет, во что превратилась система после серии изменений, какие способности появились, какой долг накопился, что можно удалить и насколько актуально целевое состояние.

Один из важнейших критериев качественной эволюции:

> **способности коммерческой системы должны расти быстрее, чем её сложность.**

Хорошая архитектура не замедляет изменения. Она снижает стоимость координации, уменьшает число случайных зависимостей и сохраняет свободу будущих решений.

Заключение

Способность постоянно улучшать операционную модель ещё не гарантирует правильного развития коммерческой системы. Отдельные процессы могут становиться лучше, технологии — современнее, а автоматизация — глубже, но система при этом может терять целостность, накапливать долг и становиться всё дороже для изменения.

Поэтому зрелость MOS требует перехода от управления отдельными улучшениями к управлению эволюцией всей коммерческой архитектуры.

Главным объектом становится последовательность состояний системы во времени. Каждая новая версия должна оцениваться не только по локальному эффекту, но и по тому, сохраняется ли архитектурная целостность, уменьшается ли избыточная сложность, не создаётся ли новый долг и делает ли решение следующие изменения проще или дороже.

Коммерческая архитектура определяет, какие объекты являются общими, какие связи должны сохраняться, какие изменения допустимы локально и какие способности система должна последовательно приобретать. Архитектурные принципы направляют проектирование, а инварианты защищают свойства, которые нельзя менять локальным решением.

Зрелая система должна уметь не только добавлять новое, но и удалять старое. Она должна управлять версиями, зависимостями и переходными состояниями. Технологии, данные и AI должны встраиваться в эту логику, а не создавать параллельные контуры.

Архитектурные решения имеют собственную экономику. Их ценность определяется не только прямым эффектом, но и тем, насколько они снижают стоимость будущих изменений, сокращают сложность и создают новые способности.

Финальный принцип главы:

> **Зрелая MOS должна уметь не только улучшать собственные элементы, но и управлять направлением развития всей коммерческой архитектуры.**

Глоссарий главы 28

MOS — методология управления коммерческой системой как взаимосвязанной архитектурой спроса, лидов, продаж, владения клиентом, данных, технологий и механизмов управления.

Коммерческая система — совокупность процессов, ролей, объектов, данных, технологий, показателей и механизмов управления, обеспечивающих создание коммерческого результата.

Операционная модель — действующая конструкция процессов, ролей, данных, технологий и механизмов управления, посредством которой коммерческая система работает в конкретный момент времени.

Коммерческая архитектура — совокупность базовых принципов, объектов, связей и ограничений, определяющих устройство операционной модели и допустимые направления её изменения.

Архитектурная целостность — состояние коммерческой системы, при котором её элементы взаимно согласованы и образуют единую воспроизводимую логику создания коммерческого результата.

Изменение — целенаправленное изменение элемента коммерческой системы, результат которого ещё может требовать проверки.

Улучшение — подтверждённое изменение конкретного механизма, повышающее результативность или устойчивость его работы.

Архитектурное изменение — изменение базовых объектов, связей, принципов или границ ответственности коммерческой системы.

Целевое состояние — желаемый набор способностей, архитектурных характеристик и ограничений следующего уровня развития коммерческой системы.

Способность системы — устойчиво воспроизводимая возможность коммерческой системы выполнять определённую функцию или обеспечивать определённый результат.

Архитектурный принцип — правило проектирования коммерческой системы, которым руководствуются при выборе и реализации изменений.

Архитектурный инвариант — свойство или элемент системы, который должен сохраняться при локальных изменениях до принятия отдельного архитектурного решения.

Архитектурное ядро — совокупность общих объектов, определений, инвариантов и обязательных связей, сохраняющихся независимо от локальной конфигурации.

Локальная конфигурация — допустимый вариант реализации процессов или правил внутри архитектурных границ, не изменяющий архитектурное ядро.

Архитектурный долг — накопленная будущая стоимость локальных компромиссных решений, увеличивающих стоимость сопровождения, изменения и развития системы.

Процессный долг — накопленные обходы, исключения, временные процедуры и параллельные версии процессов.

Долг данных — накопленные дубли, несогласованные определения, разные идентификаторы и разрывы событийной истории.

Технологический долг — зависимость от временных интеграций, параллельных систем, локальных автоматизаций и устаревших технологических решений.

Организационный долг — накопленные дублирования ролей, размытая ответственность и временные управленческие конструкции.

Сложность системы — совокупность связей, вариантов, исключений и зависимостей, которые необходимо учитывать для управления системой и её изменения.

Необходимая сложность — сложность, объективно обусловленная бизнесом.

Избыточная сложность — сложность, созданная дублированием, исключениями, параллельными контурами и исторически накопленными решениями.

Версия элемента — состояние отдельного процесса, правила или механизма после локального изменения.

Версия операционной модели — согласованное состояние нескольких связанных процессов, ролей, данных и механизмов управления.

Архитектурная версия — состояние коммерческой системы, отличающееся базовыми объектами, связями, принципами или границами ответственности.

Точка переключения версии — момент, после которого новые объекты или события создаются по новой версии.

Совместимость версий — способность старой и новой версий существовать в одной системе без потери интерпретируемости, управляемости и сопоставимости данных.

Переходное состояние — ограниченный во времени период, в котором старая и новая версии коммерческой системы существуют одновременно в определённых границах.

Критерий выхода — наблюдаемое условие, при достижении которого переходное состояние считается завершённым.

Карта зависимостей изменений — представление связей между изменениями, показывающее предшествование, согласованные изменения, конфликты и усиливающие зависимости.

Критический путь архитектурного развития — последовательность зависимых изменений, задержка которых блокирует появление следующих критически важных способностей.

Архитектурная дорожная карта — последовательность развития способностей коммерческой системы от текущего к целевому состоянию с учётом зависимостей между ними.

Архитектурное решение — управленческий выбор, определяющий или изменяющий базовые объекты, связи, принципы, инварианты или границы ответственности.

Источник истины — определённое место или система, в которой хранится официальная версия критического объекта, события или показателя.

Единая событийная история — последовательность значимых событий объекта, позволяющая восстановить его путь во времени.

Искусственный интеллект (AI) — технологический слой, который может использоваться для обнаружения аномалий, прогнозирования, рекомендаций и автоматизации действий внутри заданной коммерческой архитектуры.

Архитектурный портфель — совокупность изменений, определяющих развитие базовых способностей коммерческой системы.

Владелец коммерческой архитектуры — роль, отвечающая за целостность, принципы и траекторию развития коммерческой архитектуры MOS.

Владелец домена — роль, отвечающая за развитие определённой области коммерческой системы внутри установленных архитектурных границ.

Управленческий контур архитектуры — совокупность ролей и механизмов принятия решений, обеспечивающих управление архитектурными изменениями, долгом, версиями, зависимостями и целевым состоянием.

Архитектурный обзор — регулярная управленческая практика оценки целостности коммерческой архитектуры, накопленного долга, версий, зависимостей и соответствия целевому состоянию.

Траектория развития системы — последовательность изменений и версий, определяющая направление эволюции коммерческой системы во времени.

Управление эволюцией коммерческой системы — управление последовательностью изменений и версий таким образом, чтобы сохранять архитектурную целостность и направлять развитие системы к следующему целевому состоянию.

ГЛАВА 29 /

Комплексный кейс автомобильного дилера: от рынка к повторному спросу

Введение

Предыдущие главы рассматривали отдельные элементы новой архитектуры маркетинга: рынок, цепочку создания маркетинговой ценности, лиды, управление их жизненным циклом, операционное управление продажами, экономику коммерческого контура, владение, клиентскую базу, данные, ответственность и зрелость системы. В этой главе все элементы собираются в один сквозной кейс.

Учебный объект — автомобильный дилер **«АвтоРегион»**. Его задача на первый взгляд проста: увеличить продажи новых автомобилей со 160 до 200 в месяц. Но в логике MOS эта задача не сводится к требованию «дать больше лидов». Необходимо определить размер рыночной возможности, построить требуемый коммерческий поток, понять его пропускную способность, найти ограничения, связать изменения с экономикой, а после сделки продолжить управление клиентом уже как владельцем автомобиля.

Главная методологическая идея главы:

$$\text{Рынок} \to \text{Спрос} \to \text{Обращение} \to LeadID \to MQL \to SQL$$
$$\to \text{Визит} \to \text{Сделка} \to \text{Передача} \to OwnershipID$$
$$\to \text{Новая потребность} \to \text{Новый } LeadID$$

При этом коммерческий цикл поддерживается четырьмя управленческими контурами:

$$MVC + LLM + \text{Операционное управление продажами}$$
$$+ \text{Управление владельцем}$$

а сквозными слоями выступают данные, экономика, управление и постоянное улучшение.

Для кейса используются следующие исходные значения.

Показатель	Текущее состояние	Целевое состояние
Доступный рынок, авто/мес.	1 000	1 000
Доля рынка	16%	20%
Сделки, ед./мес.	160	200
Новые уникальные лиды	1 350	1 500
MQL	945	1 125
SQL	567	790
Состоявшиеся визиты	340	475
Маркетинговый бюджет	6,0 млн ₽	7,2 млн ₽
Средний GM1 сделки	320 тыс. ₽	320 тыс. ₽

Базовая модель главы намеренно консервативна: план 200 сделок сначала рассчитывается через **1 500 новых уникальных лидов**. Реактивация накопленных LeadID и новые коммерческие циклы существующих клиентов рас-

сматриваются как дополнительные потоки и подключаются позже, после появления достоверной статистики по их конверсии и экономике.

29.1. Исходная задача: от рыночной доли к коммерческому результату

Доступный для брендов «АвтоРегиона» рынок составляет около:

$$1\,000\ \text{автомобилей/мес.}$$

Текущая доля дилера:

$$16\%$$

Следовательно, текущий результат:

$$1\,000 \times 16\% = 160\ \text{сделок.}$$

Цель компании — достичь доли:

$$20\%$$

что соответствует:

$$1\,000 \times 20\% = 200\ \text{сделок.}$$

Коммерческий разрыв составляет:

$$200 - 160 = 40\ \text{сделок/мес.}$$

На этом этапе важно не перепутать **цель** и **способ её достижения**. Цель — 200 сделок и 20% доступного рынка. Лиды, рекламный бюджет, конверсии и операционная дисциплина — инструменты и ограничения, через которые этот результат должен быть получен.

Если начать планирование сразу с маркетингового бюджета, компания рискует оптимизировать частный показатель без связи с рынком. Правильная логика противоположна:

$$\text{Рынок} \rightarrow \text{Целевая доля} \rightarrow \text{План сделок}$$

$$\rightarrow \text{Требуемый коммерческий поток}$$

В результате вопрос «сколько лидов нужно?» появляется только после ответа на вопрос «какой рыночный результат мы хотим получить?».

29.2. Из чего складываются дополнительные 40 сделок

Если сохранить текущую общую конверсию лид → сделка, для получения 200 продаж понадобится:

$$\frac{200}{160/1\,350} \approx 1\,688 \text{ лидов}.$$

Это означает рост входного потока примерно на 25%. Но целевая модель предусматривает только:

$$1\,350 \to 1\,500$$

то есть рост на 150 лидов, или 11,1%. Следовательно, остальная часть результата должна возникнуть за счёт улучшения эффективности коммерческого контура.

Для отделения эффекта объёма от эффекта конверсии используем декомпозицию:

$$\Delta\text{Сделок} = \Delta\text{Лиды} \times CR_0 + \text{Лиды}_0 \times \Delta CR + \Delta\text{Лиды} \times \Delta CR$$

где:

$$\text{Лиды}_0 = 1\,350, \qquad \Delta\text{Лиды} = 150,$$

$$CR_0 = \frac{160}{1\,350} = 11{,}852\%,$$

$$CR_1 = \frac{200}{1\,500} = 13{,}333\%,$$

$$\Delta CR = 1{,}481 \text{ п. п.}$$

Тогда эффект увеличения объёма:

$$150 \times 11{,}852\% \approx 17{,}8 \text{ сделки}.$$

Эффект повышения конверсии исходного потока:

$$1\,350 \times 1{,}481\% \approx 20{,}0 \text{ сделок}.$$

Совместный эффект:

$$150 \times 1{,}481\% \approx 2{,}2 \text{ сделки}.$$

Итого:

$17{,}8 + 20{,}0 + 2{,}2 = 40.$

Компонент изменения	Дополнительные сделки
Рост количества лидов при прежней конверсии	≈17,8
Рост конверсии исходного потока	≈20,0
Совместный эффект	≈2,2
Итого	**40,0**

Эта декомпозиция имеет важное ограничение. Она математически объясняет изменение итогового числа сделок, но не распределяет причинный эффект между маркетингом, ЦКР, продажами или другими функциями. Один и тот же прирост конверсии может возникнуть из-за качества спроса, скорости контакта, дисциплины работы SQL, наличия автомобиля или изменений в продукте.

29.3. От плана продаж к требуемой воронке

После определения цели 200 сделок необходимо восстановить требуемый поток в обратном направлении.

Основная формула:

$$\text{Требуемый вход} = \frac{\text{Требуемый выход}}{\text{Конверсия}}$$

Целевая модель «АвтоРегиона»:

$$1\,500 \text{ новых уникальных лидов} \to 1\,125\ MQL \to 790\ SQL$$
$$\to 475 \text{ состоявшихся визитов} \to 200 \text{ сделок}.$$

Текущая модель:

$$1\,350 \to 945 \to 567 \to 340 \to 160.$$

Стадия	Сейчас	Цель	Изменение
Новые уникальные лиды	1 350	1 500	+150
MQL	945	1 125	+180
SQL	567	790	+223
Состоявшиеся визиты	340	475	+135
Сделки	160	200	+40

Конверсии выглядят следующим образом.

Переход	Сейчас	Цель
Лид → MQL	70,0%	75,0%
MQL → SQL	60,0%	≈70,2%
SQL → визит	≈60,0%	≈60,1%
Визит → сделка	≈47,1%	≈42,1%
Лид → сделка	11,85%	13,33%

Полная конверсия последовательной воронки может быть записана как произведение переходов:

$$CR_{\text{Лид}\to\text{Сделка}} = CR_{\text{Лид}\to MQL} \times CR_{MQL\to SQL} \times CR_{SQL\to\text{Визит}} \times CR_{\text{Визит}\to\text{Сделка}}.$$

Целевая модель:

$$0{,}75 \times 0{,}702 \times 0{,}601 \times 0{,}421 \approx 0{,}133.$$

То есть около 13,3%.

Здесь возникает принципиально важный вывод: локальная конверсия может ухудшиться, а общий результат — улучшиться. В модели «АвтоРегиона»

визит → сделка снижается примерно с 47,1% до 42,1%, но за счёт более сильных предыдущих стадий количество сделок растёт со 160 до 200.

Следовательно, управлять нужно не максимизацией каждого локального коэффициента, а пропускной способностью всей системы.

29.4. MVC: где формируется новый коммерческий поток

Цепочка создания маркетинговой ценности (Marketing Value Chain, MVC) описывает путь от рынка до появления нового уникального управляемого лида. Это не перечень каналов и не медиаплан. Граница каждого уровня определяется тем, **какое состояние рынка или спроса изменяется**.

В кейсе используются четыре уровня MVC.

Уровень MVC	Что изменяется	Результат
Создание бренда	Отношение рынка к бренду	Узнаваемость, доверие, предпочтение
Стимулирование спроса	Потенциальная потребность	Активный интерес
Коммерческое присутствие	Уже существующий спрос	Найденное и доступное предложение
Привлечение лидов	Анонимный интерес	Новый уникальный LeadID

Создание бренда

На этом уровне компания формирует готовность рынка рассматривать её бренды и дилерские центры. Здесь ещё может не быть конкретной потребности купить автомобиль сейчас. Управленческий результат — вероятность включения бренда в будущий выбор.

Стимулирование спроса

Задача — перевод потенциальной или латентной потребности в активный интерес. Клиент начинает изучать рынок, сравнивать модели, условия, цены и способы приобретения.

Коммерческое присутствие

Когда спрос уже существует, компания должна быть доступна в момент поиска: в поисковых системах, классифайдах, геосервисах, на собственных цифровых площадках и в физических точках контакта.

Привлечение лидов

На этом уровне анонимный интерес превращается в идентифицированный управляемый коммерческий объект. В информационной архитектуре появляется новый LeadID.

Ключевая граница:

$$MVC \rightarrow \text{Новый уникальный } LeadID.$$

MVC не заканчивается на MQL и тем более не продолжается до сделки. После появления LeadID начинается управление его жизненным циклом.

Важно также не путать уровень MVC и канал. Контекстная реклама, например, может одновременно поддерживать стимулирование спроса, коммерческое присутствие и привлечение лидов. Канал — инструмент; уровень MVC — функция в изменении состояния спроса.

29.5. Спрос, клиент, обращение и лид

Сквозная система начинает разрушаться, когда компания смешивает четыре разных сущности: спрос, клиента, обращение и лид. Поэтому для MOS их необходимо определить строго.

Спрос

$$\text{Спрос} = \text{Коммерческая потребность}.$$

Спрос может существовать до идентификации клиента. Человек может рассматривать покупку автомобиля, но ещё не взаимодействовать с дилером.

Клиент

$$\text{Клиент} = \text{Устойчивая идентичность}.$$

В данных она представлена ClientID. Один и тот же клиент может в разные периоды иметь несколько потребностей, лидов, сделок и циклов владения.

Обращение

$$\text{Обращение} = \text{Событие взаимодействия}.$$

Это может быть звонок, форма на сайте, чат, сообщение, визит или другой контакт. Обращение не является самостоятельной стадией воронки.

Лид

Лид — идентифицированный управляемый коммерческий объект, представляющий конкретную потребность клиента в рамках отдельного коммерческого цикла.

Упрощённо:

$$\text{Лид} \approx ClientID + \text{Конкретная потребность} + \text{Коммерческий цикл}.$$

Отсюда два фундаментальных отношения:

$$1\ ClientID \to N\ LeadID$$

и:

$$1\ LeadID \to N\ \text{обращений}.$$

Например, человек может заполнить форму, затем позвонить и позже написать в мессенджере. Если все взаимодействия относятся к одной покупке автомобиля, это три обращения, но один LeadID.

При этом через два года тот же ClientID может сформировать новую потребность в замене автомобиля — и тогда должен появиться новый LeadID.

Дедупликация

Дедупликация должна объединять повторные обращения внутри одного коммерческого цикла, но не превращать всю историю человека в один вечный лид. Иначе система перестаёт различать отдельные потребности и циклы.

Переход:

$$1\,800\ \text{обращений} \to 1\,500\ \text{уникальных лидов}$$

не следует трактовать как обычную коммерческую конверсию. Это результат идентификации, объединения событий и дедупликации.

Источник, канал и точка обращения

Дополнительно необходимо разделять три характеристики входа.

Источник	Канал	Точка обращения
Поиск	Сайт	Форма автомобиля
Классифайд	Цифровая площадка	Карточка автомобиля
Рекомендация	Телефон	Входящий звонок
CRM-коммуникация	Мессенджер	Ответ клиента

Тип обращения показывает способ входа, но не стадию воронки.

29.6. LLM: управление жизненным циклом лида

После создания LeadID возникает необходимость управлять не только его стадией, но и состоянием во времени. Для этого используется управление жизненным циклом лида (Lead Lifecycle Management, LLM).

В компактной форме:

$$LLM = \text{Состояние} + \text{Время} + \text{Жизненный цикл}.$$

LLM не является одной стадией между MQL и SQL. Это управленческий слой, который сопровождает LeadID на протяжении всего коммерческого цикла.

Стадия и состояние

Стадия показывает положение в основной воронке:

$$\text{Лид} \rightarrow MQL \rightarrow SQL \rightarrow \text{Визит} \rightarrow \text{Сделка}.$$

Состояние отвечает на другой вопрос — что происходит с объектом сейчас. Например:

- новый;
- активный;
- ожидающий;
- отложенный;
- реактивируемый;

- закрытый;
- потеря текущей возможности.

Поэтому:

$$\text{Стадия} \neq \text{Состояние}.$$

Один и тот же SQL может быть активным, отложенным, ожидающим автомобиля или реактивируемым.

Активный объект и следующее действие

Для каждого активного объекта должно быть известно:

$$\text{Владелец} + \text{Следующее действие} + \text{Срок}.$$

Если этого нет, объект существует в CRM формально, но фактически не управляется.

Реактивация

Реактивация означает возврат **того же** коммерческого цикла:

$$LeadID_1 \rightarrow \text{Отложен} \rightarrow \text{Реактивирован}.$$

Новый LeadID при этом не создаётся. Если же у клиента возникла новая потребность после завершения прежнего цикла, это уже новый LeadID.

Потеря текущей возможности

Формулировка «потерянный клиент» слишком груба. В большинстве случаев теряется конкретная возможность, а ClientID остаётся в системе. В будущем у него может возникнуть новый коммерческий цикл.

Банк накопленного спроса

Единое хранилище истории лидов (Lead Lake) сохраняет коммерческую память системы. Оно может включать:

- источник и обращения;
- стадии и состояния;
- причины остановки;
- историю действий;
- сделки;

- условия и даты возврата;
- факты реактивации.

Lead Lake не обязательно является отдельной программой. Он может быть реализован в CRM, хранилище данных или комбинации систем. Критично не название технологии, а способность восстановить историю конкретного LeadID.

29.7. Операционное управление продажами

LLM отвечает за жизненный цикл объекта, но для получения сделки этого недостаточно. На активном участке требуется дисциплина фактического исполнения: кто, что и к какому сроку должен сделать.

Эту функцию выполняет **операционное управление продажами (Sales Operations)**.

Его компактная формула:

$$\text{Операционное управление продажами} = \text{Владелец} + \text{Действие} + \text{Срок} + \text{Исполнение}.$$

Ключевой участок:

$$SQL \rightarrow \text{Назначенный визит} \rightarrow \text{Состоявшийся визит} \rightarrow \text{Сделка}.$$

Для целевой модели:

$$790\ SQL \rightarrow 600\ \text{назначенных визитов} \rightarrow 475\ \text{состоявшихся визитов} \rightarrow 200\ \text{сделок}.$$

Этап	Количество	Переход
SQL	790	–
Назначенные визиты	600	75,9% от SQL
Состоявшиеся визиты	475	79,2% от назначенных
Сделки	200	42,1% от визитов

Конверсия SQL → состоявшийся визит:

$$\frac{475}{790} \approx 60{,}1\%.$$

Доля SQL, завершившихся сделкой (Win Rate):

$$Win\ Rate = \frac{200}{790} \approx 25{,}3\%.$$

LLM и операционное управление продажами пересекаются

Они не являются двумя последовательными подразделениями. LLM продолжает действовать после появления SQL, а операционное управление продажами добавляет слой исполнения.

Например, LLM фиксирует состояние:

$$SQL + \text{Активный}.$$

Операционный контур определяет, что менеджер должен связаться с клиентом в течение установленного норматива и назначить следующее действие.

Если клиент просит вернуться через три месяца, LLM меняет состояние на «отложенный» и задаёт условие возврата. После реактивации операционная работа возобновляется.

Итоговая граница:

> **LLM отвечает, что должно происходить с лидом; операционное управление продажами — происходит ли это фактически.**

Время до первого контакта (Time-to-Contact, TTC), SLA, доля объектов без следующего действия, неявки и зависшие SQL — это показатели операционной дисциплины, а не самостоятельные конечные цели.

29.8. Экономика коммерческого потока

После построения целевой воронки необходимо ответить на главный экономический вопрос: **какой коммерческий результат создаёт система и сколько стоит его получение?**

MOS не предполагает оптимизацию одного показателя — например CPL. Экономика должна оцениваться по всей цепочке:

$$\text{Маркетинговые расходы} \to \text{Лиды} \to \text{Конверсии} \to \text{Сделки} \to GM1.$$

Базовая экономика нового привлечения

В основной модели 1 500 — это **новые уникальные лиды**. При бюджете 7,2 млн ₽:

$$CPL_{\text{целевой}} = \frac{7\,200\,000}{1\,500} = 4\,800 \text{ ₽}.$$

Текущий CPL:

$$CPL_{\text{текущий}} = \frac{6\,000\,000}{1\,350} \approx 4\,444 \text{ ₽}.$$

Рост составляет около 8%. Сам по себе этот факт не означает ухудшения экономики.

Маркетинговые расходы на сделку

$$CPS = \frac{\text{Маркетинговые расходы}}{\text{Сделки}}.$$

Текущий:

$$\frac{6\,000\,000}{160} = 37\,500 \text{ ₽}.$$

Целевой:

$$\frac{7\,200\,000}{200} = 36\,000 \text{ ₽}.$$

Итак:

$$CPL \uparrow, \qquad CPS \downarrow.$$

Это один из главных примеров главы: локальный показатель входа ухудшается, а эффективность всей системы по сделке улучшается.

GM1

При среднем GM1 сделки:

$320\,000$ ₽

текущий результат:

$160 \times 320\,000 = 51{,}2$ млн ₽.

Целевой:

$200 \times 320\,000 = 64{,}0$ млн ₽.

Разрыв:

$64{,}0 - 51{,}2 = 12{,}8$ млн ₽.

Но:

$\text{Разрыв}_{GM1} \neq \text{Экономическая потеря}.$

Для признания разрыва потерей необходимо доказать конкретное управляемое ограничение и реалистичный контрфакт.

Точно так же:

$\text{Дополнительный } GM1 \neq \text{Чистый эффект}.$

Маркетинговый бюджет увеличивается на 1,2 млн ₽, но нельзя автоматически считать 12,8 − 1,2 = 11,6 млн ₽ чистым эффектом: существуют коммерческие, кадровые, скидочные, логистические и другие переменные затраты.

Сравнение текущей и целевой экономики

Показатель	Сейчас	Цель
Маркетинговый бюджет	6,0 млн ₽	7,2 млн ₽
Новые уникальные лиды	1 350	1 500
Сделки	160	200

Показатель	Сейчас	Цель
CPL	≈4 444 ₽	4 800 ₽
CPS	37 500 ₽	36 000 ₽
GM1 периода	51,2 млн ₽	64,0 млн ₽
Лид → сделка	11,85%	13,33%

Ожидаемый GM1 стадии

Для оценки экономического веса объекта можно использовать:

Ожидаемый $GM1_{\text{стадии}} = P(\text{Сделка}|\text{Стадия}) \times GM1_{\text{сделки}}$.

Стадия	Вероятность сделки	Ожидаемый GM1 одного объекта
Лид	13,33%	≈42,7 тыс. ₽
MQL	17,78%	≈56,9 тыс. ₽
SQL	25,32%	≈81,0 тыс. ₽
Визит	42,11%	≈134,7 тыс. ₽
Сделка	100%	320 тыс. ₽

Эти значения не являются бухгалтерской стоимостью объекта и не должны суммироваться между стадиями.

Экономика улучшения конкретного ограничения

Если SQL → визит растёт с 60% до 63%, то при 790 SQL:

$$790 \times 3\% = 23{,}7$$

дополнительного визита. При конверсии визит → сделка 42,1% это примерно 10 дополнительных сделок:

$10 \times 320\,000 \approx 3{,}2$ млн ₽ $GM1$.

Если доля состоявшихся визитов из 600 назначенных растёт с 79,2% до 82%, то:

$$600 \times 82\% = 492$$

против 475 текущих, то есть +17 визитов. При 42,1% это около 7 сделок и примерно 2,24 млн ₽ GM1.

Даже рост общей конверсии на 0,5 п.п. при 1 500 лидах означает:

$$1\,500 \times 0{,}005 = 7{,}5 \text{ сделки}$$

или около:

$2{,}4$ млн ₽ $GM1$.

Поэтому борьба за 0,5–1 п.п. эффективности коммерческого контура может иметь больший масштаб, чем локальное сокращение рекламных расходов на 5–10%.

Разные когорты — разная экономика

По мере зрелости система различает:

- новое привлечение;
- реактивацию;
- новый коммерческий цикл существующего клиента.

CPL применяется к новому привлечению. Для реактивации корректнее считать:

$$\text{Стоимость реактивации} = \frac{\text{Расходы на реактивацию}}{\text{Реактивированные } LeadID}.$$

Для новых циклов существующих клиентов необходимо учитывать CRM, аналитику, сервис, коммуникации и другие расходы. Внутренний поток не является бесплатным.

29.9. От сделки к управлению отношениями с клиентом после покупки

Сделка завершает конкретный коммерческий цикл, но не отношения компании с ClientID. После продажи меняется объект управления.

Точная последовательность:

$$LeadID \rightarrow DealID \rightarrow \text{Передача} \rightarrow OwnershipID.$$

Это уточнение важно: сделка и фактическая передача автомобиля могут быть разделены во времени. Договор может быть подписан сегодня, а автомобиль передан через несколько дней. Поэтому активное владение начинается после подтверждённой передачи.

Объект владения

OwnershipID связывает:

$$ClientID + VehicleID + \text{Период владения}.$$

Такое представление позволяет корректно работать с ситуациями, когда:

- один клиент владеет несколькими автомобилями;
- один автомобиль меняет владельца;
- клиент совершает повторную покупку;
- автомобиль продан и владение завершено.

Цикл владения

После передачи начинается новый управленческий контур. В упрощённом виде:

$$\begin{aligned}&\text{Передача} \rightarrow \text{Адаптация владельца}\\ &\rightarrow \text{Знакомство с сервисом} \rightarrow \text{Первый контакт}\\ &\rightarrow \text{Регулярный сервис} \rightarrow \text{Развитие владения} \rightarrow \text{Удержание}\\ &\rightarrow \text{Новая потребность}.\end{aligned}$$

События владения могут включать:

- сроки технического обслуживания;
- сезонные работы;
- страхование;
- аксессуары и дополнительное оборудование;
- изменение пробега;
- возраст автомобиля;

- окончание кредита;
- окно потенциальной замены.

Но событие владения ещё не является лидом. Оно только создаёт основание для релевантной коммуникации.

Клиент и владелец — не одно и то же

Клиент — постоянная идентичность. Владелец — роль клиента относительно конкретного автомобиля в конкретный период. Именно поэтому OwnershipID необходим как отдельный объект.

LLM и управление отношениями с клиентом после покупки

До сделки основным коммерческим объектом является LeadID. После передачи — OwnershipID. Когда у владельца появляется новая потребность, создаётся новый LeadID, связанный с тем же ClientID.

$$ClientID \rightarrow LeadID_1 \rightarrow DealID_1 \rightarrow OwnershipID_1$$
$$\rightarrow \text{Новая потребность} \rightarrow LeadID_2.$$

29.10. Клиентская база как источник будущего спроса

После появления контура управления отношениями с клиентом после покупки «АвтоРегион» перестаёт зависеть только от нового внешнего привлечения. Но для корректного учёта необходимо разделять три механизма формирования коммерческого потока.

1. Новый рыночный спрос

Возникает новая потребность и после идентификации создаётся новый LeadID.

2. Реактивация

Возвращается ранее созданный коммерческий цикл:

$$LeadID_1 \rightarrow \text{Отложен} \rightarrow \text{Реактивирован}.$$

Новый LeadID не создаётся.

3. Новая потребность существующего клиента

Сохраняется ClientID, но создаётся новый коммерческий цикл:

$ClientID + \text{Новая потребность} \rightarrow LeadID_2.$

Таким образом:

$\text{Реактивация} \neq \text{Новый лид}$

и:

$\text{Новый } LeadID \neq \text{Новый } ClientID.$

Базовая и дополнительные когорты

В базовой модели 200 сделок обеспечиваются 1 500 **новыми уникальными лидами**. Это позволяет сохранить однозначный CPL:

$$CPL = \frac{7{,}2 \text{ млн ₽}}{1\,500} = 4\,800 \text{ ₽}.$$

Реактивация и новые циклы существующих клиентов сначала учитываются отдельно. После накопления статистики они могут снижать потребность в новом внешнем привлечении.

Но нельзя просто считать:

$$1\,500 - 250 - 200 = 1\,050.$$

Разные когорты могут иметь разные конверсии. Поэтому зрелое планирование начинается с распределения **сделок**, а уже затем рассчитывает требуемый вход каждой когорты.

Клиентская база не является списком готовых лидов

Для «АвтоРегиона» используется следующая иллюстративная структура базы.

Слой базы	Количество
Общая накопленная база владельцев	≈24 000
Идентифицированные текущие владельцы	≈18 000

Слой базы	Количество
Потенциальная сервисная база	≈12 000
Активные сервисные клиенты за 12 мес.	≈8 400
Средние сервисные визиты в месяц	≈2 800
Страховые события в месяц	≈350
Клиенты в потенциальном окне замены	≈250–300

Последние строки нельзя суммировать: один ClientID может одновременно быть активным в сервисе, иметь страховое событие и находиться в окне замены.

Правильная логика:

$$ClientID \rightarrow \text{Событие} \rightarrow \text{Коммуникация} \rightarrow \text{Подтверждённая потребность} \rightarrow \text{Новый } LeadID.$$

Lead Lake и клиентская база

Lead Lake работает с историей LeadID:

$$Lead\ Lake \rightarrow \text{Реактивация} \rightarrow \text{Существующий } LeadID.$$

Клиентская база работает с ClientID и всей историей отношений:

$$ClientID \rightarrow \text{Новая потребность} \rightarrow \text{Новый } LeadID.$$

Поэтому:

$$Lead\ Lake \subset \text{Коммерческая история клиента}.$$

Когортная экономика

В зрелой модели сравниваются:

- CPL и CPS нового привлечения;

- стоимость реактивации и CPS реактивации;
- стоимость нового цикла существующего клиента, CPS и вклад в LTV.

Существующий клиент не является «бесплатным лидом»: для работы с базой нужны данные, CRM, аналитика, сотрудники и коммуникации.

29.11. Информационная архитектура MOS

Сквозная коммерческая система невозможна, если разные функции работают с разными представлениями одного и того же клиента. Поэтому MOS требует не одной «карточки CRM», а согласованной объектной модели.

Основные объекты

Объект	Идентификатор	Назначение
Клиент	ClientID	Постоянная идентичность
Лид	LeadID	Отдельный коммерческий цикл
Сделка	DealID	Результат конкретного цикла
Автомобиль	VehicleID / VIN	Конкретный автомобиль
Владение	OwnershipID	Связь клиента и автомобиля во времени
Событие	EventID	Изменение или действие во времени

Базовые отношения:

$$ClientID \to N\ LeadID$$

$$LeadID \to N\ EventID$$

$$LeadID \to 0..1\ DealID$$

$$DealID \to VehicleID$$

$$ClientID + VehicleID \to OwnershipID.$$

История должна накапливаться, а не перезаписываться

Если клиент сначала пришёл с классифайда, затем посетил сайт и после этого позвонил, система не должна переписывать первый источник последним. Каждый контакт хранится как EventID. Модель атрибуции строится поверх сохранённой истории.

Минимальная структура события:

$$\text{Кто} + \text{Что} + \text{Когда} + \text{С каким объектом} + \text{Результат}.$$

Состояние, событие и действие

Эти понятия также следует разводить.

- **состояние** — текущее положение объекта;
- **событие** — то, что произошло и изменило историю;
- **действие** — то, что должен выполнить сотрудник или система.

Например, «SQL + отложенный» — состояние; звонок клиента — событие; связаться 15 октября — следующее действие.

CRM — операционный слой, а не вся архитектура

Полная система может включать CRM, DMS, телефонию, сайт, классифайды, рекламные системы, сервисные системы, страхование, финансы и склад. Единая архитектура не означает, что всё должно находиться в одном программном продукте. Она означает единые идентификаторы, определения, правила событий и связи между объектами.

29.12. Организационная модель и ответственность

Даже идеальные данные не создают результат, если не определено, кто отвечает за переходы между функциями. MOS требует различать функциональную и сквозную ответственность.

Три уровня ответственности

Функциональный владелец

Отвечает за людей, ресурсы, компетенции и стандарт своей функции.

Сквозной владелец процесса

Отвечает за согласованность всей цепочки, стыки между функциями и системные ограничения.

Владелец следующего действия

Отвечает за конкретный активный объект в конкретный момент времени.

Ключевое правило:

$$\text{Активный объект} \rightarrow \text{Владелец} + \text{Следующее действие} + \text{Срок}.$$

Передача должна означать принятие

Одна из типичных проблем — функция считает объект переданным, когда она его отправила. Но сквозной процесс требует другой логики: переход завершён только тогда, когда следующая функция приняла объект и обязательство по следующему действию.

Матрица ключевых переходов

Переход	Условие успешного перехода
Обращение → новый лид	Создан уникальный LeadID
Лид → MQL	Выполнены критерии квалификации
MQL → SQL	Объект готов и принят для активной работы продаж
SQL → визит	Визит фактически состоялся
Визит → сделка	Коммерческий результат зафиксирован
Сделка → передача	Автомобиль фактически передан
Передача → владение	Активирован OwnershipID
Владение → новый лид	Подтверждена новая потребность, создан LeadID
Отложенный лид → активный	Реактивирован существующий LeadID

Функции в системе

Контур	Основная функция
MVC / маркетинг	Формирование спроса и нового коммерческого входа
LLM / ЦКР	Управление жизненным циклом LeadID
Операционное управление продажами	Исполнение активной продажи
Управление отношениями с клиентом после покупки / сервис	Удержание, события владения, повторный спрос
Данные и аналитика	Наблюдаемость и диагностика
Финансы	Экономическая верификация
Сквозной владелец	Согласованность всей системы

Сквозной владелец не заменяет руководителей функций. Его задача — управлять тем, что ни одна отдельная функция не может оптимизировать самостоятельно: переходами, системными ограничениями и общей экономикой.

29.13. KPI, прогнозирование и бюджетирование

После определения объектов, данных и ответственности архитектура должна превратиться в регулярную систему планирования.

Базовая логика:

$$\text{Рынок} \to \text{Целевая доля} \to \text{План сделок} \to \text{Требуемый коммерческий поток} \to \text{Ресурсы} \to \text{Бюджет} \to GM1.$$

А внутри периода:

$$\text{План} \to \text{Факт} \to \text{Прогноз} \to \text{Отклонение} \to \text{Управленческое действие}.$$

Иерархия KPI

Уровень	Основные показатели
Рыночный	Доступный рынок, доля рынка
Результат	Сделки, GM1
Сквозной процесс	Лиды, MQL, SQL, визиты, конверсии
Операционный	TTC, SLA, объекты без следующего действия, неявки
Накопительный	Lead Lake, клиентская база, повторный спрос, LTV

KPI не должны принадлежать только отделам. Они должны описывать причинную систему.

Планирование сверху вниз и снизу вверх

Сверху вниз:

$$\text{Рынок} \rightarrow \text{Целевая доля} \rightarrow \text{План сделок} \rightarrow \text{Требуемая воронка}.$$

Снизу вверх:

$$\text{Доступный поток} + \text{Фактические конверсии} + \text{Пропускная способность} \rightarrow \text{Прогноз сделок}.$$

Если стратегия требует 200 сделок, а активный поток и фактические конверсии дают прогноз 175, необходимо определить ограничение. Увеличение плана без изменения системы не создаёт результат.

Прогноз

Линейная экстраполяция темпа полезна, но недостаточна. Более содержательная модель:

$$\text{Прогноз сделок} = \text{Фактические сделки} + \text{Ожидаемые сделки из активного потока}.$$

При этом объект должен учитываться только в одном текущем состоянии, иначе возникает двойной счёт.

Если план 200, а прогноз 185:

$$\text{Разрыв} = 15 \text{ сделок}.$$

После этого система спускается по дереву причин. Например, снижение SQL → визит с 60% до 55% при 790 SQL создаёт около:

$$790 \times 5\% = 39{,}5$$

недостающего визита. При 42,1% визит → сделка это примерно 17 сделок потенциального разрыва.

Бюджет следует за ограничением

Традиционная схема «прошлый бюджет + X%» заменяется:

$$\text{Рынок} \rightarrow \text{План сделок} \rightarrow \text{Требуемый поток}$$
$$\rightarrow \text{Механизмы формирования потока} \rightarrow \text{Ресурсы} \rightarrow \text{Бюджет}.$$

Если ограничением является недостаток нового спроса, бюджет может усиливать MVC. Если лидов достаточно, но SQL перегружены, дополнительное привлечение способно ухудшить результат. Если ограничение — наличие автомобилей, лидогенерация вообще не является первичным решением.

Когортное планирование

По мере зрелости 200 сделок раскладываются на:

$$\text{Сделки}_{\text{общие}} = \text{Сделки}_{\text{новое привлечение}} + \text{Сделки}_{\text{реактивация}}$$
$$+ \text{Сделки}_{\text{существующие клиенты}}.$$

Для каждой когорты:

$$\text{Требуемый вход}_{\text{когорты}} = \frac{\text{План сделок}_{\text{когорты}}}{\text{Конверсия}_{\text{когорты}}}.$$

Нельзя просто вычитать количество реактивированных лидов из 1 500: конверсии когорт могут отличаться.

Если система доказанно даёт 40 сделок из реактивации и 30 из новых потребностей существующих клиентов, внешнему привлечению необходимо обеспечить:

$$200 - 40 - 30 = 130 \text{ сделок}.$$

После этого требуемое количество новых LeadID рассчитывается по фактической конверсии новой когорты.

Прогноз GM1

$$\text{Прогноз } GM1 = \text{Прогноз сделок} \times \text{Прогнозный средний } GM1_{\text{сделки}}.$$

Использование прогнозного среднего GM1 точнее, чем механическое применение 320 тыс. ₽ ко всем сценариям.

29.14. Оценка зрелости и дорожная карта перехода

Архитектуру MOS невозможно внедрить одним проектом автоматизации. Перед трансформацией необходимо определить текущую зрелость и следующий реалистичный уровень управляемости.

Зрелость показывает не количество технологий, а способность компании **наблюдать, управлять, интегрировать, прогнозировать и улучшать** сквозной коммерческий процесс.

Семь измерений зрелости

Измерение	Основной вопрос
Рынок и планирование	Начинается ли план с рынка и целевой доли?
MVC	Управляется ли путь от спроса до нового уникального лида?
LLM	Управляется ли жизненный цикл каждого LeadID?
Продажи	Управляется ли исполнение SQL → сделка?
Владение	Продолжается ли управление после передачи?
Данные	Существует ли единая событийная история?
Управление и экономика	Есть ли сквозной владелец, прогноз и экономическая модель?

Пять уровней

Уровень	Управленческая способность	Главный вопрос
1. Фрагментарный	Выполнять отдельные действия	Что мы делаем?
2. Наблюдаемый	Достоверно видеть процесс	Что произошло?
3. Управляемый	Воздействовать на активный процесс	Что должно произойти дальше?
4. Интегрированный	Управлять связанной системой	Как взаимодействуют контуры?
5. Адаптивный	Предвидеть и улучшать	Что произойдёт и как изменить результат заранее?

Уровень 1. Фрагментарный

Подразделения используют разные определения, отчётность ручная, идентификация нестабильна, а управление строится по итогам периода. Верхняя граница уровня — появление воспроизводимой картины базового потока.

Уровень 2. Наблюдаемый

Компания видит уникальные лиды, стадии, источники, конверсии и причины остановки. Она может ответить, что произошло и где возникло отклонение, но ещё не гарантирует управление каждым активным объектом.

Переход к уровню 3 происходит, когда для значимого активного объекта известны:

$$\text{Состояние} + \text{Владелец} + \text{Следующее действие} + \text{Срок}.$$

Уровень 3. Управляемый

Компания управляет текущим движением объектов, а не только анализирует прошлое. Работают SLA, точки передачи, правила возврата, прогноз и регулярный цикл действий.

Уровень 4. Интегрированный

Управляемые участки соединены общей идентичностью, данными, экономикой и правилами передачи. Сделка не обрывает клиентскую историю, а клиентская база и Lead Lake участвуют в формировании будущего потока.

Уровень 5. Адаптивный

История используется для прогнозирования, сценариев, раннего обнаружения ограничений и изменения действий до того, как отклонение становится итоговой потерей.

Профиль, а не среднее значение

Зрелость лучше представлять вектором:

$$Z = (z_1, z_2, \ldots, z_7), \qquad z_i \in \{1, 2, 3, 4, 5\}.$$

Средний балл может скрыть ограничивающий контур. Например, данные могут быть на уровне 4, продажи — на уровне 3, а LLM — на уровне 1. Именно LLM в таком случае будет определять следующий шаг трансформации.

Нельзя автоматизировать неопределённость

Последовательность изменений:

$$\text{Определение} \rightarrow \text{Процесс} \rightarrow \text{Ответственность} \rightarrow \text{Данные} \rightarrow \text{Автоматизация}.$$

Сложная аналитика и искусственный интеллект не исправляют нестабильные ClientID, LeadID и стадии. Они лишь быстрее масштабируют неоднозначность.

Дорожная карта

Волна	Основной результат
1. Наблюдаемость	Единые определения и воспроизводимые данные
2. Управляемость	Владелец, следующее действие, срок
3. Реактивация	История LeadID возвращается в поток
4. Владение	Сделка связана с последующим циклом владения
5. Адаптация	Прогноз используется для изменения решений

Переход к следующей волне должен происходить после того, как предыдущий результат стал устойчивым стандартом, а не просто проектным артефактом.

29.15. Интегральная модель MOS

Теперь элементы кейса можно собрать в единую архитектуру.

Объектная цепочка

$$\text{Рынок} \to \text{Спрос} \to \text{Обращение} \to \text{Идентификация} \to LeadID$$
$$\to MQL \to SQL \to \text{Визит} \to \text{Сделка} \to \text{Передача}$$
$$\to OwnershipID \to \text{Новая потребность} \to \text{Новый } LeadID.$$

При этом:

$$\text{Спрос} = \text{Потребность},$$

$$\text{Клиент} = \text{Идентичность},$$

$$\text{Обращение} = \text{Событие},$$

$$\text{Лид} = \text{Управляемый коммерческий объект}.$$

Четыре управленческих контура

MVC управляет переходом от рынка и спроса к новому уникальному LeadID.

LLM управляет жизненным циклом LeadID, его состояниями, временем, паузами и реактивацией.

Операционное управление продажами обеспечивает исполнение активного участка SQL → визит → сделка.

Управление отношениями с клиентом после покупки работает после передачи автомобиля и ведёт OwnershipID до появления новой потребности.

Эти контуры нельзя представлять как четыре последовательных отдела. Они являются разными управленческими функциями над связанными объектами.

Базовая целевая модель

$$\text{Рынок} = 1\,000$$

$$\downarrow$$

$$\text{Целевая доля} = 20\%$$

$$\downarrow$$

$$\text{План} = 200\ \text{сделок}$$

$$\downarrow$$

$$1\,500\ \text{новых уникальных лидов} \to 1\,125\ MQL \to 790\ SQL \to 475\ \text{визитов} \to 200\ \text{сделок}$$

$$\downarrow$$

$$64\ \text{млн ₽}\ GM1$$

$$\downarrow$$

$$\text{Передача} \to 200\ \text{новых циклов владения.}$$

Дополнительные потоки

Отдельно система сохраняет петлю реактивации:

$$Lead\ Lake \to \text{Реактивация} \to \text{Существующий}\ LeadID.$$

А клиентская база создаёт условия для новых циклов:

$$ClientID \to \text{Событие} \to \text{Новая потребность} \to \text{Новый}\ LeadID.$$

По мере зрелости план 200 сделок может формироваться комбинацией:

$$\text{Сделки}_{\text{общие}} = \text{Сделки}_{\text{новые}} + \text{Сделки}_{\text{реактивация}} + \text{Сделки}_{\text{повторные}}.$$

Каждая когорта имеет собственную конверсию и экономику.

Сквозные слои

Через всю систему проходят четыре слоя.

Данные сохраняют идентичность и историю.

Экономика связывает действия с CPL, CPS, GM1 и LTV.

Управление задаёт владельцев, действия, сроки, KPI и прогноз.

Постоянное улучшение замыкает цикл:

$$\text{Наблюдение} \to \text{Ограничение} \to \text{Изменение} \to \text{Измерение} \to \text{Новый стандарт}.$$

От линейной воронки к замкнутой системе

Традиционная модель:

$$\text{Реклама} \to \text{Лиды} \to \text{Продажи}$$

заменяется архитектурой:

$$\boxed{\begin{aligned}&\text{Рынок} \to \text{Спрос} \to LeadID \to MQL \to SQL \to \text{Визит}\\ &\to \text{Сделка} \to \text{Передача} \to OwnershipID\\ &\to \text{Новая потребность} \to \text{Новый } LeadID\end{aligned}}$$

с отдельной реактивационной петлёй и общей системой данных, экономики и управления.

Заключение к главе 29

Кейс «АвтоРегиона» начинается с простой управленческой задачи:

$$160 \to 200 \text{ сделок}.$$

Но при последовательной декомпозиции выясняется, что этот переход нельзя устойчиво обеспечить одной функцией. Результат зависит одновременно от размера рынка, целевой доли, способности MVC формировать новый поток, качества идентификации, LLM, дисциплины активных продаж, наличия автомобилей, экономики, данных, владения и способности клиентской базы создавать следующие коммерческие циклы.

Главное изменение логики состоит в переходе от управления отдельными каналами и отчётными показателями к управлению **связанными коммерческими объектами во времени**.

На раннем уровне компания может планировать:

$$1\,500 \text{ новых лидов} \to 200 \text{ сделок}.$$

На более зрелом уровне она понимает, из каких когорт создаются эти 200 сделок, сколько стоит каждая когорта, где находится ограничение, какое действие должно быть выполнено сейчас и какой экономический эффект даст его устранение.

MOS тем самым превращает маркетинг из функции привлечения в часть коммерческой операционной системы компании. Сделка перестаёт быть конечной точкой, клиентская база — архивом, CRM — хранилищем карточек, а KPI — набором ведомственных показателей.

Система становится замкнутой:

$$\text{Рынок} \to \text{Коммерческий цикл} \to \text{Сделка} \to \text{Владение}$$
$$\to \text{Новая потребность} \to \text{Новый коммерческий цикл}.$$

Именно способность наблюдать, управлять, связывать и улучшать этот цикл и является практическим смыслом новой архитектуры маркетинга.

Глоссарий главы 29

Активный лид

Лид, по которому в текущий момент требуется управленческое или коммерческое действие.

Активный SQL

SQL, находящийся в активной работе и требующий следующего действия, владельца и срока исполнения.

Владение

Отношение между конкретным клиентом и конкретным автомобилем в определённый период времени.

$$ClientID + VehicleID + \text{Период} \to OwnershipID.$$

Владелец следующего действия

Сотрудник или функция, отвечающие за выполнение конкретного следующего действия по активному коммерческому объекту.

Время до первого контакта (Time-to-Contact, TTC)

Интервал между появлением коммерческого объекта в активной работе и первым фактическим контактом с клиентом.

Дедупликация

Объединение повторных обращений, относящихся к одному коммерческому циклу, в один LeadID. Не должна объединять все будущие потребности одного ClientID в один постоянный лид.

Доля состоявшихся визитов (Show Rate)

$$\frac{\text{Состоявшиеся визиты}}{\text{Назначенные визиты}}.$$

Источник

Происхождение коммерческого входа. Не равен каналу и точке обращения.

Канал

Среда или механизм коммуникации, через который происходит взаимодействие с клиентом.

Клиент

Устойчивая идентичность физического или юридического лица. В данных — ClientID.

Клиентская база

Совокупность ClientID и связанной с ними истории отношений, сделок, автомобилей, владений и событий.

Коммерческий разрыв

Разница между требуемым и фактическим или прогнозным коммерческим результатом. Не является автоматически экономической потерей.

Коммерческий цикл

Период работы с конкретной потребностью клиента от её идентификации до завершения соответствующей возможности.

Лид

Идентифицированный управляемый коммерческий объект, представляющий конкретную потребность клиента в рамках отдельного коммерческого цикла.

LeadID

Уникальный идентификатор отдельного лида и коммерческого цикла.

Банк накопленного спроса

Единое хранилище истории LeadID, их обращений, стадий, состояний, причин остановки, действий, сделок и реактиваций.

LLM — управление жизненным циклом лида

Управленческий контур, отвечающий за состояние, время и жизненный цикл LeadID.

$$LLM = \text{Состояние} + \text{Время} + \text{Жизненный цикл}.$$

LTV — пожизненная ценность клиента

Накопленная экономическая ценность отношений с клиентом на всём горизонте взаимодействия. Не равна общей выручке клиента.

Маркетинговые расходы на сделку (CPS)

$$CPS = \frac{\text{Маркетинговые расходы}}{\text{Сделки}}.$$

Не равны полной себестоимости коммерческого процесса.

MQL

Маркетингово квалифицированный лид, прошедший установленные критерии маркетинговой квалификации.

MVC — цепочка создания маркетинговой ценности (Marketing Value Chain)

Контур управления переходом от рынка и спроса к новому уникальному LeadID.

Назначенный визит

Согласованный будущий визит клиента. Не равен состоявшемуся визиту.

Новый коммерческий цикл существующего клиента

Новый LeadID, создаваемый при возникновении новой потребности у известного ClientID.

Новый уникальный лид

Новый LeadID, впервые созданный для конкретного коммерческого цикла. Используется в базовом расчёте CPL главы.

Обращение

Отдельное событие взаимодействия: заявка, звонок, чат, сообщение, визит и т.п.

Операционное управление продажами (Sales Operations)

Контур управления фактическим исполнением активной работы, прежде всего на участке SQL → визит → сделка.

Ожидаемый GM1 стадии

$$\text{Ожидаемый } GM1_{\text{стадии}} = P(\text{Сделка}|\text{Стадия}) \times GM1_{\text{сделки}}.$$

Аналитическая величина, не являющаяся бухгалтерской стоимостью объекта.

Окно коммерческой возможности

Период, когда вероятность возникновения потребности достаточно высока для целевого действия. Само по себе не является лидом.

OwnershipID

Идентификатор конкретного цикла владения автомобилем.

Передача автомобиля

Фактическое событие передачи автомобиля клиенту. Граница между завершённой сделкой и началом активного владения.

Повторный спрос

Новая коммерческая потребность уже известного ClientID.

Потеря текущей коммерческой возможности

Завершение конкретного LeadID без сделки. Не означает потерю ClientID.

Прогноз

Ожидаемый результат к концу периода с учётом факта и состояния активного коммерческого потока.

Реактивация

Возврат существующего неактивного LeadID в активную работу. Новый LeadID не создаётся.

Сделка

Зафиксированный коммерческий результат конкретного LeadID.

Состоявшийся визит

Фактически состоявшаяся встреча клиента с компанией. Именно этот объект используется в основной воронке.

Состояние

Текущее положение объекта внутри жизненного цикла: новый, активный, ожидающий, отложенный, реактивируемый, закрытый и т.д. Не равно стадии.

Спрос

Коммерческая потребность. Может существовать до появления ClientID или LeadID.

SQL

Лид, квалифицированный для активной работы продаж.

SLA

Норматив, определяющий требуемое действие, срок и ответственность.

Стадия

Положение объекта в последовательности коммерческого процесса: лид → MQL → SQL → визит → сделка.

Стоимость реактивации

$$\frac{\text{Расходы на реактивацию}}{\text{Реактивированные } LeadID}.$$

Стоимость уникального лида (CPL)

$$CPL = \frac{\text{Расходы на новое привлечение}}{\text{Новые уникальные } LeadID}.$$

Точка обращения

Конкретное место или действие, где система фиксирует обращение: форма сайта, карточка автомобиля, звонок, сообщение и т.п.

Управление отношениями с клиентом после покупки (Owner Management)

Контур управления после фактической передачи автомобиля: владение → события → новая потребность.

Экономическая потеря

Реалистично недополученный экономический результат вследствие конкретного управляемого ограничения при наличии причинной связи и контрфакта.

Экономический потенциал

Результат, который реалистично может быть получен за счёт конкретного улучшения с учётом необходимых дополнительных затрат.

EventID

Уникальный идентификатор отдельного события в коммерческой или клиентской истории.

VehicleID

Уникальный идентификатор конкретного автомобиля; в автомобильном бизнесе может быть связан с VIN.

Win Rate

Доля SQL, завершившихся сделкой:

$$Win\ Rate = \frac{\text{Сделки}}{SQL}.$$

Ключевые отношения объектов

$1\ ClientID \to N\ LeadID$

$1\ LeadID \to N$ обращений

Реактивация $\to$ Существующий $LeadID$

Новая потребность $\to$ Новый $LeadID$

Сделка $\to$ Передача $\to OwnershipID$.

Конец главы 29.

ГЛАВА 30 /

Внедрение новой архитектуры маркетинга: от текущей системы к действующей MOS

Введение

К этому моменту архитектура MOS уже определена как сквозная коммерческая система, связывающая рынок, спрос, обращения, коммерческие объекты, продажи, передачу автомобиля, владение, данные, экономику и управление.

Но наличие архитектуры ещё не означает, что она действует.

Между концепцией и работающей системой остаётся главный практический вопрос:

> **как перевести действующую организацию из текущего состояния в целевое, не останавливая бизнес и не разрушая текущий коммерческий поток?**

Компания не может остановиться на несколько месяцев, чтобы полностью пересобрать маркетинг, продажи, CRM, данные и ответственность. Пока идёт трансформация, продолжается обычная работа: формируется спрос, возни-

кают обращения, создаются LeadID, происходит квалификация, работают ЦКР и отделы продаж, заключаются сделки, автомобили передаются владельцам, возникают события владения и новые потребности.

Поэтому внедрение MOS должно происходить одновременно в двух плоскостях:

управление текущей деятельностью ‖ управление изменением системы.

CRM можно установить. Регламент можно утвердить. Обучение можно провести. Дашборд можно запустить. Но новую архитектуру нельзя считать внедрённой, пока организация не приобрела устойчивую способность работать по новым правилам.

Именно поэтому ключевой единицей трансформации становится не проект, а **способность**.

Архитектурно её можно представить как:

$$\text{Способность} = \text{Процесс} + \text{Правило} + \text{Ответственность} + \text{Данные} + \text{Инструмент} + \text{Компетенция} + \text{Контроль}$$

Это не математическая формула, а схема полноты способности.

Из неё следует ещё один принцип:

$$\text{Определение} \rightarrow \text{Процесс} \rightarrow \text{Ответственность} \rightarrow \text{Данные} \rightarrow \text{Автоматизация}$$

Автоматизация не должна предшествовать определению объекта, процесса и ответственности. Иначе компания автоматизирует существующую неопределённость.

Трансформация не должна начинаться с вопроса «какую CRM нам внедрить?» или «какой отчёт построить?». Правильный вопрос другой:

> **какое ограничение мешает существующим элементам коммерческой системы работать как единой архитектуре?**

Общая логика главы:

Текущее состояние → Диагностика → Ограничение
→ Целевая способность → Трансформационный разрыв
→ Изменение → Пилот → Подтверждение → Стандарт
→ Масштабирование → Стабилизация
→ Новое ограничение

По мере зрелости этот путь превращается в постоянно действующий цикл:

Наблюдение → Ограничение → Гипотеза → Изменение
→ Проверка → Стандарт → Новое наблюдение

Главная задача — сделать организацию способной **управляемо изменять собственную коммерческую систему**.

30.1. Почему новую архитектуру нельзя внедрить проектом

Когда компания решает изменить маркетинг, продажи или клиентский контур, первая управленческая реакция обычно одинакова: сформировать проект. Определяется рабочая группа, назначается руководитель, фиксируются сроки, создаётся перечень задач, выбираются информационные системы и устанавливаются контрольные точки.

Такой подход хорошо работает, если существует относительно чёткий конечный результат: внедрить программный продукт, открыть подразделение, перенести данные, разработать регламент, запустить новый сервис.

Но архитектура MOS относится к другому классу изменений. Её результатом является не отдельный объект, который можно создать и передать в эксплуатацию, а **изменение способа работы коммерческой системы**.

Поэтому проектное управление необходимо для организации работ, но недостаточно для самой трансформации.

Проект создаёт результат. Архитектура должна создавать воспроизводимость

Можно завершить проект внедрения CRM. Но нельзя считать сформированной способность управлять LeadID только потому, что система запущена.

Можно утвердить новую воронку. Но это ещё не означает, что разные функции одинаково определяют стадии и используют их в работе.

Можно внедрить дашборд. Но он не создаёт управление, пока данные не начинают приводить к решениям.

Следовательно, необходимо различать:

Проектный результат

и

Изменённую способность системы

Первый может иметь дату завершения. Вторая должна продолжать работать после того, как проектная команда перестала существовать.

Формальная готовность и фактическое изменение

Трансформация часто объявляется завершённой, потому что программа запущена, регламент утверждён, сотрудники обучены, отчётность создана, роли формально распределены.

Но реальная работа может оставаться прежней. Менеджеры продолжают использовать параллельные таблицы. Подразделения по-разному понимают лид. Статусы меняются формально. Новые поля CRM заполняются только ради контроля.

Инструменты новые. Поведение системы прежнее.

Результат трансформации — новое устойчивое поведение

Корректный критерий:

> **трансформация состоялась тогда, когда новая практика стала воспроизводимой частью ежедневной работы.**

Она должна работать у разных сотрудников, в разные периоды, при нормальной нагрузке и без постоянного вмешательства инициатора изменений.

Результат трансформации

= Устойчиво воспроизводимая новая практика

MOS меняет управленческое поведение

Для менеджера изменение означает не просто появление нового поля в CRM, а то, что активный SQL всегда должен иметь:

Владелец + Следующее действие + Срок

Для маркетинга — переход от количества обращений к управлению качеством коммерческого входа. Для руководителя продаж — переход от контроля итоговых продаж к управлению ограничениями прохождения объектов. Для собственника — переход от набора функциональных отчётов к наблюдению сквозной коммерческой системы.

Проекты остаются частью трансформации

В программе могут существовать проекты доработки CRM, интеграции, обучения, изменения оргструктуры, разработки аналитики, запуска пилотов. Но каждый проект должен отвечать на вопрос:

> **какую способность системы он помогает сформировать?**

MOS нельзя «установить»

Методологически точнее говорить:

> **перевести коммерческую систему из текущего состояния в состояние, в котором принципы MOS воспроизводятся в ежедневной операционной деятельности.**

Текущее состояние → Целевое состояние
→ Управляемый переход → Стабилизация → Развитие

30.2. Точка старта: диагностика фактической системы

Любая трансформация начинается с ответа на вопрос:

> **как система работает сейчас?**

Компания часто начинает проектировать новую архитектуру, опираясь на регламенты, организационную структуру, настройки CRM, должностные инструкции и официальные отчёты. Но эти источники показывают прежде всего, как система должна работать.

Диагностика MOS должна установить, как она работает фактически.

Описанная, наблюдаемая и фактически исполняемая система

Полезно различать три уровня.

Описанная система — регламенты, инструкции, методологии, официальные процессы.

Наблюдаемая система — данные, события, временные метки, CRM, телефония, отчётность.

Фактически исполняемая система — реальные действия, обходные решения, неформальные инструменты и компенсации недостатков процесса.

$$\text{Описанная система} \neq \text{Наблюдаемая система} \neq \text{Фактически исполняемая система}$$

Диагностировать нужно коммерческую систему, а не подразделения

Традиционный аудит часто оценивает маркетинг, ЦКР, продажи, сервис и аналитику по отдельности. MOS требует смотреть на движение объекта:

$$\text{Обращение} \rightarrow LeadID \rightarrow MQL \rightarrow SQL \rightarrow \text{Визит} \rightarrow \text{Сделка}$$

Проблема может существовать не внутри функции, а между функциями.

Семь контуров диагностики

1. **Объекты** — одинаково ли определяются клиент, обращение, LeadID, MQL, SQL, сделка, OwnershipID.
2. **Процессы** — где объект ждёт, возвращается, передаётся вручную, теряется.
3. **Ответственность** — можно ли определить «кто? что? когда?».
4. **Данные** — сохраняются ли идентификаторы, события, история, временные метки.
5. **Экономика** — разделяются ли новое привлечение, реактивация и новые циклы существующих клиентов.
6. **Управление** — существует ли замкнутый цикл решений.
7. **Автоматизация** — что поддерживается системой, а что компенсируется вручную.

Диагностический вывод должен подтверждаться несколькими источниками

$$\text{Диагностический вывод} = \text{Данные} + \text{Наблюдение} + \text{Проверка процесса}$$

Агрегированные показатели необходимо дополнять трассировкой реальных LeadID.

Диагностика не должна превращаться в оценку персонала

Последовательность анализа:

$$\text{Система} \rightarrow \text{Процесс} \rightarrow \text{Условие} \rightarrow \text{Действие} \rightarrow \text{Исполнитель}$$

а не наоборот.

Таблица 470. Диагностика фактического состояния MOS

Контур	Что проверяем	Типовые признаки разрыва
Объекты	единообразие определений	разные трактовки LeadID, MQL, SQL
Процессы	фактическое движение объектов	ручные обходы, возвраты, зависания
Ответственность	наличие владельца и следующего действия	объект существует, но действие никому не принадлежит
Данные	событийность и история	перезапись статусов, отсутствие временных меток
Экономика	разделение когорт и методик	смешение нового привлечения и реактивации
Управление	замкнутость цикла решений	есть отчёт, но нет действия и проверки
Автоматизация	соответствие технологии процессу	CRM не поддерживает реальную логику

Итог диагностики — карта фактического состояния. Она ещё не отвечает на вопрос, что исправлять первым.

30.3. Ограничивающий контур как точка приложения изменений

После диагностики обычно возникает множество отклонений. Исправлять их все одновременно не нужно.

Главный вопрос:

> **какой контур сейчас сильнее всего ограничивает достижение сквозного результата?**

Именно его будем называть **ограничивающим контуром**.

Ограничение не равно слабому месту

Слабое место — элемент работает хуже желаемого. Отклонение — факт отличается от нормы или ожидаемого состояния. Ограничивающий контур — элемент или связка элементов, которые ограничивают сквозной результат.

$$\text{Слабое место} \neq \text{Ограничивающий контур}$$

Ограничение существует только относительно цели

$$\text{Цель} \rightarrow \text{Требуемый поток} \rightarrow \text{Фактический поток} \rightarrow \text{Ограничение}$$

Нужно анализировать контур, а не отдельный показатель

Если падает MQL → SQL, причина может быть до перехода, внутри перехода или после него.

Поэтому анализируется:

$$\text{Вход} \rightarrow \text{Правило} \rightarrow \text{Обработка} \rightarrow \text{Передача} \rightarrow \text{Результат}$$

Ограничение проявляется там, где локальное улучшение перестаёт улучшать систему

Например:

$$LeadID \uparrow \rightarrow \text{Нагрузка} \uparrow \rightarrow TTC \uparrow \rightarrow \text{Квалификация} \downarrow \rightarrow SQL \approx const$$

Дальнейшее увеличение привлечения в этом случае не создаёт системного результата.

Место проявления и место причины могут различаться

$$\text{Место проявления} \neq \text{Место причины}$$

Поэтому подразделение, в котором виден разрыв, не обязательно является источником причины.

От наблюдения к ограничению

$$\text{Наблюдение} \rightarrow \text{Гипотеза} \rightarrow \text{Проверка} \rightarrow \text{Ограничение}$$

Таблица 471. Карта ограничивающего контура

Элемент	Содержание
Сквозная цель	какой результат ограничен
Наблюдаемое отклонение	что происходит в данных
Контур	где проявляется ограничение
Гипотеза причины	почему это может происходить
Проверка	чем подтверждается причинная связь
Ограничение	что фактически ограничивает результат

30.4. Целевая операционная модель MOS

После определения ограничивающего контура необходимо описать новое рабочее состояние системы.

Целевая операционная модель отвечает на вопрос:

> **как должен работать данный контур после устранения текущего ограничения?**

Базовая конструкция целевого состояния

$$\text{Объект} + \text{Стадия} + \text{Состояние} + \text{Правило} + \text{Владелец} + \text{Следующее действие} + \text{Срок} + \text{Данные} + \text{Контроль}$$

Это архитектурный шаблон, а не расчётная формула.

Начинать нужно с объекта

$$\text{Объект} \rightarrow \text{Событие} \rightarrow \text{Правило} \rightarrow \text{Действие}$$

Стадия и состояние — разные сущности

$$\text{Объект} = \text{Стадия} + \text{Состояние}$$

Например:

$$SQL + \text{Отложенный}$$

Следующее действие связывает архитектуру с исполнением

$$\text{Кто?} + \text{Что?} + \text{Когда?}$$

Время является частью процесса

$$\text{Процесс} = \text{Последовательность} + \text{Время}$$

Данные должны позволять проверить исполнение

$$\text{Правило} \rightarrow \text{Событие} \rightarrow \text{Измеримый контроль}$$

История должна накапливаться событиями

$$\text{Состояние}_{t+1} = \text{Состояние}_{t} + \text{Событие}$$

Не автоматизировать до проверки логики

$$\text{Определение} \rightarrow \text{Процесс} \rightarrow \text{Ответственность} \rightarrow \text{Данные} \rightarrow \text{Автоматизация}$$

Таблица 472. Паспорт целевого состояния

Элемент	Что должно быть определено
Объект	чем управляем
Стадия	где находится объект
Состояние	что происходит с ним сейчас
Правило	по какой логике действует система
Владелец	кто отвечает
Следующее действие	что должно произойти

Элемент	Что должно быть определено
Срок	когда
Данные	что фиксируется
Контроль	как определяется отклонение
Исключения	что происходит в нестандартных случаях

30.5. Разрыв между текущей и целевой системой

После описания фактического и целевого состояния появляется непосредственный объект трансформации:

> **различие между тем, как система работает сейчас, и тем, как она должна работать после изменения.**

Трансформационный разрыв — различие между фактической и требуемой способностью системы выполнять конкретную управленческую функцию.

Трансформационный разрыв не является экономической потерей

$$\text{Трансформационный разрыв} \neq \text{Экономическая потеря}$$

Для перевода в деньги требуется отдельная причинная цепочка.

И он не равен коммерческому разрыву

Коммерческий разрыв показывает различие между ожидаемым и фактическим результатом. Трансформационный — какой способности системе не хватает.

Основные типы трансформационных разрывов

- разрыв определения;
- разрыв процесса;
- разрыв ответственности;
- разрыв данных;
- разрыв мощности;
- разрыв компетенции;

- разрыв инструмента.

Разрывы образуют зависимости

$$\text{Нет единого } LeadID \rightarrow \text{Дубли}$$
$$\rightarrow \text{Некорректное количество лидов} \rightarrow \text{Искажённый } CPL$$

Таблица 473. Карта трансформационных разрывов

Элемент	Текущее состояние	Целевое состояние	Тип разрыва
Определение	разные трактовки	единый стандарт	методологический
Процесс	зависит от сотрудника	единая последовательность	процессный
Ответственность	размыта	один владелец	организационный
Данные	неполная история	событийная модель	информационный
Мощность	не хватает ресурса	достаточная пропускная способность	ресурсный
Компетенция	правило не воспроизводится	устойчивое исполнение	компетентностный
Инструмент	система не поддерживает правило	техническая поддержка	технологический

30.6. Архитектура изменений: не проекты, а способности

После определения разрывов нужно выбрать, чем управлять в трансформации.

Основная единица — способность системы устойчиво выполнять требуемую управленческую функцию.

Пример: «доработать CRM» — проектная формулировка. «Единообразно различать новый LeadID, дубль, реактивацию и новый коммерческий цикл» — способность.

Архитектурная схема:

$$\text{Способность} = \text{Процесс} + \text{Правило} + \text{Ответственность} + \text{Данные} + \text{Инструмент} + \text{Компетенция} + \text{Контроль}$$

Один проект может создавать несколько способностей, а одна способность — требовать нескольких проектов:

$$1 \text{ проект} \to N \text{ способностей}$$

$$1 \text{ способность} \to N \text{ проектов}$$

Способности образуют зависимости:

$$\text{Единый } LeadID \to \text{Корректный } LLM \to \text{Аналитика конверсий} \to \text{Экономика привлечения}$$

или:

$$\text{История событий} \to \text{Измерение времени} \to \text{Контроль } SLA \to \text{Управление } TTC$$

Состояния способности:

- определена;
- реализована;
- используется;
- воспроизводится;
- встроена в управление.

Таблица 474. Паспорт способности

Элемент	Содержание
Способность	что система должна уметь
Связанное ограничение	какую причину устраняет
Объект	чем управляет
Правило	какое поведение требуется
Процессы	где способность используется

Элемент	Содержание
Ответственность	кто владеет
Данные	что требуется
Инструменты	чем поддерживается
Компетенции	что должны уметь сотрудники
Контроль	как определяется качество
Критерий готовности	когда способность считается созданной
Связь с результатом	на что должна влиять

Технология поддерживает способность, но не заменяет её архитектуру.

30.7. Приоритизация изменений

Ограничивающий контур уже определён. Теперь нужно выбрать первую интервенцию внутри него.

Например, если ограничение находится в MQL → SQL, возможные причины могут быть связаны с определением MQL, маршрутизацией, мощностью ЦКР, приоритизацией, временем реакции или качеством данных.

Приоритизация строится на четырёх критериях.

1. Причинность

Изменение должно воздействовать на подтверждённую причину, а не только на симптом.

2. Зависимости

Нужно учитывать архитектурную последовательность. Нельзя строить сложную аналитику на неустойчивом LeadID.

3. Проверяемость

$$\text{Гипотеза} \rightarrow \text{Изменение} \rightarrow \text{Результат} \rightarrow \text{Решение}$$

4. Реализуемость

Можно ли безопасно начать изменение доступными ресурсами и в обозримом горизонте.

Таблица 475. Приоритизация трансформационных изменений

Критерий	Главный вопрос
Причинность	изменение воздействует на подтверждённую причину или только на симптом?
Зависимости	какие способности должны существовать раньше?
Проверяемость	можно ли быстро и надёжно проверить гипотезу?
Реализуемость	можно ли безопасно начать изменение сейчас?

Не следует сводить критерии к одному псевдоточному рейтингу.

Портфель полезно разделять на зоны: сейчас, следующее, позже, гипотезы.

После каждого существенного изменения приоритет должен пересматриваться.

30.8. Пилот как управляемый эксперимент

После выбора изменения компания всё ещё находится в зоне гипотез.

Пилот — не уменьшенная копия проекта, а управляемый эксперимент.

Он должен ответить:

> **создаёт ли предлагаемое изменение требуемую способность и меняет ли поведение системы в ожидаемом направлении?**

Базовая логика

$$\text{Гипотеза} \rightarrow \text{Изменение} \rightarrow \text{Наблюдаемое поведение} \rightarrow \text{Результат}$$

Один пилот должен иметь одну основную причинную гипотезу.

Базовая конструкция пилота

Гипотеза + Контур + Когорта + Изменение + Метрика + Период + Критерий решения

Пилот должен быть достаточно ограниченным для контроля, но достаточно реальным для проверки воспроизводимости.

Базовый уровень и контроль

До запуска нужно зафиксировать исходное состояние. При возможности полезно иметь контрольное сравнение.

Простая разница «до/после» показывает наблюдаемое изменение, но сама по себе не доказывает причинный эффект.

Три уровня метрик

1. **Внедрение** — используется ли новое правило.
2. **Поведение системы** — изменился ли процесс.
3. **Коммерческий результат** — изменилось ли прохождение объекта дальше.

Экономическая атрибуция проводится отдельно по правилам раздела 30.12.

Критерии успеха и остановки

Они должны определяться до запуска пилота. Исключения — часть результата пилота.

Пилот также проверяет управляемость: если результат держится только на ежедневном вмешательстве директора или консультанта, способность ещё не создана.

Решение по итогам

Масштабировать

Доработать и повторить

Изменить гипотезу

Остановить

или оставить локально.

Таблица 476. Карточка пилота

Элемент	Содержание
Гипотеза	что проверяется
Контур	где проводится пилот
Когорта	какие объекты участвуют
Изменение	что меняется
Базовый уровень	с чем сравниваем
Метрика внедрения	используется ли новое правило
Метрика поведения	изменился ли процесс
Коммерческая метрика	изменился ли результат
Период	сколько длится проверка
Критерий успеха	что считается подтверждением
Критерий остановки	когда пилот прекращается
Решение	масштабировать / доработать / изменить гипотезу / остановить

30.9. Переход без остановки действующего бизнеса

После успешного пилота новая способность ещё не стала частью нормальной операционной системы.

Задача перехода — перевести её в обычную деятельность так, чтобы не остановить бизнес, не создать конкурирующие правила и не разрушить сопоставимость данных.

На определённый период возникают:

Старая модель || Новая модель

Четыре механизма перехода

1. **Граница переключения** — где действует старое правило, а где новое.

2. **Источник истины** — какая система и методология официальны.
3. **Временный режим** — какие обходные решения допустимы и когда они исчезают.
4. **Завершение перехода** — передача владельцу и отключение старой практики.

Способы переключения: одномоментный, поэтапный, когортный.

Момент переключения должен быть наблюдаемым событием.

Защита исторической сопоставимости

Если меняются LeadID, стадии, статусы, критерии квалификации или методология KPI, нужно различать:

$$\text{Методология}_{\text{до}}$$

и

$$\text{Методология}_{\text{после}}$$

Улучшение измерения может визуально выглядеть как ухудшение показателя.

Временные решения допустимы

Но должны иметь:

$$\text{Причина} + \text{Владелец} + \text{Срок} + \text{Условие выхода}$$

Старый процесс должен быть выведен из эксплуатации

$$\text{Пилот} \rightarrow \text{Переход} \rightarrow \text{Передача} \rightarrow \text{Отключение старого} \rightarrow \text{Штатная эксплуатация}$$

30.10. Владельцы трансформации и архитектура ответственности

После передачи новой способности в эксплуатацию критично определить, кто отвечает за неё дальше.

Базовая архитектура включает четыре уровня:

1. функциональный владелец;
2. сквозной владелец;

3. владелец следующего действия;
4. владелец трансформационного контура.

Функциональный владелец

$$\text{Функциональный владелец} = \text{Люди} + \text{Ресурсы} + \text{Компетенции} + \text{Стандарт функции}$$

Сквозной владелец

$$\text{Сквозной владелец} = \text{Цепочка} + \text{Стыки} + \text{Ограничения} + \text{Сквозной результат}$$

Владелец следующего действия

$$\text{Кто?} + \text{Что?} + \text{Когда?}$$

Если объект существует, но у него нет следующего действия и владельца, он находится вне управляемого процесса.

Владелец трансформационного контура

Отвечает за переход:

$$\text{Текущее состояние} \rightarrow \text{Целевое состояние}$$

После стабилизации способность должна перейти постоянному операционному владельцу.

Главный принцип

$$\text{Ответственность} \leftrightarrow \text{Полномочия}$$

Ответственность без права воздействовать на процесс — это не полноценное управление.

Полномочия сквозного владельца не обязательно означают административное подчинение всех участников. Это могут быть процессные полномочия.

Совместная работа не означает коллективную ответственность.

Ответственность должна следовать за объектом:

$$\text{Предыдущий владелец} \rightarrow \text{Событие передачи} \rightarrow \text{Новый владелец}$$

Передача ответственности должна быть наблюдаемым событием.

30.11. Управленческий ритм трансформации

Назначение владельцев ещё не создаёт управление.

Управленческий ритм — повторяющийся механизм превращения наблюдения в действие.

$$\text{План} \rightarrow \text{Факт} \rightarrow \text{Прогноз} \rightarrow \text{Отклонение} \rightarrow \text{Решение} \rightarrow \text{Владелец} \rightarrow \text{Срок} \rightarrow \text{Проверка}$$

Ритм должен соответствовать скорости процесса

Управленческий цикл должен быть короче периода, после которого вмешательство уже не способно существенно изменить результат.

Три горизонта

Операционный — поток и исключения. Что требует действия сейчас?

Трансформационный — способность. Что мешает новой модели стать рабочей?

Стратегический — архитектура и ограничения. Что необходимо изменить следующим?

Горизонт	Объект	Основной вопрос
Операционный	поток и исключения	что требует действия сейчас?
Трансформационный	способность	что мешает новой модели стать рабочей?
Стратегический	архитектура и ограничения	что изменить следующим?

Управление должно начинаться с отклонения, а не с презентации.

Факт без прогноза заставляет управлять прошлым.

Повторяющееся исключение становится сигналом трансформации:

$$\text{Повторяющееся исключение}$$
$$\rightarrow \text{Гипотеза о системном разрыве} \rightarrow \text{Диагностика}$$
$$\rightarrow \text{Трансформационное изменение}$$

Решение должно становиться управляемым объектом:

$$\text{Решение} + \text{Владелец} + \text{Срок} + \text{Критерий проверки}$$

Нужно различать исполнение и эффект:

$$\text{Исполнение} \neq \text{Эффект}$$

По мере зрелости ручной контроль должен уступать место управлению по исключениям.

30.12. Экономика трансформации

Любое изменение в MOS должно в конечном счёте отвечать на вопрос:

создало ли оно экономическую ценность для компании?

Необходимо разделять три уровня результата.

1. Операционный эффект

Сократился TTC, снизилась доля объектов без действия, улучшилось соблюдение SLA, уменьшилось количество дублей.

2. Коммерческий эффект

Изменилась конверсия, число визитов, сделок, повторных продаж.

3. Экономический эффект

Изменился GM1, стоимость процесса, LTV или другой финансовый результат.

$$\text{Операционный эффект} \neq \text{Коммерческий эффект}$$
$$\neq \text{Экономический эффект}$$

Причинная цепочка

$$\text{Изменение способности} \rightarrow \text{Изменение поведения}$$
$$\rightarrow \text{Изменение коммерческого результата}$$
$$\rightarrow \text{Дополнительный } GM1 \rightarrow \text{Чистый эффект}$$

Формула 381. Стоимость нового привлечения

$$CPL = \frac{\text{Расходы на новое привлечение}}{\text{Новые уникальные } LeadID}$$

Формула 382. Стоимость реактивации

$$\text{Стоимость реактивации} = \frac{\text{Затраты на реактивацию}}{\text{Реактивированные } LeadID}$$

Формула 383. Структура сделок по когортам

$$\text{Сделки}_{\text{общие}} = \text{Сделки}_{\text{новое привлечение}} + \text{Сделки}_{\text{реактивация}}$$
$$+ \text{Сделки}_{\text{существующие клиенты}}$$

Формула 384. Ожидаемый GM1 объекта на стадии

$$\text{Ожидаемый } GM1_{\text{стадии}} = P(\text{Сделка}|\text{Стадия}) \times GM1_{\text{сделки}}$$

Ожидаемую ценность последовательных стадий нельзя суммировать как независимые экономические потери.

Формула 385. Дополнительный GM1

$$\text{Дополнительный } GM1 = \text{Дополнительные сделки}$$
$$\times \text{Средний } GM1_{\text{сделки}}$$

Формула 386. Чистый экономический эффект

$$\text{Чистый эффект} = \text{Подтверждённый дополнительный } GM1$$
$$- \text{Дополнительные затраты}$$

Коммерческий разрыв не равен экономической потере

$$\text{Коммерческий разрыв} \neq \text{Экономическая потеря}$$

без подтверждённого механизма.

Инфраструктурная ценность

Единый LeadID, событийная история, единая модель состояний, OwnershipID и архитектура данных могут быть предпосылками будущего эффекта и не требуют фиктивного ROI.

Полная стоимость изменения

Нужно учитывать единовременные, постоянные и переходные затраты, а также управленческое внимание.

Экономический эффект желательно подтверждать независимо: операционный владелец рассчитывает результат, аналитика проверяет данные, финансовая функция подтверждает экономику.

Уровни уверенности

- подтверждённый эффект;
- аналитическая оценка;
- гипотеза.

Таблица 477. Карточка экономики трансформации

Параметр	Что фиксируется
Изменение	какая способность изменилась
Базовый сценарий	что произошло бы без изменения
Когорта	какие объекты анализируются
Операционный эффект	что изменилось в процессе
Коммерческий эффект	что изменилось в цепочке
Дополнительные сделки	причинно подтверждённый результат
Дополнительный GM1	финансовый результат
Единовременные затраты	стоимость перехода
Постоянные затраты	стоимость эксплуатации

Параметр	Что фиксируется
Чистый эффект	результат после затрат
Уровень уверенности	подтверждён / оценка / гипотеза

30.13. Масштабирование проверенной модели

Успешный пилот подтверждает работоспособность новой способности в ограниченном контуре.

Масштабирование должно доказать её воспроизводимость.

$$\text{Пилот} \rightarrow \text{Работоспособность}$$

$$\text{Масштабирование} \rightarrow \text{Воспроизводимость}$$

Масштабировать нужно стандарт

Стандарт способности определяет минимум: объект, правило, ключевые события, ответственность, следующее действие, сроки, данные, контроль, основные исключения.

Архитектурное ядро и адаптивный слой

$$\text{Единый стандарт} = \text{Архитектурное ядро} + \text{Допустимая адаптация}$$

К ядру относятся определения объектов, идентификаторы, логика стадий и состояний, обязательные события, принципы ответственности и методология KPI.

Адаптация может учитывать локальную организацию, график работы, сценарии коммуникации, интерфейсы, значения SLA.

Масштабирование волнами

$$\text{Волна}_1 \rightarrow \text{Волна}_2 \rightarrow \text{Волна}_3$$

Каждая волна проверяет воспроизводимость, обнаруживает исключения и уточняет стандарт.

Не следует использовать только лучшие команды: сильная команда может вручную компенсировать недостатки архитектуры.

Проверка мощности

Пилот при 50 объектах в день не доказывает работоспособность при 5000.

Нужно проверить организационную, техническую и управленческую пропускную способность.

Дефект модели и дефект внедрения

Результат может ухудшиться потому, что модель неверна, или потому, что она плохо внедрена.

Локальные отклонения полезно классифицировать:

1. ошибка исполнения;
2. объективная локальная особенность;
3. дефект стандарта.

Версионирование

Ключевые стандарты полезно версионировать при изменениях определений, правил, KPI и моделей данных.

Формула 387. Экономика масштабирования

$$\text{Чистый эффект}_{\text{масштаб}} = \text{Подтверждённый эффект}_{\text{масштаб}} - \text{Затраты}_{\text{масштаб}}$$

Нельзя рассчитывать эффект масштаба простым умножением результата пилота на количество подразделений.

30.14. Стабилизация: когда новая архитектура становится нормой

После масштабирования способность формально присутствует во всей организации. Но это ещё не означает, что она стала нормой.

Главный вопрос стабилизации:

> **продолжает ли новая модель работать без постоянного давления проектной команды?**

$$\text{Внедрено} \neq \text{Стабилизировано}$$

Снижение зависимости от проектного контроля

$$\text{Ежедневный контроль} \rightarrow \text{Периодический контроль}$$
$$\rightarrow \text{Контроль по отклонениям}$$

Если качество резко падает при снижении поддержки, способность ещё не устойчива.

Управление по исключениям

$$\text{Сплошной контроль} \rightarrow \text{Управление по исключениям}$$

Старая практика должна перестать быть рабочей альтернативой

На этапе 30.9 она технически выводится из эксплуатации. На этапе стабилизации проверяется, что организация действительно к ней не возвращается.

Устойчивость во времени и при нагрузке

$t_1 \rightarrow t_2 \rightarrow t_3$

Повторяющиеся исключения должны превращаться в правила:

$$\text{Исключение} \rightarrow \text{Классификация} \rightarrow \text{Правило}$$

Организационная способность должна переживать смену конкретных людей.

$$\text{Организационная способность} \neq \text{Навык одного человека}$$

Критерий выхода из трансформационного режима

Способность стабилизирована, если она:

1. работает без постоянного участия проектной команды;
2. имеет постоянного владельца;
3. контролируется преимущественно по исключениям;
4. сохраняет качество во времени;
5. выдерживает вариативность нагрузки;
6. не требует старой практики как основной опоры;
7. сохраняет ожидаемый коммерческий и экономический результат.

30.15. MOS как постоянно развивающаяся операционная система

Стабилизация завершает конкретный цикл внедрения, но не завершает развитие MOS.

Рынок, спрос, продукты, каналы, поведение клиентов, экономика и технологии меняются. Следовательно, состояние, которое сегодня является целевым, со временем снова становится текущим.

Зрелая MOS должна уметь не только работать, но и **изменять саму себя**.

Постоянный цикл развития

$$\text{Наблюдение} \rightarrow \text{Ограничение} \rightarrow \text{Гипотеза} \rightarrow \text{Изменение} \rightarrow \text{Проверка} \rightarrow \text{Стандарт} \rightarrow \text{Новое наблюдение}$$

Главная метаспособность зрелой MOS:

> **система умеет обнаруживать собственные ограничения и управляемо перестраивать себя.**

Постоянное развитие не означает постоянную перестройку

Нужно различать обычную вариативность и устойчивое системное ограничение.

Стабильное ядро и изменяемый слой

$$MOS = \text{Стабильное ядро} + \text{Адаптивный операционный слой}$$

К ядру относятся базовые объекты, идентификаторы, ключевые определения, принципы ответственности, причинность, экономическая дисциплина.

Быстрее могут меняться процессы, сценарии, SLA, алгоритмы приоритизации, интерфейсы, автоматизация и инструменты.

Технология следует за архитектурой

$$\text{Архитектура} \rightarrow \text{Правило} \rightarrow \text{Процесс} \rightarrow \text{Данные} \rightarrow \text{Технология}$$

AI особенно полезен тогда, когда существуют:

$$\text{Качественные объекты} + \text{История} + \text{Состояния} + \text{События} + \text{Экономика}$$

Он может усиливать прогнозирование, классификацию, приоритизацию, рекомендации следующего действия, выявление аномалий и поиск ограничений.

Но AI не отменяет определение объекта, ответственность, причинность и экономическую проверку.

От наблюдения прошлого — к прогнозу и действию

$$\text{Ретроспективное управление} \rightarrow \text{Текущее управление} \rightarrow \text{Прогнозное управление}$$

Зрелость определяется не количеством аналитики, а способностью превращать прогноз в управляемое действие.

Локальная эффективность не должна подменять сквозной результат

$$\text{Локальная эффективность} \neq \text{Системная эффективность}$$

Каждый цикл должен оставлять после себя организационную память:

$$\text{Гипотеза} + \text{Контекст} + \text{Изменение} + \text{Результат} + \text{Вывод}$$

В итоге MOS переходит от целевой архитектуры к эволюционной:

$$\text{Система}_t \rightarrow \text{Система}_{t+1} \rightarrow \text{Система}_{t+2} \rightarrow \dots$$

Заключение

Внедрение новой архитектуры маркетинга нельзя свести к внедрению CRM, изменению оргструктуры, созданию новых отчётов или проведению обучения.

Все эти действия могут быть необходимы. Но сами по себе они не означают, что коммерческая система изменилась.

Настоящая трансформация происходит только тогда, когда компания приобретает новую **устойчивую способность** — новый способ работы, который воспроизводится в ежедневной деятельности и продолжает существовать после завершения проекта.

Именно поэтому внедрение MOS начинается не с выбора технологий и не с перечня инициатив.

Оно начинается с понимания фактической системы:

$$\text{Фактическое состояние} \rightarrow \text{Ограничение} \rightarrow \text{Целевое состояние}$$

После определения ограничения необходимо описать минимально достаточное целевое состояние и увидеть конкретный разрыв:

$$\text{Текущее состояние} \rightarrow \text{Трансформационный разрыв} \rightarrow \text{Целевое состояние}$$

Проекты создают отдельные элементы. Способность объединяет их в работающий механизм.

Любое изменение остаётся гипотезой до проверки:

$$\text{Гипотеза} \rightarrow \text{Пилот} \rightarrow \text{Наблюдение} \rightarrow \text{Решение}$$

Коммерческая система не может быть выключена на время трансформации. Поэтому переход должен иметь границу действия, источник истины, временный режим, момент переключения и условие прекращения старой практики.

Новая архитектура требует новой ответственности:

$$\text{Ответственность} \leftrightarrow \text{Полномочия}$$

Назначенные владельцы становятся частью системы только тогда, когда существует управленческий цикл:

$$\text{План} \rightarrow \text{Факт} \rightarrow \text{Прогноз} \rightarrow \text{Отклонение} \rightarrow \text{Решение} \rightarrow \text{Владелец} \rightarrow \text{Срок} \rightarrow \text{Проверка}$$

Изменение должно доказывать экономическую ценность:

$$\text{Изменение способности} \rightarrow \text{Изменение поведения} \rightarrow \text{Коммерческий результат} \rightarrow \text{Дополнительный } GM1 \rightarrow \text{Чистый эффект}$$

Пилот ещё не является масштабом. Масштабирование должно доказать воспроизводимость:

$$\text{Пилот} \rightarrow \text{Стандарт} \rightarrow \text{Волны} \rightarrow \text{Масштаб}$$

Масштабирование ещё не означает завершение. Последняя проверка — стабилизация:

Усиленный контроль → Управление по исключениям
→ Новая норма

Но MOS не имеет конечной точки. После устранения одного ограничения возникает следующее.

Вся логика внедрения MOS может быть сведена к одной последовательности:

Диагностика → Ограничение → Цель → Разрыв
→ Способность → Приоритет → Пилот → Переход
→ Ответственность → Управление → Экономика
→ Масштабирование → Стабилизация → Эволюция

MOS становится действующей архитектурой тогда, когда организация умеет:

> **видеть собственную систему, находить её ограничения, управляемо изменять способности, проверять результат и превращать подтверждённые изменения в новую устойчивую норму.**

С этого момента новая архитектура маркетинга становится не набором методик, а **операционной системой управляемого коммерческого развития бизнеса**.

Глоссарий главы 30

Адаптивный операционный слой — часть MOS, которая может изменяться в зависимости от контекста подразделения, канала или бизнес-модели.

Архитектурное ядро — набор базовых элементов MOS, которые не должны произвольно меняться при локальной адаптации: определения объектов, идентификаторы, принципы стадий и состояний, ключевые события, правила ответственности и методология показателей.

Базовый сценарий — описание того, что с высокой вероятностью произошло бы без рассматриваемого изменения.

Владелец следующего действия — конкретный участник процесса, ответственный за ближайшее действие по активному коммерческому объекту в установленный срок.

Владелец трансформационного контура — временная управленческая роль, отвечающая за перевод системы из текущего состояния в целевое.

Воспроизводимость — способность процесса или управленческой практики сохранять требуемый результат у разных сотрудников, в разных подразделениях, во времени и при нормальной вариативности нагрузки.

Диагностика фактического состояния — исследование того, как коммерческая система реально работает, а не только того, как она описана.

Карта трансформационных разрывов — структурированное сопоставление текущего и целевого состояния системы.

Когортное переключение — способ перехода на новую модель, при котором новые объекты начинают обрабатываться по новым правилам, а существующие завершают цикл по прежней логике.

Контур пилота — ограниченная часть системы, в которой проверяется трансформационная гипотеза.

Критерий остановки пилота — заранее установленное условие прекращения или приостановки пилота.

Метаспособность MOS — способность коммерческой системы обнаруживать собственные ограничения, формулировать изменения, проверять их и превращать подтверждённые решения в новые устойчивые стандарты.

Ограничивающий контур — элемент или связка элементов коммерческой системы, которые в текущих условиях сильнее всего ограничивают достижение сквозного результата.

Операционная эксплуатация способности — состояние, при котором новая способность передана постоянному владельцу и работает в обычном управленческом процессе.

Пилот — ограниченный управляемый эксперимент, предназначенный для проверки причинной гипотезы.

Приоритизация изменений — выбор первой трансформационной интервенции внутри подтверждённого ограничивающего контура.

Проектный результат — формально завершённый результат отдельного проекта, который сам по себе ещё не означает появления устойчивой организационной способности.

Сквозной владелец — управленческая роль, отвечающая не за отдельную функцию, а за прохождение результата через несколько функций.

Способность — устойчивая способность системы выполнять конкретную управленческую функцию по определённому правилу с необходимой ответственностью, данными, инструментами, компетенциями и контролем.

Стабилизация — этап, на котором новая способность перестаёт зависеть от повышенного внимания проектной команды и становится воспроизводимой частью штатной операционной системы.

Стандарт способности — минимально необходимое описание того, как способность должна работать.

Трансформационный контур — временный управленческий механизм, предназначенный для изменения способности системы.

Трансформационный разрыв — различие между фактической и требуемой способностью системы выполнять конкретную управленческую функцию.

Управление по исключениям — режим управления, при котором нормальный поток обрабатывается по стандартным правилам, а внимание направляется на отклонения.

Управленческий ритм — регулярный замкнутый цикл превращения данных и отклонений в решения, действия и последующую проверку результата.

Уровень уверенности экономического эффекта — характеристика степени доказанности финансового результата: подтверждённый эффект, аналитическая оценка или гипотеза.

Целевая операционная модель — описание того, как конкретный коммерческий контур должен работать после устранения текущего ограничения.

Чистый экономический эффект — финансовый результат трансформации после учёта дополнительных затрат.

Экономика масштабирования — оценка экономического результата после распространения способности за пределы пилотного контура.

Организационная память трансформации — сохранённая история гипотез, изменений, результатов и выводов, используемая в следующих циклах развития.

Ключевые формулы главы 30

1. CPL=(Расходынановоепривлечение)/(НовыеуникальныеLeadID)
2. Стоимостьреактивации=(Затратынареактивацию)/(РеактивированныеLeadID)
3. $Сделки_{общие}=Сделки_{новоепривлечение}+Сделки_{реактивация}+Сделки_{существующиеклиенты}$
4. $ОжидаемыйGM1_{стадии}=P(Сделка|Стадия)\times GM1_{сделки}$
5. $ДополнительныйGM1=Дополнительныесделки\times СреднийGM1_{сделки}$
6. Чистыйэффект=ПодтверждённыйдополнительныйGM1−Дополнительные затраты
7. $Чистыйэффект_{масштаб}=Подтверждённыйэффект_{масштаб}-Затраты_{масштаб}$

ГЛАВА 31 /

MOS как операционная система коммерческого развития компании

Введение

На протяжении книги маркетинг постепенно выходил за границы привычного набора функций.

Сначала речь шла о бренде, рекламе, коммуникациях, цифровых каналах и лидогенерации. Затем — о спросе, качестве коммерческого присутствия, жизненном цикле лида, работе продаж, данных, экономике, ответственности, владении клиентом и постоянном улучшении.

В результате возникает принципиальный вопрос:

> **Что именно должна представлять собой вся эта конструкция, если рассматривать её не как набор отдельных инструментов, а как систему управления коммерческим результатом?**

Ответом становится MOS — операционная система коммерческого развития компании.

MOS не отменяет маркетинг. Она определяет его место внутри более широкой коммерческой архитектуры.

Такой переход можно представить как развитие управленческого взгляда:

$$\text{Реклама} \rightarrow \text{Лидогенерация} \rightarrow \text{Управление спросом} \rightarrow \text{Коммерческая система} \rightarrow MOS$$

На каждом шаге расширяется объект управления.

Компания перестаёт управлять только активностями и начинает управлять способностью системно:

- видеть рынок;
- формировать и захватывать спрос;
- сохранять идентичность коммерческой потребности;
- развивать её до сделки;
- продолжать отношения после сделки;
- измерять экономику;
- выявлять ограничения;
- назначать ответственность;
- менять собственную систему на основании обратной связи.

В наиболее компактном виде архитектуру MOS можно представить так:

$$MOS = \text{Коммерческая архитектура} + \text{Данные} + \text{Экономика} + \text{Ответственность} + \text{Управление} + \text{Постоянное улучшение}$$

Это **архитектурная модель, а не математическая формула**.

Главный вопрос финальной главы:

> **Как выглядит компания, в которой MOS перестала быть проектом трансформации и стала нормальной операционной системой коммерческого развития?**

31.1. От маркетинговой функции к архитектуре коммерческого развития

Традиционная организационная модель разделяет коммерческую деятельность между функциями.

Маркетинг формирует спрос. Контактный центр принимает обращения. Продажи работают с коммерческими возможностями. Сервис взаимодействует с владельцем. CRM и аналитика поддерживают данные.

Каждая функция может иметь собственных руководителей, бюджет, KPI, процессы и отчётность. Но коммерческий результат создаётся не внутри одной функции. Он возникает **на всём пути клиента и особенно на стыках между функциями**.

Качественная рекламная кампания не гарантирует результат, если обращения долго обрабатываются. Большое количество MQL не создаёт сделки, если переход к SQL не управляется. Высокая конверсия продаж не создаёт максимальный LTV, если отношения заканчиваются после передачи продукта.

Поэтому границы организационной структуры и границы коммерческого результата не совпадают.

> **Функция может быть локальной. Результат всегда сквозной.**

Именно здесь возникает необходимость перехода от управления маркетинговой функцией к управлению коммерческой архитектурой.

Основная задача MOS — не уничтожить функциональное управление, а соединить функции через единые объекты, определения, правила переходов, данные, ответственность, экономику и общий управленческий контур.

Таблица 478. От функционального маркетинга к MOS

Функциональная модель	Архитектура MOS
Управление маркетинговыми активностями	Управление коммерческими способностями

Функциональная модель	Архитектура MOS
Основной объект — канал или кампания	Основной объект — коммерческий поток и его объекты
Ответственность ограничена функцией	Ответственность связана со сквозным результатом
Оптимизация локальных KPI	Оптимизация результата системы
Данные преимущественно для отчётности	Данные как история поведения системы
CRM поддерживает отдельные процессы	CRM исполняет согласованную архитектуру
Улучшения реализуются отдельными проектами	Улучшение встроено в регулярное управление

MOS не означает, что маркетинг должен начать управлять продажами, сервисом или финансами. Речь идёт не о расширении власти одной функции, а о создании общей архитектуры.

Сначала определяется:

$$\text{Определение} \rightarrow \text{Архитектура} \rightarrow \text{Процесс} \rightarrow \text{Инструмент}$$

а не наоборот.

31.2. Компания как система коммерческих потоков

Организационная структура показывает, **кто где работает**. Но она плохо показывает, **как движется коммерческий результат**.

Функции относительно стабильны. Коммерческие объекты движутся.

Клиент может увидеть коммуникацию, оставить обращение, быть квалифицирован, перейти в состояние MQL, развить потребность, перейти в SQL, прийти на визит, заключить сделку и стать владельцем.

На каждом переходе меняются состояние объекта, владелец следующего действия, срок, вероятность результата и экономическая ценность.

Поэтому коммерческая система должна видеть не только этапы, но и **переходы между ними**.

Потеря часто возникает не внутри функции, а между двумя функциями: лид передан, но не принят; принят, но не обработан; обработан, но не квалифицирован; квалифицирован, но не передан; SQL создан, но следующий коммерческий шаг не выполнен.

Для каждого критического перехода должны быть определены:

- исходное состояние;
- целевое состояние;
- критерии перехода;
- событие, подтверждающее факт;
- владелец следующего действия;
- срок;
- правила эскалации.

MOS тем самым меняет объект управленческого внимания:

> **Не только функция, но и движение коммерческого объекта через функции.**

31.3. Объектная архитектура как фундамент MOS

Управлять потоком невозможно, если компания не понимает, **что именно движется**.

Поэтому фундамент MOS — объектная архитектура.

ClientID

Идентификатор клиента как субъекта отношений с компанией.

Один ClientID может иметь несколько LeadID, DealID и OwnershipID.

LeadID

Идентификатор конкретной самостоятельной коммерческой потребности.

Человек и коммерческая потребность — не одно и то же. У одного клиента могут возникать разные потребности в разные периоды времени.

DealID

Идентификатор конкретной сделки, связывающий коммерческую возможность с фактическим результатом.

OwnershipID

Идентификатор контекста владения продуктом после сделки. Он позволяет сохранить связь между клиентом, продуктом, периодом владения, коммерчески значимыми событиями и будущими потребностями.

EventID

Идентификатор зафиксированного события. EventID фиксирует **то, что произошло с объектом или вокруг объекта**.

Таблица 479. Основные объекты MOS

Объект	Что представляет	Когда возникает
ClientID	Клиента как субъекта отношений	При идентификации клиента
LeadID	Самостоятельную коммерческую потребность	При возникновении потребности
DealID	Конкретную сделку	При формировании сделки
OwnershipID	Контекст владения продуктом	После передачи продукта
EventID	Зафиксированный факт	При наступлении события

Событие, состояние и изменение состояния

Эти понятия нельзя смешивать.

> **Событие — факт того, что произошло.**

Например: клиент ответил на звонок, заполнена форма, состоялся визит, отправлено предложение.

> **Состояние — текущее положение объекта.**

Например: новый LeadID, MQL, SQL, пауза.

Изменение состояния — переход объекта из одного состояния в другое.

Поэтому:

$$\text{Событие} \neq \text{Изменение состояния}$$

Не каждое событие должно переводить объект в новое состояние.

Корректная архитектурная логика:

$$\text{Событие} + \text{Условие перехода} \rightarrow \text{Изменение состояния}$$

Таблица 480. Событие, состояние, изменение состояния и действие

Сущность	Основной вопрос	Пример
Событие	Что произошло?	Клиент ответил на звонок
Состояние	Где находится объект?	MQL
Изменение состояния	Что изменилось?	MQL → SQL
Следующее действие	Что необходимо сделать?	Назначить визит
Владелец	Кто отвечает?	Сотрудник ЦКР
Срок	Когда?	До 14:00

31.4. От воронки к коммерческому жизненному циклу

Воронка остаётся полезной моделью. Она позволяет видеть преобразование потока:

$$LeadID \rightarrow MQL \rightarrow SQL \rightarrow \text{Сделка}$$

Но она описывает только ограниченный фрагмент отношений.

Сделка завершает конкретный коммерческий цикл, но не обязательно отношения с клиентом. После сделки возникает контекст владения. Во время владения могут появляться сервисные потребности, дополнительные продукты, потребность в замене, новая покупка или новая категория продукта.

Поэтому MOS рассматривает воронку внутри более длинного коммерческого жизненного цикла.

Новая потребность и реактивация

Если прежняя потребность не завершена и клиент снова возвращается к ней:

$$\text{Реактивация} \rightarrow \text{Существующий } LeadID$$

Идентичность потребности сохраняется.

Если возникает новая самостоятельная коммерческая задача:

$$\text{Новая потребность} \rightarrow \text{Новый } LeadID$$

даже если речь идёт о том же ClientID.

31.5. Семь архитектурных контуров MOS

Для создания устойчивого коммерческого результата компании требуется не один процесс, а набор взаимосвязанных способностей.

В MOS выделяются **семь архитектурных контуров**.

Важно: это не стадии зрелости и не организационные подразделения. Они отвечают на вопрос:

Что должна уметь коммерческая система?

1. Создание бренда

Формирование узнаваемости, смысла, доверия и предпочтения.

2. Стимулирование спроса

Активация существующей или формирование потенциальной потребности.

3. Коммерческое присутствие

Способность быть доступным клиенту в момент поиска и выбора.

4. Привлечение лидов

Захват возникшей потребности и создание LeadID.

Первые четыре контура образуют:

MVC — цепочку создания маркетинговой ценности.

5. Управление жизненным циклом лида

LLM сопровождает развитие LeadID и включает квалификацию, развитие потребности, коммуникации, следующие действия, паузу, реактивацию и переход к SQL.

LLM не является отдельной линейной стадией.

Упрощённо его роль может быть показана:

$$MQL \xrightarrow{LLM} SQL$$

6. Управление продажами

Преобразование подтверждённой коммерческой возможности в сделку: работа с SQL, визит, предложение, переговоры, коммерческое решение, сделка.

7. Управление отношениями с клиентом после покупки

Коммерческое управление отношениями после сделки: удержание, развитие отношений, дополнительные продукты, работа с событиями владения и выявление новой потребности.

Таблица 481. Семь архитектурных контуров MOS

Контур	Основная задача	Ключевой результат
Создание бренда	Формировать смысл и предпочтение	Предпосылка спроса
Стимулирование спроса	Активировать потребность	Интерес
Коммерческое присутствие	Быть доступным в момент выбора	Возможность контакта
Привлечение лидов	Захватить потребность	LeadID
Управление жизненным циклом лида	Развивать и квалифицировать	SQL

Контур	Основная задача	Ключевой результат
Управление продажами	Преобразовать SQL в сделку	DealID, GM1
Управление отношениями с клиентом после покупки	Развивать отношения после сделки	Удержание, новый цикл, LTV

31.6. Данные как память коммерческой системы

Если коммерческие объекты движутся во времени, системе необходимо помнить, откуда они пришли, какие события происходили, где они находились, сколько времени находились в состоянии, кто выполнял действия, какие переходы состоялись и чем закончился цикл.

Обычный отчёт даёт снимок. История даёт возможность восстановить поведение.

Поэтому развитие данных можно представить так:

$$\text{Отчёт} \rightarrow \text{История} \rightarrow \text{Наблюдаемость} \rightarrow \text{Причинный анализ} \rightarrow \text{Прогноз} \rightarrow \text{Действие}$$

Наблюдаемая система способна ответить: где находился объект, что с ним происходило, кто выполнял действие, когда, сколько времени занял переход и какие правила были нарушены.

Особое значение имеет временная история. Без неё невозможно надёжно анализировать TTC, время в состоянии, задержки, очереди, SLA, пропускную способность и последовательность событий.

Данные становятся не просто отчётностью, а **памятью коммерческой системы**.

31.7. Экономика коммерческого потока

MOS расширяет экономический горизонт. Недостаточно знать только стоимость рекламного обращения. Необходимо понимать экономику всей цепочки.

Формула 388. Стоимость нового привлечения

$$CPL_{new} = \frac{C_{acq,new}}{N_{LeadID,new}}$$

где $C_{acq,new}$ – расходы на новое привлечение, а $N_{LeadID,new}$ – новые уникальные LeadID.

В знаменатель нельзя включать технические дубли, повторные обращения по существующей потребности и реактивации старого LeadID.

Формула 389. Стоимость сделки

$$Cost_{Deal} = \frac{C_{acq} + C_{commercial}}{N_{Deal}}$$

Формула корректна при сопоставимом периоде, единой базе затрат и отсутствии двойного учёта.

Формула 390. Ожидаемая экономическая ценность состояния

$$E(GM1 \mid S_i) = P(Deal \mid S_i) \times E(GM1_{Deal} \mid S_i)$$

Эта формула показывает ожидаемую экономическую ценность объекта при текущем состоянии.

Коммерческий разрыв и экономический резерв

> **Коммерческий разрыв — наблюдаемое отличие факта от целевого, нормативного или потенциального состояния.**
>
> **Экономический резерв — оценка потенциального эффекта устранения этого разрыва.**

Поэтому:

$$\text{Коммерческий разрыв} \neq \text{Экономическая потеря}$$

Формула 391. Потенциальный экономический резерв

$$Potential\ GM1 = N_{Base} \times \Delta CR \times GM1_{Deal}$$

До доказательства причинности это только **оценка потенциального резерва**.

Формула 392. Подтверждённый чистый экономический эффект

$$\text{Чистый эффект} = \Delta GM1 - \Delta C_{commercial} - C_{implementation}$$

При этом необходимо отделять рыночный эффект, эффект системы и разовые факторы.

Формула 393. LTV на горизонте нескольких коммерческих циклов

$$LTV_{net} = \sum_{k=1}^{n} (GM1_k - C_{commercial,k}) - C_{retention} - C_{acq,initial}$$

Конкретный состав GM1 и затрат должен быть согласован с финансовой методологией компании.

Таблица 482. Уровни экономики коммерческого потока

Уровень	Основной вопрос
Новое привлечение	Сколько стоит новый LeadID?
Коммерческий процесс	Сколько стоит довести поток до сделки?
Состояние	Какова ожидаемая экономическая ценность объекта?
Ограничение	Какой потенциальный резерв связан с разрывом?
Изменение	Каков подтверждённый чистый эффект?
Отношения	Какова ценность клиента на горизонте циклов?

31.8. От функциональных KPI к сквозным результатам

MOS не отменяет функциональные показатели. CPL, TTC, MQL, SQL, конверсии, визиты, сделки, GM1 и LTV остаются необходимыми.

Но локальный показатель не должен интерпретироваться изолированно.

Например: CPL снизился, объём лидов вырос, но качество упало, переход MQL → SQL ухудшился, продажи не выросли, GM1 снизился.

Функция выполнила локальную задачу, но система проиграла.

Поэтому:

$$\text{Локальная эффективность} \neq \text{Системная эффективность}$$

Управленческая логика:

$$\text{Локальный показатель} \rightarrow \text{Переход} \rightarrow \text{Сквозной результат} \rightarrow \text{Экономический эффект}$$

Это не означает, что каждый показатель обязан напрямую рассчитываться через GM1. Но компания должна понимать его место в причинной архитектуре.

Ранние и опережающие показатели

Ранний показатель просто возникает раньше конечного результата.

Опережающий показатель должен иметь подтверждённую прогностическую связь с будущим результатом.

Поэтому:

$$\text{Ранний} \not\Rightarrow \text{Опережающий}$$

31.9. Архитектура ответственности

Сквозной коммерческий результат создаётся многими функциями. Поэтому одной функциональной ответственности недостаточно.

MOS разделяет как минимум три уровня.

Функциональный владелец

Отвечает за людей, компетенции, ресурсы, методику и качество работы функции.

Сквозной владелец

Отвечает за целостность потока, качество переходов, согласованные правила, системные ограничения и сквозной результат в пределах полномочий.

Он **не является линейным руководителем всех функций**.

Он не должен управлять чужим штатом, распределять ежедневную работу всех сотрудников или заменять функциональных руководителей. Но может требовать соблюдения согласованных критериев переходов, SLA, стандартов передачи, правил данных и ответственности за следующее действие.

Владелец следующего действия

Отвечает за конкретное действие в отношении конкретного объекта в конкретный срок.

Операционно управляемый объект можно представить:

$$ObjectID + \text{Состояние} + \text{Следующее действие} + \text{Владелец} + \text{Срок}$$

Это архитектурная схема, не расчётная формула.

Таблица 483. Три уровня ответственности

Роль	За что отвечает	За что не отвечает
Функциональный владелец	Люди, компетенции, ресурсы, качество функции	За весь сквозной поток
Сквозной владелец	Поток, переходы, правила, ограничения	За ежедневное управление всеми функциями
Владелец следующего действия	Объект, действие, срок	За архитектуру системы

31.10. CRM как операционный слой MOS

CRM занимает важное место в MOS, но не является самой MOS.

Коммерческая логика должна появляться раньше технологического инструмента.

Правильная последовательность:

$$\text{Архитектура} \rightarrow \text{Правила} \rightarrow \text{Процесс} \rightarrow \text{Данные} \rightarrow CRM$$

MOS определяет объекты, состояния, события, правила переходов, критерии MQL и SQL, владельцев, SLA и правила эскалации.

CRM обеспечивает техническую идентификацию, фиксацию, постановку задач, контроль сроков, историю, маршрутизацию и уведомления.

Таблица 484. Разделение MOS и CRM

MOS определяет	CRM обеспечивает
Объекты	Хранение и идентификацию
Состояния	Отображение
Критерии переходов	Исполнение переходов
События	Регистрацию истории
Следующее действие	Постановку задачи
Владельца	Назначение
SLA	Контроль срока
Эскалацию	Уведомление и маршрутизацию

CRM не обязана быть единственным источником всех данных. В реальной компании в архитектуре могут участвовать DMS, ERP, сайт, телефония, BI, сервисные системы и хранилище данных.

MOS требует не одной системы, а **согласованной объектной и событийной архитектуры между системами**.

31.11. Автоматизация и искусственный интеллект: усиление, а не замена архитектуры

Когда объекты, правила и ответственность определены, появляется основа для технологического усиления.

Автоматизация и искусственный интеллект решают разные задачи.

Автоматизация

Подходит для устойчивых детерминированных правил: маршрутизации, контроля сроков, уведомлений, стандартных задач и автоматических действий.

Искусственный интеллект

Полезен там, где требуется работа с вероятностями и сложными данными: классификация, прогнозирование, приоритизация, обнаружение аномалий, рекомендуемое следующее действие.

Главный принцип:

> **Плохая архитектура, усиленная автоматизацией или ИИ, становится масштабированной плохой архитектурой.**

Поэтому порядок остаётся:

Определение → Процесс → Ответственность → Данные → Автоматизация → ИИ

Минимальные критерии готовности к ИИ

1. Определены устойчивые коммерческие объекты.
2. Разделены события и состояния.
3. Существует временная история.
4. Известны критерии результата.
5. Есть достаточно наблюдений.
6. Определено конкретное решение, которое должен улучшать ИИ.
7. Назначен владелец этого решения.
8. Можно измерить экономический эффект.
9. Приемлема цена ошибочного решения.

ИИ не становится владельцем результата. Ответственность остаётся за человеком или ролью.

31.12. Собственник как архитектор коммерческой системы

По мере развития MOS меняется роль собственника.

В незрелой системе он часто компенсирует архитектурные разрывы личным вмешательством: ускоряет обработку, сводит конфликтующие функции, требует отчёты, назначает решения вручную.

Это может временно улучшать результат. Но если система работает только под постоянным вниманием собственника, она остаётся незрелой.

> **Задача собственника — не управлять каждым коммерческим объектом, а управлять системой, которая управляет коммерческими объектами.**

Высший уровень должен концентрироваться на четырёх задачах.

1. Определение системного ограничения

Не каждое отклонение является ограничением. Собственника интересует фактор, который сейчас наиболее существенно сдерживает общий результат.

2. Оценка экономической значимости

Наибольшее отклонение не всегда является наиболее важным. Ограничение необходимо связывать с GM1, LTV, пропускной способностью и экономическим резервом.

3. Разрешение конфликтов локальных оптимумов

Задача собственника — не определить «кто прав», а выбрать решение, которое улучшает систему в целом.

4. Распределение ресурсов

Часть ресурсов должна следовать за экономически значимыми ограничениями: это могут быть инвестиции в людей, данные, обучение, CRM, автоматизацию или изменение процесса.

Управление по исключениям

Если стандартный процесс работает, объект имеет владельца, следующее действие назначено, SLA соблюдается, а локальные руководители устраняют отклонения, собственник не нужен.

На его уровень должны попадать системные ограничения, межфункциональные конфликты, существенные экономические риски, решения о перераспределении ресурсов и изменения архитектуры.

Таблица 485. Изменение роли собственника

Незрелая система	Зрелая MOS
Контролирует отдельные действия	Контролирует системные ограничения
Запрашивает множество отчётов	Использует сквозной контекст

Незрелая система	Зрелая MOS
Лично разрешает операционные конфликты	Определяет правила и эскалации
Ускоряет проблемный участок	Назначает владельца и полномочия
Бюджетирует преимущественно по функциям	Направляет ресурсы на способности и ограничения
Реагирует на прошлый результат	Использует прогноз
Компенсирует систему собой	Развивает способность системы работать самостоятельно

31.13. MOS как развивающаяся система

MOS нельзя рассматривать как конструкцию, которую один раз спроектировали и затем не меняют.

Меняются рынок, спрос, продукты, клиенты, каналы, технологии и ограничения. Поэтому должна развиваться и сама коммерческая система.

Здесь возникает отдельная модель — **семь стадий зрелости MOS**.

Она не совпадает с семью архитектурными контурами.

Архитектурные контуры отвечают:

Что должна уметь система?

Стадии зрелости отвечают:

Насколько хорошо она этим управляет?

1. Фрагментарная стадия

Результат создаётся через отдельные функции и персональные договорённости.

2. Формализованная стадия

Определены объекты, правила, роли, переходы и SLA.

3. Наблюдаемая стадия

Компания способна восстановить фактическую историю поведения коммерческих объектов.

4. Управляемая стадия

Компания умеет обнаружить отклонение, найти ограничение, назначить владельца, изменить процесс и проверить эффект.

5. Экономически управляемая стадия

Компания умеет выбирать, **какое ограничение устранять первым**, исходя из ожидаемого экономического эффекта.

6. Предиктивная стадия

Прогноз используется для принятия решений до того, как конечный результат уже наступил.

7. Адаптивная стадия

Компания регулярно пересматривает правила, процессы, модели, параметры и архитектурные решения на основании подтверждённой обратной связи.

Таблица 486. Семь стадий зрелости MOS

Стадия	Ключевая способность
Фрагментарная	Создавать результат через отдельные функции
Формализованная	Работать по единым правилам
Наблюдаемая	Видеть фактическое поведение
Управляемая	Выявлять и устранять ограничения
Экономически управляемая	Приоритизировать по экономическому эффекту
Предиктивная	Оценивать вероятное будущее
Адаптивная	Управляемо изменять архитектуру

Профиль зрелости MOS

Компания редко находится на одной стадии зрелости во всех контурах. Например, привлечение лидов может быть предиктивным, LLM — управляемым, а управление отношениями с клиентом после покупки — фрагментарным.

Поэтому правильнее говорить не об одном «уровне компании», а о **профиле зрелости MOS**.

Архитектурно:

$$\text{Профиль зрелости } MOS = \text{Архитектурные контуры} \times \text{Стадии зрелости}$$

Это архитектурная модель, а не математическое произведение.

Практический вопрос:

> **Какой разрыв зрелости в каком контуре сегодня ограничивает коммерческий результат?**

31.14. Границы MOS

Широкая коммерческая архитектура может создать опасную иллюзию: если MOS влияет почти на всё, значит она должна управлять всей компанией.

Это неверно.

MOS имеет широкую, но определённую область ответственности.

Состав коммерческого контура MOS

В него входят пять областей:

1. работа с рынком и MVC;
2. управление жизненным циклом лида;
3. управление продажами;
4. управление отношениями с клиентом после покупки;
5. сквозной управленческий слой.

Сквозной слой включает данные, экономику, ответственность, правила, CRM, аналитику, автоматизацию, ИИ, регулярное управление и постоянное улучшение.

MOS переводит коммерческую часть стратегии в воспроизводимый механизм исполнения, передаёт продуктовой функции обратную связь о спросе и причинах отказов, использует финансовые определения, формулирует требования к ролям и компетенциям, задаёт бизнес-требования к IT и учитывает коммерческое влияние операционных ограничений.

Но она не подменяет соответствующие системы управления.

Если:

$$\text{Нет продукта} \rightarrow \text{Потерянная сделка}$$

или:

$$\text{Перегружен сервис} \rightarrow \text{Снижение удержания}$$

MOS должна увидеть влияние и оценить его экономически, но не обязана становиться владельцем склада, логистики или ремонтной зоны.

Влияние не означает владение.

Таблица 487. MOS и соседние системы управления

Система	Что получает или формирует MOS	Что остаётся у владельца системы
Стратегия	Коммерческие приоритеты	Выбор рынков и бизнес-моделей
Управление продуктом	Обратная связь и коммерческий эффект	Создание продукта
Финансы	Экономические определения	Полный финансовый контур
HR	Требования к ролям и способностям	Управление персоналом
IT	Бизнес-требования	Техническая архитектура

Система	Что получает или формирует MOS	Что остаётся у владельца системы
Операционная деятельность	Коммерческий эффект ограничений	Физическое исполнение

Ключевой принцип:

> **MOS должна видеть всё, что существенно влияет на коммерческий результат, но владеть только решениями внутри коммерческого контура.**

31.15. MOS как операционная система коммерческого развития

Теперь все элементы можно собрать в единую конструкцию.

MOS связывает рынок, формирование спроса, захват потребности, LeadID, развитие лида, SQL, управление продажами, сделку, владение, новую потребность, данные, экономику, ответственность, технологии и постоянное улучшение.

MOS — не расширенный маркетинг

MOS нельзя понимать как попытку добавить к маркетингу продажи, CRM и сервис.

Маркетинг остаётся профессиональной функцией. Управление продажами — отдельной коммерческой способностью. Управление отношениями с клиентом после покупки — отдельным контуром. CRM — технологическим слоем. Финансы — самостоятельной системой.

MOS связывает их вокруг единого коммерческого результата.

От функций к способностям

Организационная структура отвечает:

> **Кто выполняет работу?**

MOS отвечает:

> **Какими способностями должна обладать компания, чтобы воспроизводить коммерческий результат?**

От статистики к объектам

MOS заменяет обезличенную массу обращений на управляемую объектную модель: ClientID, LeadID, DealID, OwnershipID, события, состояния и действия.

От воронки к жизненному циклу

Сделка перестаёт быть последней точкой всей модели. Коммерческая система продолжает отношения на этапе владения и возвращается к новому циклу при возникновении новой потребности.

От отчётности к памяти

Данные позволяют видеть историю, время, переходы, ограничения и вероятное будущее.

От бюджета маркетинга к экономике потока

Компания начинает считать не только стоимость привлечения, но и стоимость движения, стоимость сделки, GM1, экономический резерв, подтверждённый эффект и LTV.

От локальных KPI к причинной системе показателей

Показатель оценивается не только внутри функции, но и через влияние на следующий переход и сквозной результат.

От функциональной ответственности к многослойной

Функциональный владелец отвечает за способность. Сквозной владелец — за поток. Владелец следующего действия — за конкретное исполнение.

От CRM как проекта к CRM как среде исполнения

CRM становится технологической реализацией уже определённой коммерческой архитектуры.

От автоматизации к усиленной архитектуре

Автоматизация и ИИ используются поверх устойчивых объектов, правил, данных и ответственности.

От ручного контроля к системному управлению

Собственник управляет ограничениями, экономической значимостью, ресурсами, способностями и подтверждённым эффектом.

От внедрения к развитию

MOS не имеет окончательной точки завершения. После устранения одного ограничения появляется следующее. После изменения рынка требуется новая адаптация.

Именно поэтому постоянное улучшение является частью архитектуры.

Итоговая архитектурная модель

$$MOS = \text{Коммерческая архитектура} + \text{Данные} + \text{Экономика} + \text{Ответственность} + \text{Управление} + \text{Постоянное улучшение}$$

Если отсутствует коммерческая архитектура — непонятен объект управления.

Если отсутствуют данные — система не имеет памяти.

Если отсутствует экономика — невозможно определить ценность изменений.

Если отсутствует ответственность — решение не превращается в действие.

Если отсутствует управление — отклонение не приводит к изменению.

Если отсутствует постоянное улучшение — система постепенно перестаёт соответствовать рынку.

Таблица 488. Итоговый переход к MOS

Было	MOS
Маркетинг как отдельная функция	Маркетинг как часть коммерческой архитектуры
Каналы и активности	Коммерческие способности
Агрегированные обращения	Идентифицированные коммерческие объекты
Воронка	Коммерческий жизненный цикл
Отчётность	История и наблюдаемость

Было	MOS
Локальные KPI	Сквозная система показателей
Бюджет маркетинга	Экономика коммерческого потока
Функциональная ответственность	Многослойная ответственность
CRM как центр изменений	CRM как слой исполнения
Ручной контроль	Управление по правилам и исключениям
Разовые проекты улучшения	Постоянный цикл развития

Заключение

В начале книги вопрос звучал относительно привычно:

> **Как должен быть устроен современный маркетинг?**

Но последовательное рассмотрение спроса, коммерческих объектов, жизненного цикла, продаж, владения, данных, экономики и ответственности приводит к более фундаментальному вопросу:

> **Как должна быть устроена компания, чтобы коммерческий результат не зависел от случайного совпадения сильных людей, удачного рынка и постоянного ручного контроля?**

Ответом становится MOS.

MOS не ликвидирует функциональную специализацию. Она создаёт общий контекст, в котором функции становятся частями единой коммерческой системы.

В такой системе:

- спрос рассматривается как управляемый поток;
- потребность получает собственную идентичность;
- данные сохраняют историю;

- переходы имеют критерии;
- действия имеют владельцев;
- результат связывается с экономикой;
- ограничения становятся объектом управления;
- технология усиливает процесс;
- собственник управляет архитектурой;
- система способна развиваться.

> **MOS — операционная система коммерческого развития компании, которая связывает формирование и захват спроса, управление коммерческими объектами, управление продажами, управление отношениями с клиентом после покупки, данные, экономику, ответственность и постоянное улучшение в единую воспроизводимую систему создания коммерческого результата.**

Финальный тезис книги:

> **Новая архитектура маркетинга — это не новая версия маркетингового отдела. Это новая архитектура управления коммерческим результатом компании.**

Глоссарий главы 31

MOS

Операционная система коммерческого развития компании.

Коммерческая архитектура

Устройство коммерческих способностей, объектов, правил, связей и механизмов управления, через которые компания создаёт коммерческий результат.

Коммерческий контур MOS

Область непосредственного управления MOS: работа с рынком и MVC, LLM, управление продажами, управление отношениями с клиентом после покупки и сквозной управленческий слой.

Архитектурные контуры MOS

Семь коммерческих способностей: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов, управление жизненным циклом лида, управление продажами, управление отношениями с клиентом после покупки.

MVC

Цепочка создания маркетинговой ценности, объединяющая первые четыре архитектурных контура MOS.

LLM

Управление жизненным циклом лида. Не является отдельной линейной стадией.

Банк накопленного спроса

Совокупность накопленных LeadID, включая активные, приостановленные и потенциально реактивируемые потребности.

ClientID

Идентификатор клиента.

LeadID

Идентификатор конкретной самостоятельной коммерческой потребности.

DealID

Идентификатор конкретной сделки.

OwnershipID

Идентификатор контекста владения продуктом.

EventID

Идентификатор зафиксированного события.

Событие

Факт того, что произошло.

Состояние

Текущее положение коммерческого объекта.

Изменение состояния

Переход объекта из одного состояния в другое.

Реактивация

Возобновление работы с прежней незавершённой потребностью при сохранении существующего LeadID.

Новая потребность

Самостоятельная коммерческая задача, создающая новый LeadID.

Функциональный владелец

Владелец людей, компетенций, ресурсов и качества работы функции.

Сквозной владелец

Владелец целостности потока, переходов, правил и системных ограничений.

Владелец следующего действия

Ответственный за конкретное действие над конкретным объектом в установленный срок.

Наблюдаемость

Способность восстановить фактическое поведение коммерческих объектов во времени.

Коммерческий разрыв

Наблюдаемое отличие факта от целевого или потенциального состояния.

Экономический резерв

Оценка потенциального эффекта устранения коммерческого разрыва.

Подтверждённый экономический эффект

Экономический результат, для которого подтверждена причинная связь и исключён существенный двойной учёт.

CPL

Стоимость нового привлечения в согласованных границах расчёта.

TTC

Время до контакта или другого определённого коммерческого действия.

MQL

Состояние или квалификационный статус LeadID, соответствующий согласованным маркетинговым критериям.

SQL

Состояние или квалификационный статус коммерческой возможности, соответствующий критериям готовности к работе контура продаж.

GM1

Показатель первичной маржинальной ценности сделки в принятой финансовой методологии компании.

LTV

Экономическая ценность отношений с клиентом на горизонте нескольких коммерческих циклов.

CRM

Технологический операционный слой исполнения коммерческой логики MOS.

Искусственный интеллект

Инструменты вероятностной обработки данных для классификации, прогнозирования, приоритизации, выявления аномалий и рекомендаций.

Семь стадий зрелости MOS

Фрагментарная, формализованная, наблюдаемая, управляемая, экономически управляемая, предиктивная, адаптивная.

Профиль зрелости MOS

Совокупность стадий зрелости отдельных архитектурных контуров MOS.

Ограничение

Фактор, который в текущей конфигурации системы существенно сдерживает коммерческий результат.

Управление по ограничениям

Направление управленческого внимания и ресурсов на фактор, наиболее существенно ограничивающий текущий результат системы.

Сквозной управленческий слой

Данные, экономика, ответственность, правила, технологии и регулярное управление, обеспечивающие наблюдаемость и управляемость коммерческой системы.

Граница MOS

Разделение между решениями, которыми MOS управляет непосредственно, и соседними корпоративными системами, коммерческое влияние которых MOS наблюдает и учитывает.

Постоянное улучшение

Регулярный цикл выявления отклонения, определения ограничения, изменения системы, проверки эффекта и обновления управленческой нормы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ КНИГИ

От функции — к системе

Эта книга начиналась с вопроса, который на первый взгляд относится только к маркетингу: почему компании получают всё больше инструментов, данных, каналов и лидов, но не становятся пропорционально более способными управлять коммерческим результатом?

По мере движения по книге ответ становился шире.

Проблема редко находится только в рекламе. Она может возникать раньше — в слабой рыночной позиции или недостаточном спросе. Может появляться в момент коммерческого присутствия, когда предложение существует, но клиент не может его правильно увидеть и оценить. Может находиться в захвате потребности, в квалификации, в передаче между функциями, в работе продаж, в опыте владения, в данных, в системе ответственности или в экономике решений.

Поэтому маркетинг нельзя улучшить только за счёт увеличения количества активностей.

Необходима архитектура.

Главный объект управления

В традиционной модели основным объектом внимания становится канал, кампания, бюджет или отчётный показатель.

В MOS объект управления другой.

Компания должна видеть движение конкретных коммерческих объектов во времени:

$$ClientID \rightarrow LeadID \rightarrow DealID \rightarrow OwnershipID$$

Эта последовательность не означает, что один объект механически превращается в другой. Она показывает связанную историю отношений: клиент, самостоятельная потребность, сделка и контекст владения.

Состояния MQL и SQL позволяют квалифицировать развитие LeadID. События сохраняют историю. Следующее действие соединяет объект с конкретной ответственностью. Новая самостоятельная потребность открывает новый коммерческий цикл.

Тем самым компания начинает управлять не обезличенной массой лидов, а жизненным циклом коммерческих возможностей.

Главный ресурс — не рекламный бюджет

Деньги важны, но ограничение коммерческого результата часто находится не там, где они расходуются.

Дополнительный рекламный бюджет не создаёт ценности, если следующий участок не способен обработать дополнительный поток. Ускорение одного этапа не улучшает систему, если оно только создаёт очередь на следующем. Снижение CPL не является успехом, если ухудшается качество потока или растёт стоимость сделки.

Поэтому главным ресурсом становится способность системы:

- видеть коммерческий поток;
- сохранять его историю;
- обнаруживать ограничения;
- оценивать их экономическую значимость;
- назначать ответственность;

- проверять результат изменения;
- превращать подтверждённое улучшение в новую операционную норму.

Именно это отличает систему от набора функций.

От локальной эффективности — к системной

Каждая функция должна оставаться профессиональной.

Маркетинг должен уметь создавать бренд, стимулировать спрос, обеспечивать коммерческое присутствие и привлекать лиды. Контур жизненного цикла лида должен развивать и квалифицировать коммерческую потребность. Продажи должны превращать возможность в сделку. Управление отношениями с клиентом после покупки — развивать отношения после сделки.

Но сильные функции ещё не гарантируют сильную систему.

Результат создаётся в том числе на переходах:

Функция → Передача → Приёмка → Следующее действие

Поэтому локальная эффективность должна быть связана со сквозным результатом.

Это требует другой архитектуры ответственности: функциональный владелец отвечает за способность функции, сквозной владелец — за целостность потока и межфункциональные переходы, владелец следующего действия — за конкретное исполнение по конкретному объекту.

От отчётности — к управленческой памяти

Данные становятся действительно полезными не тогда, когда компания собирает больше показателей, а тогда, когда по ним можно восстановить поведение системы.

Отчёт → История → Наблюдаемость → Причинный анализ → Прогноз → Действие

Такая история позволяет отличить событие от изменения состояния, отклонение — от причины, коммерческий разрыв — от доказанной экономической потери.

Именно поэтому зрелая аналитика не заканчивается дашбордом. Она должна влиять на решение.

От инструментов — к архитектуре

CRM, BI, автоматизация и искусственный интеллект способны радикально усилить коммерческую систему.

Но только после того, как определены:

- объекты;
- состояния;
- события;
- правила переходов;
- владельцы;
- сроки;
- экономические критерии.

Технология не заменяет архитектуру. Она исполняет и масштабирует её.

Поэтому последовательность принципиальна:

Архитектура → Правила → Процесс → Данные → Технология

От внедрения — к развитию

MOS не является проектом с окончательной точкой завершения.

Рынок меняется. Продукты меняются. Меняется структура спроса. Появляются новые каналы, технологии, ограничения и модели поведения клиентов.

Поэтому зрелая коммерческая система должна одновременно обладать двумя способностями:

стабильно воспроизводить доказанную модель

и

доказательно изменять её, когда текущая модель перестаёт быть достаточной.

Так постоянное улучшение становится не отдельной инициативой, а частью операционной системы.

Финальный переход

В конечном счёте вся книга описывает один управленческий переход:

Управление функциями → Управление системой

Это не означает отказ от функций.

Напротив, функции становятся сильнее, когда понимают своё место в общей архитектуре и получают ясные границы ответственности.

Новая архитектура маркетинга начинается там, где компания перестаёт рассматривать маркетинг как набор каналов и начинает видеть всю коммерческую систему: от рынка и возникновения потребности до сделки, владения, новой потребности и следующего коммерческого цикла.

> **MOS — это операционная система коммерческого развития компании, в которой маркетинг перестаёт быть изолированной функцией и становится частью единой архитектуры управления коммерческим результатом.**

ОБЩИЙ ГЛОССАРИЙ КНИГИ

MOS

Операционная система коммерческого развития компании, связывающая коммерческую архитектуру, данные, экономику, ответственность, управление и постоянное улучшение.

Архитектурный контур

Устойчивая коммерческая способность системы. В MOS выделяются семь контуров: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов, управление жизненным циклом лида, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки.

Стадия зрелости MOS

Характеристика того, насколько хорошо конкретный архитектурный контур управляется: фрагментарно, формализованно, наблюдаемо, управляемо, экономически управляемо, предиктивно или адаптивно.

Профиль зрелости MOS

Совокупность стадий зрелости отдельных архитектурных контуров; не сводится к одному общему баллу компании.

MVC

Цепочка создания маркетинговой ценности; первые четыре архитектурных контура MOS: создание бренда, стимулирование спроса, коммерческое присутствие, привлечение лидов.

Создание бренда

Формирование узнаваемости, смысла, доверия и предпочтения до возникновения или актуализации конкретной коммерческой потребности.

Стимулирование спроса

Активация существующей или формирование потенциальной потребности целевой аудитории.

Коммерческое присутствие

Способность компании быть доступной и убедительной для клиента в момент поиска, сравнения и выбора.

Привлечение лидов

Захват самостоятельной коммерческой потребности и её фиксация как LeadID.

LLM

Управление жизненным циклом лида. В книге LLM означает только Lead Lifecycle Management и не используется как сокращение Lead Lake.

Банк накопленного спроса

Совокупность накопленных LeadID, включая активные, приостановленные, незавершённые и потенциально реактивируемые коммерческие потребности.

Управление продажами

Контур преобразования квалифицированной коммерческой возможности в сделку.

Управление отношениями с клиентом после покупки

Контур коммерческого управления отношениями после сделки, включая удержание, развитие отношений и выявление новой потребности.

ClientID

Уникальный идентификатор клиента как субъекта отношений с компанией.

LeadID

Уникальный идентификатор конкретной самостоятельной коммерческой потребности.

DealID

Уникальный идентификатор конкретной сделки.

OwnershipID

Уникальный идентификатор контекста владения продуктом после сделки.

EventID

Уникальный идентификатор зафиксированного события.

Событие

Зафиксированный факт, произошедший в определённый момент времени.

Состояние

Текущее положение коммерческого объекта внутри согласованной модели.

Изменение состояния

Переход коммерческого объекта из одного состояния в другое; не каждое событие вызывает изменение состояния.

MQL

Квалификационное состояние или статус LeadID, соответствующий согласованным маркетинговым критериям.

SQL

Квалификационное состояние или статус коммерческой возможности, соответствующий критериям готовности к работе контура продаж.

Реактивация

Возобновление работы с прежней незавершённой потребностью при сохранении существующего LeadID.

Новая потребность

Самостоятельная коммерческая задача клиента, создающая новый LeadID.

Коммерческий поток

Движение коммерческих объектов через состояния, переходы и зоны ответственности.

Коммерческий жизненный цикл

Более широкая модель отношений, включающая потребность, развитие LeadID, сделку, владение и последующую новую потребность.

Наблюдаемость

Способность восстановить фактическое поведение коммерческих объектов во времени на основании истории событий, состояний, действий и ответственности.

Управленческая память

Накопленная история коммерческой системы, позволяющая анализировать траектории объектов, а не только итоговые показатели.

Коммерческий разрыв

Наблюдаемое отличие фактического состояния или результата от целевого, нормативного или потенциального состояния.

Экономический резерв

Предварительная оценка возможного экономического эффекта устранения коммерческого разрыва.

Подтверждённый экономический эффект

Результат изменения, для которого определена база сравнения, учтены дополнительные затраты, исключён существенный двойной учёт и установлена достаточная причинная связь.

CPL

Стоимость нового привлечения в согласованных границах расчёта.

TTC

Время до контакта или другого определённого коммерческого действия.

GM1

Показатель первичной маржинальной ценности сделки в принятой финансовой методологии компании.

LTV

Экономическая ценность отношений с клиентом на горизонте нескольких коммерческих циклов.

Локальный KPI

Показатель эффективности отдельного участка, функции или перехода; его улучшение не гарантирует улучшения системы в целом.

Сквозной результат

Результат, возникающий как следствие работы нескольких контуров и переходов между ними.

Функциональный владелец

Руководитель, отвечающий за людей, компетенции, ресурсы и качество конкретной функции.

Сквозной владелец

Роль, отвечающая за целостность коммерческого потока, качество переходов и системные ограничения в пределах согласованных полномочий.

Владелец следующего действия

Сотрудник или роль, отвечающие за конкретное действие по конкретному объекту в установленный срок.

Следующее действие

Конкретное действие, необходимое для продолжения управляемого движения коммерческого объекта.

SLA

Согласованный норматив уровня и/или срока выполнения действия или перехода.

CRM

Технологический операционный слой исполнения коммерческой логики MOS; не является самой MOS.

Автоматизация

Технологическое исполнение устойчивых и заранее определённых правил.

Искусственный интеллект (ИИ)

Инструменты вероятностной обработки данных для классификации, прогнозирования, приоритизации, обнаружения аномалий и рекомендации действий.

Ограничение

Фактор, который в текущей конфигурации существенно сдерживает коммерческий результат или пропускную способность системы.

Управление по ограничениям

Направление управленческого внимания и ресурсов на фактор, наиболее существенно ограничивающий текущий результат системы.

Сквозной управленческий слой

Совокупность данных, экономики, ответственности, правил, технологий, аналитики и регулярного управления, обеспечивающая наблюдаемость и управляемость коммерческой системы.

Постоянное улучшение

Регулярный цикл выявления отклонения, определения ограничения, проверки изменения, оценки эффекта и обновления действующей модели.

Граница MOS

Разделение между решениями, которыми MOS управляет непосредственно, и соседними системами, коммерческое влияние которых MOS наблюдает и учитывает.

СВОДНАЯ БИБЛИОГРАФИЯ

Список сформирован из библиографических разделов глав. Библиографические данные сохранены в авторской редакции; издательская верификация DOI, URL, выпуска и страниц выполняется отдельным библиографическим проходом.

1. 10. Aaker D. A., Joachimsthaler E. The Brand Relationship Spectrum: The Key to the Brand Architecture Challenge // California Management Review. 2000. Vol. 42, No. 4. P. 8–23. (главы: 9)
2. 10. Gaur V., Honhon D. Assortment Planning and Inventory Decisions Under a Locational Choice Model // Management Science. 2006. Vol. 52, No. 10. P. 1528–1543. DOI: 10.1287/mnsc.1060.0580. (главы: 11)
3. 10. Hollebeek L. D., Macky K. Digital Content Marketing's Role in Fostering Consumer Engagement, Trust, and Value: Framework, Fundamental Propositions, and Implications // Journal of Interactive Marketing. 2019. Vol. 45. P. 27–41. DOI: 10.1016/j.intmar.2018.07.003. (главы: 10)

4. 10. Ohiomah A., Andreev P., Benyoucef M., Hood D. The Role of Lead Management Systems in Inside Sales Performance // Journal of Business Research. 2019. Vol. 102. P. 163–177. (главы: 8)

5. 10. Карминский А. М., Черников Б. В. Методология создания информационных систем. М.: Форум, 2012. (главы: 11)

6. 11. Aaker D. A., Keller K. L. Consumer Evaluations of Brand Extensions // Journal of Marketing. 1990. Vol. 54, No. 1. P. 27–41. (главы: 9)

7. 11. Jing X., Lewis M. Stockouts in Online Retailing // Journal of Marketing Research. 2011. Vol. 48, No. 2. P. 342–354. DOI: 10.1509/jmkr.48.2.342. (главы: 11)

8. 11. Kannan P. K., Li H. A. Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda // International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22–45. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006. (главы: 10)

9. 11. O'Sullivan D., Abela A. V. Marketing Performance Measurement Ability and Firm Performance // Journal of Marketing. 2007. Vol. 71, No. 2. P. 79–93. (главы: 8)

10. 11. Бутковская Г. В., Ивлиев А. А. Маркетинговые технологии развития цифровых продуктов в автомобильной индустрии // E-Management. 2021. Т. 4. № 1. С. 74–84. DOI: 10.26425/2658-3445-2021-4-1-74-84. (главы: 11)

11. 12. Ailawadi K. L., Lehmann D. R., Neslin S. A. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity // Journal of Marketing. 2003. Vol. 67, No. 4. P. 1–17. (главы: 9)

12. 12. Kireyev P., Pauwels K., Gupta S. Do Display Ads Influence Search? Attribution and Dynamics in Online Advertising // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 475–490. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.09.007. (главы: 10)

13. 12. Morwitz V. G., Greenleaf E. A., Johnson E. J. Divide and Prosper: Consumers' Reactions to Partitioned Prices // Journal of Marketing Research. 1998. Vol. 35, No. 4. P. 453–463. DOI: 10.1177/002224379803500404. (главы: 11)

14. 12. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. (главы: 8)

15. 12. Воробьёва Д. В., Щелокова С. В. Стратегические изменения на автомобильном рынке России в период 2018–2023 годов // Мир новой экономики. 2025. Т. 19. № 2. С. 86–93. DOI: 10.26794/2220-6469-2025-19-2-86-93. (главы: 11)

16. 13. Anselmsson J., Burt S., Tunca B. An Integrated Retailer Image and Brand Equity Framework // Journal of Retailing and Consumer Services. 2017. Vol. 38. P. 194–203. (главы: 9)

17. 13. Klein L. R., Ford G. T. Consumer Search for Information in the Digital Age: An Empirical Study of Prepurchase Search for Automobiles // Journal of Interactive Marketing. 2003. Vol. 17, No. 3. P. 29–49. DOI: 10.1002/dir.10058. (главы: 10)

18. 13. Lynch J. G. Jr., Ariely D. Wine Online: Search Costs Affect Competition on Price, Quality, and Distribution // Marketing Science. 2000. Vol. 19, No. 1. P. 83–103. DOI: 10.1287/mksc.19.1.83.15183. (главы: 11)

19. 13. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89. (главы: 8)

20. 13. Савельев А. И. Электронная коммерция в России и за рубежом: правовое регулирование. 3-е изд., перераб. и доп. М.: Статут, 2020. 920 с. (главы: 11)

21. 14. Ataman M. B., Van Heerde H. J., Mela C. F. The Long-Term Effect of маркетинговая стратегия on Brand Sales // Journal of Marketing Research. 2010. Vol. 47, No. 5. P. 866–882. (главы: 9)

22. 14. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420. (главы: 10)

23. 14. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62, No. 1. P. 2–18. (главы: 8)

24. 14. Xia L., Monroe K. B., Cox J. L. The Price Is Unfair! A Conceptual Framework of Price Fairness Perceptions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 1–15. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.1.42733. (главы: 11)

25. 15. Beristain J. J., Zorrilla P. The Relationship Between Store Image and Store Brand Equity // Journal of Retailing and Consumer Services. 2011. Vol. 18, No. 6. P. 562–574. (главы: 9)

26. 15. Hamilton R. W., Srivastava J. When 2 + 2 Is Not the Same as 1 + 3: Variations in Price Sensitivity Across Components of Partitioned Prices // Journal of Marketing Research. 2008. Vol. 45, No. 4. P. 450–461. DOI: 10.1509/jmkr.45.4.450. (главы: 11)

27. 15. Li H. A., Kannan P. K. Attributing Conversions in a Multichannel Online Marketing Environment: An Empirical Model and a Field Experiment // Journal of

Marketing Research. 2014. Vol. 51, No. 1. P. 40–56. DOI: 10.1509/jmr.13.0050. (главы: 10)

28. 15. Watson K. J., Blackstone J. H., Gardiner S. C. The Evolution of a Management Philosophy: The Theory of Constraints // Journal of Operations Management. 2007. Vol. 25, No. 2. P. 387–402. (главы: 8)

29. 16. Brakus J. J., Schmitt B. H., Zarantonello L. Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? // Journal of Marketing. 2009. Vol. 73, No. 3. P. 52–68. (главы: 9)

30. 16. Burke R. R. Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store // Journal of the Academy of Marketing Science. 2002. Vol. 30, No. 4. P. 411–432. DOI: 10.1177/009207002236914. (главы: 11)

31. 16. Moorthy S., Ratchford B. T., Talukdar D. Consumer Information Search Revisited: Theory and Empirical Analysis // Journal of Consumer Research. 1997. Vol. 23, No. 4. P. 263–277. DOI: 10.1086/209482. (главы: 10)

32. 16. Workman J. P., Homburg C., Gruner K. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62, No. 3. P. 21–41. (главы: 8)

33. 17. Brown T. J., Dacin P. A. The Company and the Product: Corporate Associations and Consumer Product Responses // Journal of Marketing. 1997. Vol. 61, No. 1. P. 68–84. (главы: 9)

34. 17. Gefen D., Karahanna E., Straub D. W. Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model // MIS Quarterly. 2003. Vol. 27, No. 1. P. 51–90. DOI: 10.2307/30036519. (главы: 11)

35. 17. Nerlove M., Arrow K. J. Optimal Advertising Policy under Dynamic Conditions // Economica. 1962. Vol. 29, No. 114. P. 129–142. DOI: 10.2307/2551549. (главы: 10)

36. 17. Багиев Г. Л., Бушуева Л. И., Кущ С. П., Ребязина В. А., Третьяк О. А., Юлдашева О. У. и др. Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. Сыктывкар, 2014. (главы: 8)

37. 18. Brown T. J., Dacin P. A., Pratt M. G., Whetten D. A. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation // Journal of the Academy of Marketing Science. 2006. Vol. 34, No. 2. P. 99–106. (главы: 9)

38. 18. Pavlou P. A. Consumer Acceptance of Electronic Commerce: Integrating Trust and Risk with the Technology Acceptance Model // International Journal of

Electronic Commerce. 2003. Vol. 7, No. 3. P. 101–134. DOI: 10.1080/10864415.2003.11044275. (главы: 11)

39. 18. Petty R. E., Cacioppo J. T., Schumann D. Central and Peripheral Routes to Advertising Effectiveness: The Moderating Role of Involvement // Journal of Consumer Research. 1983. Vol. 10, No. 2. P. 135–146. DOI: 10.1086/208954. (главы: 10)

40. 18. Иванов А. Г., Юлдашева О. У. Маркетинг взаимоотношений и управление потенциалом покупателя на рынках B2B. СПб.: СПбГУЭФ, 2004. (главы: 8)

41. 19. Chaudhuri A., Holbrook M. B. The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance // Journal of Marketing. 2001. Vol. 65, No. 2. P. 81–93. (главы: 9)

42. 19. Jiang Z., Benbasat I. The Effects of Presentation Formats and Task Complexity on Online Consumers' Product Understanding // MIS Quarterly. 2007. Vol. 31, No. 3. P. 475–500. DOI: 10.2307/25148804. (главы: 11)

43. 19. Punj G. Consumer Decision Making on the Web: A Theoretical Analysis and Research Guidelines // Psychology & Marketing. 2012. Vol. 29, No. 10. P. 791–803. DOI: 10.1002/mar.20564. (главы: 10)

44. 19. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. СПб.: Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. (главы: 8)

45. 1. Ajzen I. The Theory of Planned Behavior // Organizational Behavior and Human Decision Processes. 1991. Vol. 50, No. 2. P. 179–211. DOI: 10.1016/0749-5978(91)90020-T. (главы: 8, 10)

46. 1. ISO/IEC 25012:2008. Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model. (главы: 11)

47. 1. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. (главы: 11)

48. 1. Stigler G. J. The Economics of Information // Journal of Political Economy. 1961. Vol. 69, No. 3. P. 213–225. DOI: 10.1086/258464. (главы: 11)

49. 1. Багиев Г. Л., Бушуева Л. И., Кущ С. П., Ребязина В. А., Третьяк О. А., Юлдашева О. У. и др. Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий. Сыктывкар, 2014. (главы: 9)

50. 1. Березка С. М. Ценностное предложение ритейлера для клиентов // Государственное управление. Электронный вестник. 2018. № 66. С. 144–159. (главы: 11)

51. 20. Bleier A., Harmeling C. M., Palmatier R. W. Creating Effective Online Customer Experiences // Journal of Marketing. 2019. Vol. 83, No. 2. P. 98–119. DOI: 10.1177/0022242918809930. (главы: 11)

52. 20. Erdem T., Swait J. Brand Credibility, Brand Consideration, and Choice // Journal of Consumer Research. 2004. Vol. 31, No. 1. P. 191–198. (главы: 9)

53. 20. Punj G. N., Staelin R. A Model of Consumer Information Search Behavior for New Automobiles // Journal of Consumer Research. 1983. Vol. 9, No. 4. P. 366–380. DOI: 10.1086/208931. (главы: 10)

54. 20. Клейнер Г. Б. Системная экономика: шаги развития. М.: Научная библиотека, 2021. (главы: 8)

55. 21. Foster C., Punjaisri K., Cheng R. Exploring the Relationship Between Corporate, Internal and Employer Branding // Journal of Product & Brand Management. 2010. Vol. 19, No. 6. P. 401–409. (главы: 9)

56. 21. Neslin S. A., Shankar V. Key Issues in Multichannel Customer Management: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Interactive Marketing. 2009. Vol. 23, No. 1. P. 70–81. DOI: 10.1016/j.intmar.2008.10.005. (главы: 11)

57. 21. Punj G. N., Stewart D. W. An Interaction Framework of Consumer Decision Making // Journal of Consumer Research. 1983. Vol. 10, No. 2. P. 181–196. DOI: 10.1086/208958. (главы: 10)

58. 21. Маркетинг взаимодействия. Концепция. Стратегии. Эффективность / науч. ред. Г. Л. Багиев, Х. Мефферт. СПб.: СПбГУЭФ, 2009. (главы: 8)

59. 22. Hartman K. B., Spiro R. L. Recapturing Store Image in Customer-Based Store Equity // Journal of Business Research. 2005. Vol. 58, No. 8. P. 1112–1120. (главы: 9)

60. 22. Ratchford B. T., Talukdar D., Lee M.-S. The Impact of the Internet on Consumers' Use of Information Sources for Automobiles: A Re-Inquiry // Journal of Consumer Research. 2007. Vol. 34, No. 1. P. 111–119. DOI: 10.1086/513052. (главы: 10)

61. 22. Shankar V., Venkatesh A., Hofacker C., Naik P. Mobile Marketing in the Retailing Environment: Current Insights and Future Research Avenues // Journal of Interactive Marketing. 2010. Vol. 24, No. 2. P. 111–120. DOI: 10.1016/j.intmar.2010.02.006. (главы: 11)

62. 22. Ребязина В. А., Кущ С. П. Портфель взаимоотношений компании с партнёрами на промышленных рынках // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. 2011. № 1. С. 77–104. (главы: 8)

63. 23. Gallino S., Moreno A. Integration of Online and Offline Channels in Retail: The Impact of Sharing Reliable Inventory Availability Information // Management Science. 2014. Vol. 60, No. 6. P. 1434–1451. DOI: 10.1287/mnsc.2014.1951. (главы: 11)

64. 23. Hatch M. J., Schultz M. Bringing the Corporation into Corporate Branding // European Journal of Marketing. 2003. Vol. 37, No. 7/8. P. 1041–1064. (главы: 9)

65. 23. Rogers E. M. Diffusion of Innovations. 5th ed. New York: Free Press, 2003. (главы: 10)

66. 23. Репин В. В., Елиферов В. Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. (главы: 8)

67. 24. Joshi A., Hanssens D. M. The Direct and Indirect Effects of Advertising Spending on Firm Value // Journal of Marketing. 2010. Vol. 74, No. 1. P. 20–33. (главы: 9)

68. 24. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721. (главы: 10)

69. 24. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing // Journal of Retailing. 2015. Vol. 91, No. 2. P. 174–181. DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005. (главы: 11)

70. 24. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-М, 2005. (главы: 8)

71. 25. Herhausen D., Binder J., Schoegel M., Herrmann A. Integrating Bricks with Clicks: Retailer-Level and Channel-Level Outcomes of Online–Offline Channel Integration // Journal of Retailing. 2015. Vol. 91, No. 2. P. 309–325. DOI: 10.1016/j.jretai.2014.12.009. (главы: 11)

72. 25. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity // Journal of Marketing. 1993. Vol. 57, No. 1. P. 1–22. (главы: 9)

73. 25. Srinivasan N., Ratchford B. T. An Empirical Test of a Model of External Search for Automobiles // Journal of Consumer Research. 1991. Vol. 18, No. 2. P. 233–242. DOI: 10.1086/209255. (главы: 10)

74. 25. Третьяк О. А., Климанов Д. Е. Новый подход к анализу бизнес-моделей // Российский журнал менеджмента. 2016. Т. 14, № 1. С. 115–130. (главы: 8)

75. 26. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420. (главы: 11)

76. 26. Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance // Strategic Management Journal. 2009. Vol. 30, No. 8. P. 909–920. (главы: 9)

77. 26. Stigler G. J. The Economics of Information // Journal of Political Economy. 1961. Vol. 69, No. 3. P. 213–225. DOI: 10.1086/258464. (главы: 10)

78. 26. Третьяк О. А., Рожков А. Г. Ориентация на клиента: моделирование и диагностика // Вестник РЭУ им. Г. В. Плеханова. 2012. № 4. С. 76–84. (главы: 8)

79. 27. Kannan P. K., Li H. “A.” Digital Marketing: A Framework, Review and Research Agenda // International Journal of Research in Marketing. 2017. Vol. 34, No. 1. P. 22–45. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006. (главы: 11)

80. 27. Pauwels K., Hanssens D. M., Siddarth S. The Long-Term Effects of Price Promotions // Journal of Marketing Research. 2002. Vol. 39, No. 4. P. 421–439. (главы: 9)

81. 27. Vakratsas D., Ambler T. How Advertising Works: What Do We Really Know? // Journal of Marketing. 1999. Vol. 63, No. 1. P. 26–43. DOI: 10.1177/002224299906300103. (главы: 10)

82. 28. Grewal D., Roggeveen A. L., Nordfält J. The Future of Retailing // Journal of Retailing. 2017. Vol. 93, No. 1. P. 1–6. DOI: 10.1016/j.jretai.2016.12.008. (главы: 11)

83. 28. Schultz M., Hatch M. J. The Cycles of Corporate Branding: The Case of the LEGO Company // California Management Review. 2003. Vol. 46, No. 1. P. 6–26. (главы: 9)

84. 28. Yadav M. S., Pavlou P. A. Marketing in Computer-Mediated Environments: Research Synthesis and New Directions // Journal of Marketing. 2014. Vol. 78, No. 1. P. 20–40. DOI: 10.1509/jm.12.0020. (главы: 10)

85. 29. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions // Journal of Marketing. 2004. Vol. 68, No. 4. P. 76–89. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721. (главы: 11)

86. 29. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62, No. 1. P. 2–18. (главы: 9)

87. 29. Zaichkowsky J. L. Measuring the Involvement Construct // Journal of Consumer Research. 1985. Vol. 12, No. 3. P. 341–352. DOI: 10.1086/208520. (главы: 10)

88. 2. Akerlof G. A. The Market for “Lemons”: Quality Uncertainty and the Market Mechanism // The Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 84, No. 3. P. 488–500. DOI: 10.2307/1879431. (главы: 11)

89. 2. Anderl E., Becker I., von Wangenheim F., Schumann J. H. Mapping the Customer Journey: Lessons Learned from Graph-Based Online Attribution Modeling // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 457–474. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2016.03.001. (главы: 10)

90. 2. Dumas M., La Rosa M., Mendling J., Reijers H. A. Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Berlin: Springer, 2018. (главы: 8)

91. 2. ISO/IEC 25024:2015. Systems and software engineering — Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Measurement of data quality. (главы: 11)

92. 2. Monroe K. B. Pricing: Making Profitable Decisions. 3rd ed. McGraw-Hill/Irwin, 2003. (главы: 11)

93. 2. Старов С. А., Гладких И. В., Муравский Д. В. Исследование бренд-ассоциаций для построения стратегических карт бренда // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2019. № 2. С. 116–130. (главы: 9)

94. 2. Юлдашева О. У., Чубатюк А. А. Продакт-менеджмент: управление ассортиментной политикой с учётом потенциала бизнес-партнёров. СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2005. (главы: 11)

95. 30. Verhoef P. C. et al. Understanding Brand and Dealer Retention in the New Car Market // Journal of Retailing. 2007. Vol. 83, No. 1. P. 97–113. (главы: 9)

96. 30. Багиев Г. Л., Бушуева Л. И., Кущ С. П., Ребязина В. А., Мелентьева Н. М., Наумов В. Н., Попова Ю. Ф., Соловьева Ю. Н., Татаренко В. Н., Третьяк О. А., Юлдашева О. У. Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий / под общ. ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. Сыктывкар: Сыктывкарский государственный университет им. Питирима Сорокина, 2014. (главы: 10)

97. 31. International Organization for Standardization. ISO 10668:2010. Brand valuation — Requirements for monetary brand valuation. Geneva: ISO, 2010. Стандарт применяется только к отдельной задаче денежной оценки бренда и не превращает Brand Health Profile в финансовую стоимость. (главы: 9)

98. 31. Третьяк О. А. Marketing through the Value Chain: A New Conceptual Approach for Turbulent Times // Combi2011 Conference Proceedings: Contemporary Views on Business Developing Business Excellence. Hämeenlinna: HAMK University of Applied Sciences, 2011. P. 305–319. (главы: 10)

99. 32. International Organization for Standardization. ISO 20671-1:2021. Brand evaluation — Part 1: Principles and fundamentals. Geneva: ISO, 2021. Документ задаёт принципы оценки, входные элементы, измерения результата и примеры показателей, но не предписывает авторские конструкции главы. (главы: 9)

100. 32. Третьяк О. А. Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. 2013. Т. 11, № 1. С. 41–62. (главы: 10)

101. 33. International Organization for Standardization. ISO 20671-2:2023. Brand evaluation — Part 2: Implementation and reporting. Geneva: ISO, 2023. Используется как основание требований к организации оценки и раскрытию методики. (главы: 9)

102. 33. Третьяк О. А. Маркетинг: траектории развития и контуры новой парадигмы // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23, № 2. С. 153–167. (главы: 10)

103. 34. Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. Marketing Metrics: The Manager’s Guide to Measuring Marketing Performance. 4th ed. Pearson FT Press, 2021. (главы: 10)

104. 34. International Organization for Standardization. ISO 20252:2019. Market, opinion and social research, including insights and data analytics — Vocabulary and service requirements. Geneva: ISO, 2019. Поддерживает требования к заданию, выборке, сбору, обработке и отчётности Brand Tracking. (главы: 9)

105. 35. Hanssens D. M., Parsons L. J., Schultz R. L. Market Response Models: Econometric and Time Series Analysis. 2nd ed. Boston: Kluwer Academic Publishers, 2001. (главы: 10)

106. 35. International Organization for Standardization. ISO 19731:2017. Digital analytics and web analyses for purposes of market, opinion and social research — Vocabulary and service requirements. Geneva: ISO, 2017. Применяется к исследовательскому использованию цифровых и веб-данных. (главы: 9)

107. 36. International Chamber of Commerce; ESOMAR. ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics. Amsterdam; Paris: ESOMAR; ICC, 2016. Кодекс закрепляет нормы законности, прозрачности, ответственности и защиты участников. (главы: 9)

108. 36. Keller K. L., Swaminathan V. Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 5th ed. Pearson, 2019. (главы: 10)

109. 37. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. (главы: 10)

110. 38. Romaniuk J. Building Distinctive Brand Assets. 2nd ed. Oxford University Press, 2018. (главы: 10)

111. 39. International Valuation Standards Council. International Valuation Standards, effective 31 January 2025. London: IVSC, 2024. Раздел IVS 210 Intangible Assets применяется к профессиональной оценке нематериальных активов и не заменяет потребительский Brand Tracking. (главы: 9)

112. 39. Sharp B. How Brands Grow: What Marketers Don't Know. Oxford University Press, 2010. (главы: 10)

113. 3. Beatty S. E., Smith S. M. External Search Effort: An Investigation Across Several Product Categories // Journal of Consumer Research. 1987. Vol. 14, No. 1. P. 83–95. DOI: 10.1086/209095. (главы: 10)

114. 3. Homburg C., Jensen O., Krohmer H. Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72, No. 2. P. 133–154. (главы: 8)

115. 3. ISO 20252:2026. Market, opinion and social research, including insights and data analytics — Vocabulary and service requirements. (главы: 11)

116. 3. Kahn B. E. The Shopping Revolution: How Retailers Succeed in an Era of Endless Disruption Accelerated by COVID-19. Updated and expanded ed. Wharton School Press, 2021. (главы: 11)

117. 3. Spence M. Job Market Signaling // The Quarterly Journal of Economics. 1973. Vol. 87, No. 3. P. 355–374. DOI: 10.2307/1882010. (главы: 11)

118. 3. Липсиц И. В., Латышова Л. С., Эмирова А. и др. Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы / под ред. Л. С. Латышовой. М.: Дашков и Ко, 2022. (главы: 11)

119. 3. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. М.: ИНФРА-М, 2005. (главы: 9)

120. 40. Marketing Accountability Standards Board. Marketing Metric Accountability Protocol. MASB, 2009. Протокол связывает маркетинговые действия, промежуточные результаты, факторы денежных потоков и требования к валидации метрик. (главы: 9)

121. 40. Tellis G. J. Effective Advertising: Understanding When, How, and Why Advertising Works. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2004. (главы: 10)

122. 41. ISO 20252:2019. Market, opinion and social research, including insights and data analytics — Vocabulary and service requirements. International Organization for Standardization, 2019. (главы: 10)

123. 41. Marketing Accountability Standards Board. Marketing Metrics: 10 Ideal Characteristics. MASB, 2023. Материал используется при аудите релевантности, надёжности, чувствительности и прогностической способности показателей. (главы: 9)

124. 42. ICC. Advertising and Marketing Communications Code. 11th ed. International Chamber of Commerce, 2024. (главы: 10)

125. 45. Binet L. Share of Search as a Predictive Measure. Institute of Practitioners in Advertising, EffWorks Global, 2020. Показатель используется как профессиональная диагностическая гипотеза, требующая проверки по категории, а не как универсальный причинный закон. (главы: 9)

126. 4. Brucks M. The Effects of Product Class Knowledge on Information Search Behavior // Journal of Consumer Research. 1985. Vol. 12, No. 1. P. 1–16. DOI: 10.1086/209031. (главы: 10)

127. 4. Hopp W. J., Spearman M. L. Factory Physics. 3rd ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2008. (главы: 8)

128. 4. ISO 21041:2018. Guidance on unit pricing. (главы: 11)

129. 4. Schwartz B. The Paradox of Choice: Why More Is Less. Revised ed. Harper Perennial, 2016. (главы: 11)

130. 4. Wang R. Y., Strong D. M. Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers // Journal of Management Information Systems. 1996. Vol. 12, No. 4. P. 5–33. DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099. (главы: 11)

131. 4. Виноградов А. Б., Богинская М. И. Роль логистики в интеграции каналов продаж сетевого розничного оператора // Логистика и управление цепями поставок. 2015. № 3. С. 33–43. (главы: 11)

132. 4. Третьяк О. А. Маркетинг: траектории развития и контуры новой парадигмы // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23, № 2. С. 153–167. (главы: 9)

133. 5. Aaker D. A. Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: Free Press, 1991. (главы: 9)

134. 5. Chevalier J. A., Mayzlin D. The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews // Journal of Marketing Research. 2006. Vol. 43, No. 3. P. 345–354. DOI: 10.1509/jmkr.43.3.345. (главы: 10)

135. 5. DeLone W. H., McLean E. R. The DeLone and McLean Model of Information Systems Success: A Ten-Year Update // Journal of Management Information Systems. 2003. Vol. 19, No. 4. P. 9–30. DOI: 10.1080/07421222.2003.11045748. (главы: 11)

136. 5. Kannan P. K., Reinartz W., Verhoef P. C. The Path to Purchase and Attribution Modeling // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 33, No. 3. (главы: 8)

137. 5. W3C. Web Content Accessibility Guidelines (WCAG) 2.2. W3C Recommendation, 5 October 2023. (главы: 11)

138. 5. Комаров М. М., Абашидзе М. Д. Омниканальный маркетинг для цифрового магазина // Цифровые модели и решения. 2022. Т. 1. № 3. Статья 3. (главы: 11)

139. 6. Aaker D. A. Building Strong Brands. New York: Free Press, 1996. (главы: 9)

140. 6. de Haan E., Wiesel T., Pauwels K. The Effectiveness of Different Forms of Online Advertising for Purchase Conversion in a Multiple-Channel Attribution Framework // International Journal of Research in Marketing. 2016. Vol. 33, No. 3. P. 491–507. DOI: 10.1016/j.ijresmar.2015.12.001. (главы: 10)

141. 6. ICC; ESOMAR. International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics. 2016. (главы: 11)

142. 6. Keller K. L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity // Journal of Marketing. 1993. Vol. 57, No. 1. P. 1–22. (главы: 8)

143. 6. van Ryzin G., Mahajan S. On the Relationship Between Inventory Costs and Variety Benefits in Retail Assortments // Management Science. 1999. Vol. 45, No. 11. P. 1496–1509. DOI: 10.1287/mnsc.45.11.1496. (главы: 11)

144. 6. Ойнер О. К. Омниканальный маркетинг. Кейс «Бетховен»: от физического магазина к омниканальности и экосистеме // Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы. М.: Дашков и Ко, 2022. С. 36–45. (главы: 11)

145. 7. De Chernatony L. From Brand Vision to Brand Evaluation. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006. (главы: 9)

146. 7. Hauser J. R., Urban G. L., Weinberg B. D. How Consumers Allocate Their Time When Searching for Information // Journal of Marketing Research. 1993. Vol. 30, No. 4. P. 452–466. DOI: 10.1177/002224379303000405. (главы: 10)

147. 7. Iyengar S. S., Lepper M. R. When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? // Journal of Personality and Social Psychology.

2000. Vol. 79, No. 6. P. 995–1006. DOI: 10.1037/0022-3514.79.6.995. (главы: 11)

148. 7. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. (главы: 8)

149. 7. Антипов Е. А., Покрышевская Е. Б. Количественный анализ выгод покупателей от использования веб-сервисов для сравнения цен // Маркетинг в России и за рубежом. 2012. № 2. С. 19–24. (главы: 11)

150. 8. Hauser J. R., Wernerfelt B. An Evaluation Cost Model of Consideration Sets // Journal of Consumer Research. 1990. Vol. 16, No. 4. P. 393–408. DOI: 10.1086/209225. (главы: 10)

151. 8. Kapferer J.-N. The New Strategic Brand Management. London: Kogan Page, 2012. (главы: 9)

152. 8. Moorman C., Day G. S. Organizing for Marketing Excellence // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 6–35. (главы: 8)

153. 8. Zinn W., Liu P. C. Consumer Response to Retail Stockouts // Journal of Business Logistics. 2001. Vol. 22, No. 1. P. 49–71. DOI: 10.1002/j.2158-1592.2001.tb00159.x. (главы: 11)

154. 8. Антипов Е. А. Концептуальная модель ценообразования на интернет-рынках // Теоретические и прикладные исследования экономики и экономической политики. СПб.: Издательство Политехнического университета, 2013. С. 5–13. (главы: 11)

155. 9. Gourville J. T., Soman D. Overchoice and Assortment Type: When and Why Variety Backfires // Marketing Science. 2005. Vol. 24, No. 3. P. 382–395. DOI: 10.1287/mksc.1040.0109. (главы: 11)

156. 9. Hennig-Thurau T., Gwinner K. P., Walsh G., Gremler D. D. Electronic Word-of-Mouth via Consumer-Opinion Platforms: What Motivates Consumers to Articulate Themselves on the Internet? // Journal of Interactive Marketing. 2004. Vol. 18, No. 1. P. 38–52. DOI: 10.1002/dir.10073. (главы: 10)

157. 9. Keller K. L. Strategic Brand Management. Upper Saddle River: Pearson, 2013. (главы: 9)

158. 9. Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance // Strategic Management Journal. 2009. Vol. 30, No. 8. P. 909–920. (главы: 8)

159. 9. Черников Б. В., Ильин В. В. Управление качеством информационных систем в экономике / под ред. Б. В. Черникова. М.: Форум, 2010. 240 с. (главы: 11)

160. Abell D. F. Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning. Prentice Hall, 1980. 2. Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. Journal of Marketing. 1994. Vol. 58(4). P. 37–52. https://doi.org/10.1177/002224299405800404 3. Day G. S., Moorman C. Strategy from the Outside In. McGraw-Hill, 2010. 4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard. Harvard Business School Press, 1996. 5. Kohli A. K., Jaworski B. J. Market Orientation. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54(2). P. 1–18. https://doi.org/10.1177/002224299005400201 6. Kotler P., Keller K. L., Chernev A. Marketing Management. 16th ed. Pearson, 2022. 7. Lafley A. G., Martin R. L. Playing to Win. Harvard Business Review Press, 2013. 8. Morgan N. A., Whitler K. A., Feng H., Chari S. Research in маркетинговая стратегия. Journal of the Academy of Marketing Science. 2019. Vol. 47. P. 4–29. https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1 9. Narver J. C., Slater S. F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing. 1990. Vol. 54(4). P. 20–35. https://doi.org/10.1177/002224299005400403 10. Payne A., Frow P., Eggert A. The Customer Value Proposition. Journal of the Academy of Marketing Science. 2017. Vol. 45. P. 467–489. https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z 11. Porter M. E. Competitive Strategy. Free Press, 1998. 12. Porter M. E. What Is Strategy? Harvard Business Review. 1996. Vol. 74(6). P. 61–78. 13. Rumelt R. P. Good Strategy/Bad Strategy. Crown Business, 2011. 14. Rust R. T., Ambler T., Carpenter G. S., Kumar V., Srivastava R. K. Measuring Marketing Productivity. Journal of Marketing. 2004. Vol. 68(4). P. 76–89. https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721 15. Schoemaker P. J. H. Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan Management Review. 1995. Vol. 36(2). P. 25–40. 16. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Market-Based Assets and Shareholder Value. Journal of Marketing. 1998. Vol. 62(1). P. 2–18. https://doi.org/10.1177/002224299806200102 17. Srivastava R. K., Shervani T. A., Fahey L. Marketing, Business Processes, and Shareholder Value. Journal of Marketing. 1999. Vol. 63. P. 168–179. https://doi.org/10.1177/00222429990634s116 18. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18(7). P. 509–533. 19. Varadarajan R. Strategic Marketing and маркетинговая стратегия. Journal of the Academy of Marketing Science. 2010. Vol. 38(2). P. 119–140. https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7 (главы: 5)

161. Allison, P. D. **Survival Analysis Using SAS: A Practical Guide**. 2nd ed. SAS Institute, 2010. 2. Blattberg, R. C., Getz, G., Thomas, J. S. **Customer Equity:**

Building and Managing Relationships as Valuable Assets. Harvard Business School Press, 2001. 3. Buttle, F., Maklan, S. **Customer Relationship Management: Concepts and Technologies**. 4th ed. Routledge, 2019. 4. Cox, D. R., Oakes, D. **Analysis of Survival Data**. Chapman and Hall, 1984. 5. Fader, P. S. **Customer Centricity: Focus on the Right Customers for Strategic Advantage**. 2nd ed. Wharton School Press, 2020. 6. Grönroos, C. **Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition**. 3rd ed. Wiley, 2007. 7. Gummesson, E. **Total Relationship Marketing**. 3rd ed. Butterworth-Heinemann, 2008. 8. Gupta, S., Lehmann, D. R. **Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run**. Wharton School Publishing, 2005. 9. Hernán, M. A., Robins, J. M. **Causal Inference: What If**. Chapman & Hall/CRC, 2020. 10. Heskett, J. L., Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. **The Service Profit Chain**. Free Press, 1997. 11. Imbens, G. W., Rubin, D. B. **Causal Inference for Statistics, Social, and Biomedical Sciences**. Cambridge University Press, 2015. 12. Klein, J. P., Moeschberger, M. L. **Survival Analysis: Techniques for Censored and Truncated Data**. 2nd ed. Springer, 2003. 13. Kohavi, R., Tang, D., Xu, Y. **Trustworthy Online Controlled Experiments: A Practical Guide to A/B Testing**. Cambridge University Press, 2020. 14. Kumar, V., Reinartz, W. **Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools**. 3rd ed. Springer, 2018. 15. Lovelock, C., Wirtz, J. **Services Marketing: People, Technology, Strategy**. 8th ed. World Scientific, 2016. 16. Palmatier, R. W. **Relationship Marketing**. Marketing Science Institute, 2008. 17. Payne, A. **Handbook of CRM: Achieving Excellence in Customer Management**. Butterworth-Heinemann, 2005. 18. Pearl, J. **Causality: Models, Reasoning, and Inference**. 2nd ed. Cambridge University Press, 2009. 19. Provost, F., Fawcett, T. **Data Science for Business**. O'Reilly Media, 2013. 20. Redman, T. C. **Data Driven: Profiting from Your Most Important Business Asset**. Harvard Business Press, 2008. 21. Reichheld, F. F. **The Loyalty Effect**. Harvard Business School Press, 1996. 22. Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N. **Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value Is Reshaping Corporate Strategy**. Free Press, 2000. 23. Vargo, S. L., Lusch, R. F., eds. **The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic**. SAGE, 2018. 24. Wang, R. Y., Ziad, M., Lee, Y. W. **Data Quality**. Kluwer Academic Publishers, 2001. 25. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. **Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm**. 7th ed. McGraw-Hill, 2018. (главы: 15)

162. Anderson, E. W., Sullivan, M. W. "The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms." Marketing Science, 1993, 12(2), 125–143. DOI: 10.1287/mksc.12.2.125. 2. Becker, L., Jaakkola, E. "Customer Experience: Fundamental Premises and Implications for Research." Journal of the Academy

of Marketing Science, 2020, 48, 630–648. DOI: 10.1007/s11747-019-00718-x. 3. Bolton, R. N. “A Dynamic Model of the Duration of the Customer’s Relationship with a Continuous Service Provider.” Marketing Science, 1998, 17(1), 45–65. DOI: 10.1287/mksc.17.1.45. 4. Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., Ilić, A. “Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research.” Journal of Service Research, 2011, 14(3), 252–271. DOI: 10.1177/1094670511411703. 5. Cayirli, T., Veral, E. “Outpatient Scheduling in Health Care: A Review of Literature.” Production and Operations Management, 2003, 12(4), 519–549. DOI: 10.1111/j.1937-5956.2003.tb00218.x. 6. Cronin, J. J., Taylor, S. A. “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension.” Journal of Marketing, 1992, 56(3), 55–68. DOI: 10.1177/002224299205600304. 7. Davis, M. M., Rigaux, B. P. “Perception of Marital Roles in Decision Processes.” Journal of Consumer Research, 1974, 1(1), 51–62. DOI: 10.1086/208581. 8. Dick, A. S., Basu, K. “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework.” Journal of the Academy of Marketing Science, 1994, 22, 99–113. DOI: 10.1177/0092070394222001. 9. Fader, P. S., Hardie, B. G. S., Lee, K. L. “Counting Your Customers the Easy Way: An Alternative to the Pareto/NBD Model.” Marketing Science, 2005, 24(2), 275–284. DOI: 10.1287/mksc.1040.0098. 10. Fellegi, I. P., Sunter, A. B. “A Theory for Record Linkage.” Journal of the American Statistical Association, 1969, 64(328), 1183–1210. DOI: 10.1080/01621459.1969.10501049. 11. Fornell, C. “A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience.” Journal of Marketing, 1992, 56(1), 6–21. DOI: 10.1177/002224299205600103. 12. Grönroos, C., Voima, P. “Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation.” Journal of the Academy of Marketing Science, 2013, 41, 133–150. DOI: 10.1007/s11747-012-0308-3. 13. Gupta, S., Lehmann, D. R., Stuart, J. A. “Valuing Customers.” Journal of Marketing Research, 2004, 41(1), 7–18. DOI: 10.1509/jmkr.41.1.7.25084. 14. Holland, P. W. “Statistics and Causal Inference.” Journal of the American Statistical Association, 1986, 81(396), 945–960. DOI: 10.1080/01621459.1986.10478354. 15. Keaveney, S. M. “Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study.” Journal of Marketing, 1995, 59(2), 71–82. DOI: 10.1177/002224299505900206. 16. Kohavi, R., Deng, A., Frasca, B., Walker, T., Xu, Y., Pohlmann, N. “Online Controlled Experiments at Large Scale.” KDD, 2013. DOI: 10.1145/2487575.2488217. 17. Lemon, K. N., Verhoef, P. C. “Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey.” Journal of Marketing, 2016, 80(6), 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420. 18. Libai, B., Bolton, R., Bügel, M. S., de Ruyter, K., Götz, O., Risselada, H., Stephen, A. T. “Customer-to-Customer Interactions: Broadening the Scope of Word of Mouth Research.” Journal of

Service Research, 2010, 13(3), 267–282. DOI: 10.1177/1094670510375600. 19. Little, J. D. C. “A Proof for the Queuing Formula: L = λW.” Operations Research, 1961, 9(3), 383–387. DOI: 10.1287/opre.9.3.383. 20. Maxham, J. G., Netemeyer, R. G. “A Longitudinal Study of Complaining Customers’ Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts.” Journal of Marketing, 2002, 66(4), 57–71. DOI: 10.1509/jmkg.66.4.57.18512. 21. McColl-Kennedy, J. R., Sparks, B. A. “Application of Fairness Theory to Service Failures and Service Recovery.” Journal of Service Research, 2003, 5(3), 251–266. DOI: 10.1177/1094670502238918. 22. Morgan, R. M., Hunt, S. D. “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing.” Journal of Marketing, 1994, 58(3), 20–38. DOI: 10.1177/002224299405800302. 23. Oliver, R. L. “Whence Consumer Loyalty?” Journal of Marketing, 1999, 63, 33–44. DOI: 10.1177/00222429990634s105. 24. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., Evans, K. R. “Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis.” Journal of Marketing, 2006, 70(4), 136–153. DOI: 10.1509/jmkg.70.4.136. 25. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality.” Journal of Retailing, 1988, 64(1), 12–40. 26. Patricio, L., Fisk, R. P., Falcão e Cunha, J., Constantine, L. “Multilevel Service Design: From Customer Value Constellation to Service Experience Blueprinting.” Journal of Service Research, 2011, 14(2), 180–200. DOI: 10.1177/1094670511401901. 27. Reinartz, W. J., Krafft, M., Hoyer, W. D. “The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance.” Journal of Marketing Research, 2004, 41(3), 293–305. DOI: 10.1509/jmkr.41.3.293.35991. 28. Reinartz, W. J., Kumar, V. “On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting.” Journal of Marketing, 2000, 64(4), 17–35. DOI: 10.1509/jmkg.64.4.17.18077. 29. Reichheld, F. F. “The One Number You Need to Grow.” Harvard Business Review, 2003, 81(12), 46–54. 30. Rust, R. T., Lemon, K. N., Zeithaml, V. A. “Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus маркетинговая стратегия.” Journal of Marketing, 2004, 68(1), 109–127. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030. 31. Smith, A. K., Bolton, R. N., Wagner, J. “A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters Involving Failure and Recovery.” Journal of Marketing Research, 1999, 36(3), 356–372. DOI: 10.1177/002224379903600305. 32. Tax, S. S., Brown, S. W., Chandrashekaran, M. “Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing.” Journal of Marketing, 1998, 62(2), 60–76. DOI: 10.1177/002224299806200205. 33. van Doorn, J., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., Verhoef, P. C. “Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions.” Journal of Service Research,

2010, 13(3), 253–266. DOI: 10.1177/1094670510375599. 34. Vargo, S. L., Lusch, R. F. “Evolving to a New Dominant Logic for Marketing.” Journal of Marketing, 2004, 68(1), 1–17. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.1.24036. 35. Vargo, S. L., Lusch, R. F. “Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution.” Journal of the Academy of Marketing Science, 2008, 36, 1–10. DOI: 10.1007/s11747-007-0069-6. 36. Vargo, S. L., Lusch, R. F. “Institutions and Axioms: An Extension and Update of Service-Dominant Logic.” Journal of the Academy of Marketing Science, 2016, 44, 5–23. DOI: 10.1007/s11747-015-0456-3. 37. Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. A. “Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies.” Journal of Retailing, 2009, 85(1), 31–41. DOI: 10.1016/j.jretai.2008.11.001. 38. Villanueva, J., Yoo, S., Hanssens, D. M. “The Impact of Marketing-Induced versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth.” Journal of Marketing Research, 2008, 45(1), 48–59. DOI: 10.1509/jmkr.45.1.48. 39. Wang, R. Y., Strong, D. M. “Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers.” Journal of Management Information Systems, 1996, 12(4), 5–33. DOI: 10.1080/07421222.1996.11518099. (главы: 15)

163. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley. 2. Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning. Harvard Business School Press. 3. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of Business Process Management. 2nd ed. Springer. 4. Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as Assets. Journal of Interactive Marketing, 17(1), 9–24. 5. Gupta, S., Lehmann, D. R., & Stuart, J. A. (2004). Valuing Customers. Journal of Marketing Research, 41(1), 7–18. 6. Hernán, M. A., & Robins, J. M. (2020). Causal Inference: What If. Chapman & Hall/CRC. 7. Hohpe, G., & Woolf, B. (2003). Enterprise Integration Patterns. Addison-Wesley Professional. 8. Kaddour, J., Lynch, A., Liu, Q., Kusner, M. J., & Silva, R. (2025). Causal Machine Learning: A Survey and Open Problems. Foundations and Trends in Optimization, 9(1–2), 1–247. 9. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79. 10. Khatri, V., & Brown, C. V. (2010). Designing Data Governance. Communications of the ACM, 53(1), 148–152. 11. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing, 80(6), 69–96. 12. Little, J. D. C. (1961). A Proof for the Queuing Formula: L = λW. Operations Research, 9(3), 383–387. 13. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. Journal of Marketing, 58(3), 20–38. 14. Sterman, J. D.

(2000). Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World. Irwin/McGraw-Hill. 15. Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekaran, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. Journal of Marketing, 62(2), 60–76. 16. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. Journal of Marketing, 68(1), 1–17. 17. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Journal of Retailing, 91(2), 174–181. 18. Wang, R. Y., & Strong, D. M. (1996). Beyond Accuracy: What Data Quality Means to Data Consumers. Journal of Management Information Systems, 12(4), 5–33. 19. Wiener, N. (1948). Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine. (главы: 16)

164. Day G. S. The Capabilities of Market-Driven Organizations // Journal of Marketing. 1994. Vol. 58, No. 4. P. 37–52. 2. Deming W. E. Out of the Crisis. Cambridge, MA: MIT Press, 1986. 3. Homburg C., Jensen O., Krohmer H. Configurations of Marketing and Sales: A Taxonomy // Journal of Marketing. 2008. Vol. 72, No. 2. P. 133–154. 4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 5. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 69–96. 6. Moorman C., Day G. S. Organizing for Marketing Excellence // Journal of Marketing. 2016. Vol. 80, No. 6. P. 6–35. 7. Morgan N. A., Vorhies D. W., Mason C. H. Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance // Strategic Management Journal. 2009. Vol. 30, No. 8. P. 909–920. 8. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 9. Workman J. P., Homburg C., Gruner K. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants // Journal of Marketing. 1998. Vol. 62, No. 3. P. 21–41. (главы: 4)

165. Golara S., Dooley K. J., Mousavi N. Are Dealers Still Relevant? How Dealer Service Quality Impacts Manufacturer Success // Production and Operations Management. 2021. Vol. 30. No. 10. P. 3560–3578. DOI: 10.1111/poms.13450. 15. Kim S., Connerton T. P., Park C. Transforming the Automotive Retail: Drivers for Customers' Omnichannel BOPS (Buy Online & Pick up in Store) Behavior // Journal of Business Research. 2022. Vol. 139. P. 411–425. DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.09.070. 16. Kulkarni G., Ratchford B. T., Kannan P. K. The Impact of Online and Offline Information Sources on Automobile Choice Behavior // Journal of Interactive Marketing. 2012. Vol. 26. No. 3. P. 167–175. DOI: 10.1016/j.intmar.2012.02.001. 17. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey //

Journal of Marketing. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 69–96. DOI: 10.1509/jm.15.0420. (главы: 2)

166. ISO 9001:2015. **Quality management systems — Requirements**. 2. ISO 10001:2018. **Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for codes of conduct for organizations**. 3. ISO 10002:2018. **Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for complaints handling in organizations**. 4. ISO 10003:2018. **Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for dispute resolution external to organizations**. 5. ISO 10004:2018. **Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring**. 6. ISO 23592:2021. **Service excellence — Principles and model**. 7. ISO 22458:2022. **Consumer vulnerability — Requirements and guidelines for the design and delivery of inclusive service**. 8. ISO/IEC 27001:2022. **Information security management systems — Requirements**. 9. ISO/IEC 27701. **Privacy information management systems**. 10. ISO 8000-61:2016. **Data quality — Part 61: Data quality management — Process reference model**. 11. ISO/IEC 25012:2008. **Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation — Data quality model**. 12. ISO 31000:2018. **Risk management — Guidelines**. 13. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. **Системы менеджмента качества. Требования**. 14. ГОСТ Р ИСО 10002-2020. **Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по управлению претензиями в организациях**. 15. ГОСТ Р ИСО 10003-2020. **Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Руководящие указания по урегулированию спорных вопросов вне организации**. 16. Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 «О защите прав потребителей». 17. Федеральный закон от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных». 18. Федеральный закон от 13.03.2006 № 38-ФЗ «О рекламе». 19. Федеральный закон от 27.07.2006 № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации». 20. Федеральный закон от 07.07.2003 № 126-ФЗ «О связи». 21. Федеральный закон от 21.12.2013 № 353-ФЗ «О потребительском кредите (займе)». 22. Закон РФ от 27.11.1992 № 4015-1 «Об организации страхового дела в Российской Федерации». 23. Федеральный закон от 06.04.2011 № 63-ФЗ «Об электронной подписи». 24. Гражданский кодекс Российской Федерации. 25. Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463 о правилах продажи товаров по договору розничной купли-продажи. 26. International Chamber of Commerce. **ICC Advertising and Marketing Communications Code**. 27. ICC/ESOMAR. **International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics**. 28. GS1. **General Specifications** и модели глобальной идентификации продуктов, мест и логистических единиц. 29. W3C Data Privacy Vocabularies and Controls

Community Group. **Data Privacy Vocabulary (DPV)**. 30. National Institute of Standards and Technology. **NIST Privacy Framework**. 31. National Institute of Standards and Technology. **AI Risk Management Framework (AI RMF 1.0)**. 32. OECD. **Recommendation of the Council on Consumer Protection in E-commerce**. 33. IAB Europe. **Transparency & Consent Framework** — профессиональная модель для цифровых рекламных экосистем; применимость требует отдельной правовой оценки. (главы: 15)

167. ISO 9001:2015. Quality management systems — Requirements. 2. ISO 10004:2018. Quality management — Customer satisfaction — Guidelines for monitoring and measuring. 3. ISO 10668:2010. Brand valuation — Requirements for monetary brand valuation. 4. ISO 20671:2019. Brand evaluation — Principles and fundamentals. 5. ISO/IEC 25012:2008. Software engineering — Software product Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) — Data quality model. 6. Object Management Group. Business Process Model and Notation (BPMN), Version 2.0.2. 2014. 7. IAB. Digital Advertising Effectiveness Measurement Framework. Industry guidance; применим как профессиональный источник при выборе цифровых метрик. (главы: 8)

168. ISO. **ISO 37000:2021 Governance of organizations — Guidance**. Geneva: International Organization for Standardization, 2021. Official page. 2. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal Control—Integrated Framework**. Durham, NC: COSO, 2013. Official framework page. 3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance**. Durham, NC: COSO, 2017. Official framework page. 4. Rogers, P., Blenko, M. **Who Has the D? How Clear Decision Roles Enhance Organizational Performance**. Harvard Business Review. 2006. Vol. 84, No. 1, pp. 52–61. Publisher page. 5. Cooper, R. G. **Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products**. Business Horizons. 1990. Vol. 33, No. 3, pp. 44–54. DOI: 10.1016/0007-6813(90)90040-I. 6. DAMA International. **DAMA-DMBOK: Data Management Body of Knowledge**. 2nd ed. Basking Ridge, NJ: Technics Publications, 2017. DAMA resource. 7. Weill, P., Ross, J. W. **IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results**. Boston: Harvard Business School Press, 2004. 8. Simons, R. **Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal**. Boston: Harvard Business School Press, 1995. 9. Kaplan, R. S., Norton, D. P. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action**. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 10. Aaker, D. A., Joachimsthaler, E. **Brand Leadership**. New York: Free Press, 2000. 11. Keller, K. L. **Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity**. 4th ed. Harlow:

Pearson, 2013. 12. Argyris, C., Schön, D. A. **Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996. 13. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, No. 7, pp. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z. 14. Galbraith, J. R. **Designing Organizations: Strategy, Structure, and Process at the Business Unit and Enterprise Levels**. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. (главы: 6)

169. Kliatchko J. Revisiting the IMC Construct: A Revised Definition and Four Pillars // **International Journal of Advertising**. — 2008. — Vol. 27, No. 1. — P. 133–160. — DOI: 10.1080/02650487.2008.11073043. 6. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // **Journal of Marketing**. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420. 7. Verhoef P. C., Kannan P. K., Inman J. J. From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing: Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing // **Journal of Retailing**. — 2015. — Vol. 91, No. 2. — P. 174–181. — DOI: 10.1016/j.jretai.2015.02.005. 8. Moorman C., Day G. S. Organizing for Marketing Excellence // **Journal of Marketing**. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 6–35. — DOI: 10.1509/jm.15.0423. 9. Workman J. P. Jr., Homburg C., Gruner K. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants // **Journal of Marketing**. — 1998. — Vol. 62, No. 3. — P. 21–41. — DOI: 10.1177/002224299806200302. (главы: 1)

170. Lemon K. N., Verhoef P. C. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey // **Journal of Marketing**. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 69–96. — DOI: 10.1509/jm.15.0420. 7. Moorman C., Day G. S. Organizing for Marketing Excellence // **Journal of Marketing**. — 2016. — Vol. 80, No. 6. — P. 6–35. — DOI: 10.1509/jm.15.0423. 8. Workman J. P. Jr., Homburg C., Gruner K. Marketing Organization: An Integrative Framework of Dimensions and Determinants // **Journal of Marketing**. — 1998. — Vol. 62, No. 3. — P. 21–41. — DOI: 10.1177/002224299806200302. (главы: 3)

171. Little, J. D. C. “A Proof for the Queuing Formula: L=λW.” Operations Research. 2. Reinertsen, D. G. The Principles of Product Development Flow: Second Generation Lean Product Development. 3. Anderson, D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. 4. Ries, E. The Lean Startup. 5. Thomke, S. Experimentation Works: The Surprising Power of Business Experiments. 6. ITIL Foundation. ITIL 4 Edition. 7. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK

Guide). 8. International Organization for Standardization. ISO 9001: Quality Management Systems — Requirements. (главы: 7)

172. MOS, цепочка создания маркетинговой ценности, Lead Lake, управление жизненным циклом лида и архитектура Market-to-Owner в настоящей книге являются элементами авторской модели Андрея Лапикова и Ивана Куца. Перечисленные источники используются для раскрытия общеизвестных концепций маркетинга, клиентского пути, жизненной ценности клиента и отраслевой специфики, но не являются источниками авторской архитектуры. (главы: 2)

173. Provost, F.; Fawcett, T.: каталог O'Reilly Media. - Lee, Y. W.; Pipino, L. L.; Funk, J. D.; Wang, R. Y.: каталог MIT Press. - Imbens, G. W.; Rubin, D. B.: каталог Cambridge University Press. - Box, G. E. P.; Hunter, J. S.; Hunter, W. G.: каталог Wiley. - Solove, D. J.: авторская библиографическая копия главы книги. - Shapiro, C.; Varian, H. R.: каталог Harvard Business Review Press. (главы: 12)

174. RACI, RAPID, stage-gate systems, Data Governance, внутренний контроль, risk management, Balanced Scorecard и организационное обучение являются известными концепциями и не объявляются авторскими. Авторской пересборкой книги являются: место управление маркетингом как среднего уровня трёхуровневой MOS; его интерфейс с четырёхуровневой MVC и прямым выходом MQL; принцип единственного владельца коммерческого присутствия; инвестиционное решение, связанное с уровнями MVC; единая архитектура доказательств, исключений, Decision Log и learning loop применительно к маркетингу автомобильного ритейла. Полного аналога этой интегрированной конструкции в перечисленных источниках нет. (главы: 6)

175. Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). **Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis.** Journal of Marketing, 62(1), 2–18. DOI: 10.1177/002224299806200102. 2. Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). **Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus маркетинговая стратегия.** Journal of Marketing, 68(1), 109–127. DOI: 10.1509/jmkg.68.1.109.24030. 3. Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). **Measuring Marketing Productivity: Current Knowledge and Future Directions.** Journal of Marketing, 68(4), 76–89. DOI: 10.1509/jmkg.68.4.76.42721. 4. Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). **Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications.** Journal of Interactive Marketing, 12(1), 17–30. DOI: 10.1002/(SICI)1520-6653(199824)12:1<17::AID-DIR3>3.0.CO;2-K. 5. Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). **Customers as Assets.** Journal of Interactive Marketing, 17(1), 9–24. DOI: 10.1002/dir.10045. 6. Little, J. D. C. (1961). **A Proof for the**

Queuing Formula: L = λW. Operations Research, 9(3), 383–387. DOI: 10.1287/opre.9.3.383. 7. Cunningham, S. (2021). **Causal Inference: The Mixtape.** Yale University Press. 8. Hernán, M. A., & Robins, J. M. (2020). **Causal Inference: What If.** Boca Raton: Chapman & Hall/CRC. 9. Ward, J., & Daniel, E. (2012). **Benefits Management: How to Increase the Business Value of Your IT Projects.** 2nd ed. Wiley. DOI: 10.1002/9781119208242. (главы: 17)

176. Авторский статус не означает отсутствия научных оснований. Напротив, каждая конструкция опирается на несколько дисциплин, но их конкретное соединение и границы являются новым синтезом. Поэтому количественные коэффициенты, thresholds и universal causal claims не должны выводиться из самой архитектуры. Они требуют эмпирической калибровки, experiment design или внешних данных конкретной компании и рынка. (главы: 16)

177. Алешина И. В. **Поведение потребителей**: учебник. — М.: Экономистъ, 2006. — 525 с. — ISBN 5-98118-174-5. Русскоязычный системный источник по поведению потребителей, ролям участников выбора и факторам принятия решения. Библиографические сведения подтверждены каталогом научных публикаций. (главы: 12)

178. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х. Маркетинг. Санкт-Петербург: Питер, 2012. 2. Багиев Г. Л., Бушуева Л. И., Кущ С. П., Ребязина В. А., Третьяк О. А., Юлдашева О. У. и др. Маркетинг взаимодействия: новые направления исследований и инструментарий / под ред. Г. Л. Багиева, Ю. Ф. Поповой. Сыктывкар, 2014. 3. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. Москва: Финпресс, 2008. 4. Елиферов В. Г., Репин В. В. Бизнес-процессы: регламентация и управление. Москва: ИНФРА-М, 2013. 5. Репин В. В. Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 6. Третьяк О. А. Маркетинг: новые ориентиры модели управления. Москва: ИНФРА-М, 2005. (главы: 4)

179. Банк России. **Кодекс корпоративного управления**: письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463. 2014. Официальная публикация. 2. ГОСТ Р ИСО 31000–2019. **Менеджмент риска. Принципы и руководство**. Москва: Стандартинформ, 2020. 3. ГОСТ Р 58771–2019. **Менеджмент риска. Технологии оценки риска**. Москва: Стандартинформ, 2020. 4. ГОСТ Р ИСО 9001–2015. **Системы менеджмента качества. Требования**. Москва: Стандартинформ, 2015. 5. Виханский О. С., Наумов А. И. **Менеджмент**. 6-е изд. Москва: Магистр; ИНФРА-М, 2019. 6. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг-менеджмент**. 15-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2018. 7. Каплан Р. С.,

Нортон Д. П. **Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию**. Москва: Олимп-Бизнес, 2017. 8. Репин В. В. **Бизнес-процессы. Моделирование, внедрение, управление**. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2013. (главы: 6)

180. Березина А. С. Найти и удержать: принципы работы организации по формированию позитивного клиентского опыта // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2021. № 4. С. 258–263. DOI: 10.36627/2074-5095-2021-4-4-258-263. 2. Волгин В. В. Энциклопедия автобизнеса. Секреты дилеров. М.: ОСЬ-89, 2009. 832 с. 3. Кенис М. Ю., Сергиенко Е. С. Особенности построения системы маркетинговых коммуникаций на автомобильном рынке // Знак: проблемное поле медиаобразования. 2018. № 2 (28). С. 136–141. 4. Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернев А. Маркетинг менеджмент. 16-е изд. СПб.: Питер, 2024. 608 с. 5. Сидоров А. Л. Целевая аудитория автомобилей среднего класса в России: анализ предпочтений // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2020. № 3. С. 230–237. 6. Солдатенко Т. А., Скоробогатых И. И., Есимжанова С. Р., Федорова Т. Л. Путь клиента как инструмент улучшения клиентского опыта в малом и среднем бизнесе // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2022. № 2. С. 112–119. DOI: 10.36627/2074-5095-2022-2-2-112-119. 7. Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // Российский журнал менеджмента. 2011. Т. 9. № 3. С. 55–68. 8. Шаповалов А. А., Суворова А. В. Кумулятивная маржа как инструмент управления авторитейлом // Финансы и управление. 2024. № 4. С. 28–42. DOI: 10.25136/2409-7802.2024.4.72179. 9. Шаповалов А. А., Суворова А. В. Эволюция бизнес-процессов в российском авторитейле // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 6. С. 3117–3134. DOI: 10.18334/epp.14.6.121033. (главы: 2)

181. Библиографические сведения проверены по издательским и библиотечным каталогам по состоянию на 4 сентября 2026 года. ISBN относится к указанному русскоязычному изданию, а не автоматически ко всем переизданиям или электронным форматам. (главы: 12)

182. Библиографические сведения сверены по издательским и библиотечным каталогам по состоянию на **9 сентября 2026 года**. ISBN относится только к указанному изданию. Там, где открытая каталожная запись не раскрывает имя переводчика, оно не реконструировалось предположительно. (главы: 14)

183. Библиографические сведения, DOI, номера стандартов и статусы документов проверены по издательским, журнальным и официальным источ-

никам по состоянию на **8 сентября 2026 года**. Для правовых норм окончательная применимость зависит от юрисдикции, роли организации, цели обработки, канала и фактического сценария. Перед внедрением требуется отдельная юридическая проверка актуальной редакции. (главы: 13)

184. Библиография главы 13 построена вокруг механизма преобразования принятого Marketing Qualified Lead в Sales Qualified Lead. В неё включены источники по развитию отношений и клиентскому пути, поведению отклика и формированию намерения, воспринимаемому риску и доверию, контактной доступности и ожиданию, управлению очередями, классификации и ошибкам решений, анализу длительности и переходов между состояниями, качеству данных и разрешению идентичности, омниканальности, экспериментам, причинному выводу, маркетинговой продуктивности и интерфейсу маркетинга с продажами. (главы: 13)

185. Библиография разделена на четыре группы. Это позволяет различать учебные издания, первичные исследования, нормативные требования и профессиональные модели. Упоминание источника не означает механического переноса его терминологии в архитектуру главы: MOS, MVC, LLM, управление продажами и управление отношениями с клиентом после покупки сохраняют определения, данные в настоящей книге. (главы: 15)

186. Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У., Энджел Дж. Ф. **Поведение потребителей** / пер. с англ. — 10-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 944 с. — ISBN 978-5-469-00677-0. Используется как фундаментальная основа анализа поиска, оценки альтернатив, воспринимаемого риска, формирования намерения и отклика; не является источником архитектурного определения MQL. (главы: 12)

187. Блэттберг Р., Гетц Г., Томас Дж. **Клиентский капитал: управление взаимоотношениями с клиентами с целью увеличения стоимости компании**. М.: Гребенников, 2005. 2. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. **Маркетинг взаимоотношений с потребителями**. М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. 3. Диксон М., Томан Н., Делиси Р. **Всегда ваш клиент: как добиться лояльности, решая проблемы клиентов за один шаг**. М.: Альпина Паблишер, 2015. 4. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг менеджмент**. 15-е изд. СПб.: Питер, 2018. 5. Кристенсен К., Холл Т., Диллон К., Данкан Д. **Закон успешных инноваций: зачем клиент нанимает ваш продукт и как знание об этом помогает новым разработкам**. М.: Альпина Паблишер, 2017. 6. Пайн Б. Дж., Гилмор Дж. Х. **Экономика впечатлений: как превратить покупку в захватывающее действие**. М.: Альпина Паблишер, 2018. 7. Пепперс Д., Роджерс М. **Управление отношениями с клиентами: как превратить базу ваших клиентов в деньги**. М.:

Манн, Иванов и Фербер, 2006. 8. Прахалад К. К., Рамасвами В. **Будущее конкуренции: создание уникальной ценности вместе с потребителями**. М.: Олимп-Бизнес, 2006. 9. Райхельд Ф. **Эффект лояльности: движущие силы экономического роста, прибыли и непреходящей ценности**. М.: Вильямс, 2005. 10. Сьюэлл К., Браун П. **Клиенты на всю жизнь**. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. 11. Шмитт Б. **Клиентский опыт: как заставить клиента почувствовать, думать, действовать, а также соотносить себя с вашей компанией**. М.: Эксмо, 2008. 12. Шоул Дж. **Первоклассный сервис как конкурентное преимущество**. М.: Альпина Паблишер, 2017. (главы: 15)

188. В раздел включены реально существующие русскоязычные монографии, учебники и профессиональные руководства, необходимые для понимания поведения покупателя, сложной продажи, рыночной и сервисной ориентации, процессного управления, потока, ограничений, качества, ценообразования, измерения и экспериментов. Переводные издания включены как русскоязычные источники учебной доступности; оригинальные англоязычные издания перечисляются отдельно. (главы: 14)

189. В раздел включены реально существующие русскоязычные монографии, учебники и профессиональные руководства, необходимые для раскрытия поведения потребителя, маркетинговых исследований, качества измерения, цифровой аналитики, контролируемых экспериментов, операционной доступности и маркетинговых показателей. Наличие книги в списке не означает, что она непосредственно описывает авторскую привлечение лидов Reference Model. Большинство источников дают отдельные научные или прикладные основания, которые в главе объединяются авторским методологическим синтезом. (главы: 12)

190. Версия **v1.0** объединяет 15 основных разделов, заключение, нормативный аппарат, сквозную нумерацию формул 17.1–17.152 и 18 рисунков. Основной текст русифицирован; английские обозначения сохранены там, где они являются нормативными профессиональными терминами. Все новые интеграционные модели, не являющиеся установленными внешними научными формулами, трактуются как авторские концептуальные конструкции и требуют эмпирической калибровки. (главы: 17)

191. Глава 16 является авторским интеграционным синтезом. Внешние источники поддерживают отдельные научные механизмы — systems thinking, cybernetics, BPM, operations, relationship marketing, customer journey, data governance, causal inference, CLV, resilience и organizational learning. Конструкции **Closed-Loop Commercial System, пять потоков, Handoff Contract/Handoff Health, Commercial System Health Profile, Maturity**

Constraint, MVCL и итоговая интеграционная модель имеют авторский статус в рамках книги и не приписываются одному внешнему источнику. (главы: 16)

192. Глава не утверждает существование одной общепринятой теории Closed-Loop Commercial System. Её модели являются интеграционным синтезом нескольких традиций, каждая из которых объясняет отдельный механизм. Такое разделение важно для доказательной дисциплины: нельзя ссылкой на systems thinking автоматически доказать конкретную формулу экономического эффекта, а публикацией по customer journey — нормативную границу MQL или OWNER_ACCEPTED. Для каждого типа утверждения требуется свой уровень основания. (главы: 16)

193. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс. Москва: Юрайт, 2024. 2. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент. Москва: Юрайт, 2026. 3. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. 11-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2024. 4. Котлер Ф., Келлер К. Л., Чернев А. Маркетинг менеджмент. 16-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2024. 5. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок. 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2020. 6. Овсянников А. А. Стратегический и операционный маркетинг. Москва: Юрайт, 2026. 7. Пашкус Н. А., Пашкус В. Ю., Пашкус М. В. Стратегический маркетинг. 2-е изд. Москва: Юрайт, 2026. 8. Реброва Н. П. Стратегический маркетинг. Москва: Юрайт, 2025. 9. Траут Дж., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. Санкт-Петербург: Питер, 2026. (главы: 5)

194. Деминг У. Э. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. 2. Голдратт Э. М., Кокс Дж. Цель: процесс непрерывного совершенствования. 3. Голдратт Э. М. Критическая цепь. 4. Шухарт У. А. Экономическое управление качеством промышленной продукции. 5. Уомак Дж. П., Джонс Д. Т. Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. 6. Ротер М., Шук Дж. Учитесь видеть бизнес-процессы: практика построения карт потоков создания ценности. 7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг-менеджмент. 8. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. (главы: 7)

195. Исследования интегрированных маркетинговых коммуникаций, клиентского пути, омниканальности и маркетинговой организации используются как теоретический контекст. цепочка создания маркетинговой ценности в принятой в книге архитектуре, MOS, Lead Lake, управление жизненным циклом лида и Market-to-Owner являются элементами авторской мо-

дели Андрея Лапикова и Ивана Куца и не приписываются перечисленным источникам. (главы: 1)

196. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг менеджмент** / пер. с англ. — 15-е изд. — СПб.: Питер, 2018. — 848 с. — ISBN 978-5-4461-0422-2. Базовый источник по маркетинговому управлению, потребительскому поведению, каналам взаимодействия и системе показателей. Для главы важен как общий контекст, а не как основание смешения привлечение лидов с продвижением или продажами. (главы: 12)

197. Котлер Ф., Келлер К. Л.: каталог издательства «Питер» и каталог библиотеки Банка России. - Малхотра Н. К.: каталожная запись русского издания 2016 года. - Кохави Р., Тан Д., Сюй Я.: каталог издания с ISBN, годом, объёмом и переводчиком. - Кошик А.: каталог издательства «Диалектика». - Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.: каталог библиотеки Банка России. - Лавлок К.: каталог издательства «Вильямс». - Блэкуэлл Р. Д., Миниард П. У., Энджел Дж. Ф.: каталожная запись русского 10-го издания. - Соломон М. Р.: Национальная электронная библиотека. - Черчилль Г. А., Браун Т. Дж.: каталожная запись русского 5-го издания. - Фэррис П. У. и др.: каталожная запись русского издания. - Таха Х. А.: каталог издательства «Вильямс» и библиотечная запись 6-го издания. (главы: 12)

198. Кохави Р., Тан Д., Сюй Я. **Доверительное A/B-тестирование: практическое руководство по контролируемым экспериментам** / пер. с англ. В. С. Яценкова. — М.: ДМК Пресс, 2021. — 298 с. — ISBN 978-5-97060-913-2. Методическая основа проектирования, проверки и интерпретации онлайн-экспериментов, выбора основной метрики и guardrails, диагностики SRM и недопущения ложных причинных выводов. (главы: 12)

199. Кошик А. **Веб-аналитика 2.0 на практике: тонкости и лучшие методики** / пер. с англ. — М.: Диалектика, 2014. — 528 с. — ISBN 978-5-8459-1667-9. Прикладная база для цифрового измерения поведения, событий и результатов. Используется с ограничением: веб-события и конверсии аналитической системы не признаются MQL без отдельного MQL Standard. (главы: 12)

200. Лавлок К. **Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия** / пер. с англ. — 4-е изд. — М.: Вильямс, 2005. — ISBN 5-8459-0648-2. Применяется к доступности сервиса, управлению ожиданиями, роли персонала и технологий, очередям и качеству интерфейса услуги. Особенно релевантен для callback, assisted-intake, тест-драйва и сервисной записи. (главы: 12)

201. Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. **Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг** / пер. с англ. В. Б.

Колчанова. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2020. — 928 с. — ISBN 978-5-496-02563-8. Источник для связи рыночной ориентации, ценностного предложения, стратегических решений и операционного исполнения; не используется для расширения привлечение лидов за пределы принятия отклика и формирования MQL. (главы: 12)

202. Малхотра Н. К. **Маркетинговые исследования: практическое руководство** / пер. с англ. — М.: Вильямс, 2016. — 1184 с. — ISBN 978-5-8459-2030-0. Основание для дизайна исследований, измерительных шкал, выборок и анализа данных. Не заменяет причинный эксперимент там, где управленческий вопрос требует контрфактического вывода. (главы: 12)

203. Место управление жизненным циклом лида после цепочки создания маркетинговой ценности, определение MQL как входа, SQL как непосредственного результата, модель состояний, SQL Standard, reason codes, управление жизненным циклом лида KPI Tree, Health Profile и Gap имеют статус авторского методологического синтеза. Научные источники поддерживают отдельные механизмы и методы проверки, но не должны цитироваться как доказательство всей авторской архитектуры. (главы: 13)

204. Правовые ссылки приведены как ориентир для проектирования контроля, а не как индивидуальное юридическое заключение. Применимая редакция нормы, территория, отраслевые требования и конкретное основание обработки должны проверяться владельцем правовой функции на дату решения. (главы: 15)

205. Работы по маркетинговой организации, клиентскому пути, клиентской ценности, маркетингу взаимоотношений и производственному управлению используются как теоретический контекст. MOS, цепочка создания маркетинговой ценности в принятой в книге архитектуре, Lead Lake, управление жизненным циклом лида и Market-to-Owner являются элементами авторской модели Андрея Лапикова и Ивана Куца и не приписываются перечисленным источникам. (главы: 3)

206. Русскоязычная библиография не заменяет англоязычные первоисточники по information economics, privacy calculus, information quality, record linkage, lead scoring и causal attribution. Эти направления преимущественно развиты в рецензируемых англоязычных статьях и специализированных монографиях и будут представлены в следующих разделах библиографии. (главы: 12)

207. Русскоязычные издания используются для понятийной и учебной доступности. При формулировании точных научных утверждений приоритет сохраняется за оригинальными монографиями и рецензируемыми статья-

ми, перечисляемыми отдельно. Отраслевые определения MQL, CRM-поля и платформенные инструкции не включены в этот раздел как академические источники. (главы: 12)

208. Русскоязычный список используется для связи главы с корпоративным управлением, риск-менеджментом, процессным управлением, контролем и маркетинг-менеджментом. Нормативные документы не подменяют авторскую архитектуру MOS и MVC. (главы: 6)

209. Следующие элементы должны цитироваться и обсуждаться как конструкции данной книги. **Closed-Loop Commercial System** — интеграционная архитектура самостоятельных контуров; **пять сквозных потоков** — специальная классификация видов continuity; **Commercial Object** — метакатегория для независимых управляемых объектов; **единая карта межконтурных переходов** — нормативное соединение LA→LLM→Sales→Owner→New Demand; **Handoff Contract и Handoff Health** — механизм доказанной передачи accountability; **Commercial System Health Profile** — многомерная диагностика без сокрытия critical gaps средним score; **Maturity Constraint** — ограничивающая critical capability; **Minimum Viable Commercial Loop** — минимальный полный end-to-end proof of capability; **интеграционная формула Sustainable Commercial Growth** — концептуальный способ показать взаимное ограничение факторов роста. (главы: 16)

210. Соломон М. Р. **Поведение потребителей: искусство и наука побеждать на рынке** / пер. с англ. — М.: ДиаСофтЮП, 2003. — 784 с. — ISBN 5-93772-069-5. Используется для анализа мотивации, воспринимаемого риска, контекста выбора и самоидентификации потребителя; не является основанием считать наблюдаемое намерение или запрос MQL. (главы: 12)

211. Стандарты ISO 20671 поддерживают системную оценку бренда, но не валидируют автоматически Dealer Brand Equity, Owned и Represented Brand Equity или Brand Delivery Gap. ISO 10668, IAS 38 и IVS 210 относятся к денежной оценке и финансовому учёту и не должны смешиваться с потребительским Brand Equity. Платформенные lift-инструменты и Share of Search являются профессиональными методами с контекстными ограничениями; их применение требует раскрытия дизайна, выборки, внешних факторов и статистической неопределённости. (главы: 9)

212. Таха Х. А. **Введение в исследование операций** / пер. с англ. — 6-е изд. — М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2001. — 912 с. — ISBN 5-8459-0180-4. Базовый источник по моделированию очередей, ограничений, пропускной способности и операционных решений. Формализация capacity alignment в главе

представляет прикладную адаптацию к LA, LLM и управление продажами. (главы: 12)

213. Третьяк О. А. **Маркетинг: новые ориентиры модели управления**: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2005. — 403 с. 2. Третьяк О. А., Слоев И. А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // **Российский журнал менеджмента**. — 2012. — Т. 10, № 1. — С. 29–50. 3. Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // **Российский журнал менеджмента**. — 2011. — Т. 9, № 3. — С. 55–68. 4. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг менеджмент**. — 15-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2022. — 848 с. — ISBN 978-5-4461-0422-2. (главы: 1)

214. Третьяк О. А. **Маркетинг: новые ориентиры модели управления**: учебник. — Москва: ИНФРА-М, 2005. — 403 с. 2. Третьяк О. А., Слоев И. А. Оценка маркетинговой деятельности по состоянию клиентского потока // **Российский журнал менеджмента**. — 2012. — Т. 10, № 1. — С. 29–50. 3. Третьяк О. А. Ценность клиента в течение его жизненного цикла: развитие одной из ключевых идей маркетинга взаимоотношений // **Российский журнал менеджмента**. — 2011. — Т. 9, № 3. — С. 55–68. 4. Котлер Ф., Келлер К. Л. **Маркетинг менеджмент**. — 15-е изд. — Санкт-Петербург: Питер, 2022. — 848 с. — ISBN 978-5-4461-0422-2. 5. Вумек Дж. П., Джонс Д. Т. **Бережливое производство: как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании**. — 12-е изд. — Москва: Альпина Паблишер, 2019. — 472 с. — ISBN 978-5-9614-6829-8. (главы: 3)

215. Третьяк, О. А. (2005). Маркетинг: новые ориентиры модели управления. Москва: ИНФРА-М. 403 с. 2. Багиев, Г. Л., Тарасевич, В. М., Анн, Х. (2007). Маркетинг. 3-е изд., перераб. и доп. Санкт-Петербург: Питер. 733 с. 3. Котлер, Ф., Келлер, К. Л. (2018). Маркетинг менеджмент. 15-е изд. Санкт-Петербург: Питер. (главы: 16)

216. Трехуровневая модель маркетинговая стратегия — управление маркетингом — операционное управление маркетингом, архитектура MVC, цепочка Market-to-Owner и стратегическое задание для MVC являются авторскими конструкциями книги. (главы: 5)

217. Фэррис П. У., Бендл Н. Т., Пфайфер Ф. И., Рейбштейн Д. Дж. **Маркетинговые показатели: более 50 показателей, которые важно знать каждому руководителю** / пер. с англ. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2009. — 480 с. — ISBN 978-966-415-021-4. Основа дисциплины определений числителя, знаменателя, единиц и интерпретации маркетинговых показателей. Формулы главы являются авторской адаптацией к привлечение лидов и

должны сопровождаться собственными условиями применимости. (главы: 12)

218. Хаббард Д. У. **Как измерить всё, что угодно: оценка стоимости нематериального в бизнесе** / пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 2009. — ISBN 978-5-9693-0163-4. Поддерживает принцип операционализации неопределённых управленческих вопросов и измерения через наблюдаемые признаки. Не служит основанием для произвольного агрегированного индекса качества лида. (главы: 12)

219. Хэнд Д. **Тёмные данные: практическое руководство по принятию правильных решений в мире недостающих данных** / пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2021. — 366 с. — ISBN 978-5-9614-4143-7. Важен для анализа ненаблюдаемых потерь, отсутствующих полей, silent failures, survivorship bias и ошибочных выводов по данным только о принятых откликах. (главы: 12)

220. Черчилль Г. А., Браун Т. Дж. **Маркетинговые исследования** / пер. с англ.; под ред. Г. Л. Багиева. — 5-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 704 с. — ISBN 978-5-469-01132-3. Дополняет Малхотру в вопросах постановки исследовательской проблемы, измерения, выборки, качества данных и интерпретации результатов. (главы: 12)

221. Эта последовательность, границы управления продажами, состав Opportunity Standard, Deal Standard, Deal Handoff Package, KPI Tree, Health Profile и управление продажами Gap являются авторским методологическим синтезом. Источники поддерживают отдельные механизмы и методы: диагностику потребности, управление потоком, ограничения мощности, контроль вариации, измерение, ценообразование и проверку гипотез. Точные эмпирические утверждения главы должны опираться прежде всего на оригинальные исследования, которые будут приведены в разделе научных статей. (главы: 14)

СПИСОК ТАБЛИЦ

1. Сравнение основных моделей управления — глава 6.
2. Базовый паспорт уровня MVC — глава 6.
3. Научный статус ключевых элементов MVC — глава 6.
4. Архитектурный паспорт уровней MVC — глава 7.
5. Статус и свойства активов MVC — глава 7.
6. Паспорт точки передачи — глава 7.
7. Верхнеуровневая RACI-модель MVC — глава 7.
8. Каркас показателей по уровням MVC — глава 7.
9. Мощности и признаки перегрузки — глава 7.
10. Классификатор потерь MVC — глава 7.
11. Каркас сценарного планирования — глава 7.
12. Рабочие гипотезы MVC — глава 7.
13. Рабочая шкала зрелости MVC — глава 7.
14. План и факт за квартал — глава 7.
15. Аудит коммерческого представления — глава 7.
16. Структура обращений — глава 7.

17. Состояние условного портфеля лидов LLM — глава 7.
18. Потери на ключевых переходах — глава 7.
19. Целевые показатели пилота — глава 7.
20. Диагностический чек-лист цепочка создания маркетинговой ценности — глава 8.
21. Терминологический словарь — глава 8.
22. Разграничение создание бренда и соседних уровней MVC — глава 8.
23. Научный статус ключевых конструкций — глава 8.
24. Уровни брендовой системы дилера — глава 8.
25. Матрица ролей автомобильного и дилерского брендов — глава 8.
26. Профиль Dealer Brand Equity — глава 8.
27. Паспорт брендового обещания — глава 8.
28. Функции медиаресурсов создание бренда — глава 8.
29. Источники брендового опыта и ответственность — глава 8.
30. Система показателей создания бренда — глава 8.
31. Программа исследования создание бренда — глава 8.
32. Сценарии Brand Investment — глава 9.
33. Рабочие гипотезы главы 9 — глава 9.
34. Текущее распределение годового бюджета создание бренда, млн руб — глава 9.
35. Исходный Brand Health Profile — глава 9.
36. Brand Delivery Gap «АвтоСферы» — глава 9.
37. Целевые Proof Points и владельцы — глава 9.
38. Целевой Brand Health Profile на 18 месяцев — глава 9.
39. Дорожная карта внедрения — глава 9.
40. Разграничение первых четырёх архитектурных контуров MVC — глава 9.
41. Факторы формирования активизированный спрос — глава 9.
42. Состояния активизированный спрос — глава 9.
43. Информационное поведение по состояниям спроса — глава 9.
44. Инструменты и функции стимулирование спроса — глава 9.
45. Контент по состояниям активизированный спрос — глава 9.
46. Паспорт контента стимулирование спроса — глава 9.

47. Система активизированный спрос Signals — глава 9.
48. Рабочая структура Demand Health Profile — глава 9.
49. Demand KPI Tree — глава 9.
50. Иллюстративное развитие Demand Cohort — глава 9.
51. Виды мощности стимулирования спроса — глава 9.
52. Карта Demand Leakage — глава 9.
53. Сценарии инвестирования стимулирование спроса — глава 9.
54. Рабочие гипотезы главы и способы проверки — глава 10.
55. Первоначальный бюджет запуска бренда С — глава 10.
56. Структура вопросов потенциальных клиентов по бренду С — глава 10.
57. Исходный Demand Health Profile бренда С — глава 10.
58. Контентные кластеры бренда С — глава 10.
59. Целевые KPI проекта формирования активизированный спрос — глава 10.
60. Дорожная карта проекта «АвтоРегион» — глава 10.
61. Диагностический чек-лист — глава 10.
62. Паспорт главы 11 — глава 10.
63. Логика коммерческого присутствия — глава 10.
64. Разграничение уровней цепочки создания маркетинговой ценности — глава 10.
65. Product, Commercial Offer и Transaction — глава 10.
66. Типология Offer Unit — глава 10.
67. Структура Offer Unit — глава 10.
68. Жизненный цикл Offer Unit — глава 10.
69. Статусы Commercial Availability — глава 10.
70. Домены Commercial Truth — глава 10.
71. Матрица видов доступности — глава 10.
72. Элементы Price Architecture — глава 10.
73. Стандарт раскрытия сценарной цены — глава 10.
74. Разграничение ценовых величин — глава 10.
75. Архитектура доказательств и ограничений — глава 10.
76. Уровни информации карточки — глава 10.

77. Стандарт карточки нового автомобиля — глава 10.
78. Дополнительные требования к used car — глава 10.
79. Статусы готовности карточки — глава 10.
80. Роли каналов коммерческое присутствие — глава 10.
81. Функции точек коммерческого рассмотрения — глава 10.
82. Типы предложений в портфеле коммерческое присутствие — глава 10.
83. Распределение ответственности OEM, оператора, филиала и платформы — глава 10.
84. Владение данными коммерческое присутствие — глава 10.
85. RACI коммерческое присутствие — глава 10.
86. Пример SLA коммерческое присутствие — глава 10.
87. Группы сигналов предметного коммерческого рассмотрения — глава 10.
88. Рабочая модель состояний коммерческого рассмотрения — глава 10.
89. KPI Tree коммерческое присутствие — глава 11.
90. Виды коммерческое присутствие Capacity — глава 11.
91. Типология коммерческое присутствие Leakage — глава 11.
92. Обратное планирование коммерческого присутствия — глава 11.
93. Сценарии развития коммерческое присутствие — глава 11.
94. коммерческое присутствие Tracking Standard — глава 11.
95. Рабочие гипотезы коммерческое присутствие — глава 11.
96. Исходный профиль коммерческое присутствие «АвтоРегиона» — глава 11.
97. коммерческое присутствие Leakage в кейсе — глава 11.
98. Дорожная карта проекта — глава 11.
99. Расчётный результат проекта — глава 11.
100. Диагностический чек-лист коммерческое присутствие — глава 11.
101. Уровни зрелости коммерческого присутствия — глава 11.
102. Терминологический словарь главы 11 — глава 11.
103. Паспорт главы 12 — глава 11.
104. Функциональные границы привлечения лидов — глава 11.
105. Входы, преобразование, продукты и выход привлечения лидов — глава 11.

106. сводит исследовательские традиции, их вклад и ограничения. Её назначение — не создать искусственную «единую теорию лида», а показать, какие управленческие решения имеют научное основание и где начинается авторская адаптация — глава 11.
107. Разделение статусов положений главы 12 — глава 11.
108. Архитектура идентифицированного коммерчески релевантного отклика — глава 11.
109. Минимально достаточная конфигурация MQL — глава 11.
110. предотвращает наиболее распространённую ошибку — автоматическое присвоение MQL по типу канала — глава 11.
111. представляет функциональную карту — глава 11.
112. показывает, почему внешне единый пользовательский сценарий пересекает несколько функциональных и технических границ — глава 12.
113. Потери и контроль интерфейсов принятия отклика — глава 12.
114. показывает классификацию данных — глава 12.
115. переводит это различие в архитектуру данных. Она не заменяет юридическое заключение и должна адаптироваться к стране, отрасли, типу данных и отношениям между OEM, платформой, дилером и подрядчиками — глава 12.
116. показывает, что совпадение человека не означает совпадения эпизода или владельца процесса — глава 12.
117. Структура MQL Standard — глава 12.
118. показывает управленческий смысл сочетаний — глава 12.
119. Управление ошибками MQL-решения — глава 12.
120. систематизирует минимальный каталог. Конкретная компания может объединять несколько функций в одной реализации, но не должна терять их различие — глава 12.
121. Паспорт продукта или актива привлечение лидов — глава 12.
122. Операционный RACI привлечение лидов — глава 12.
123. SLA, контрольные точки и эскалации — глава 12.
124. показывает, что классификация портфеля должна отражать смысл отклика и операционные последствия, а не только место появления контакта — глава 12.
125. Жизненный цикл и stage gates конфигурации принятия отклика — глава 12.

126. Распределение ответственности в многостороннем портфеле — глава 12.
127. привлечение лидов KPI Tree — глава 12.
128. привлечение лидов Health Profile — глава 12.
129. привлечение лидов Tracking Standard — глава 12.
130. Дизайны проверки изменений привлечение лидов — глава 12.
131. Прямое и обратное планирование привлечения лидов — глава 12.
132. Интегрированная привлечение лидов Reference Model — глава 12.
133. Адаптация reference model к типам бизнеса — глава 12.
134. Уровни зрелости привлечения лидов — глава 12.
135. Эмпирическая программа привлечение лидов — глава 12.
136. Организационная структура и заявленная мощность «АвтоСферы» — глава 12.
137. Состояние рынка, бренда и спроса — глава 12.
138. Поток интерфейсов за последний месяц — глава 12.
139. Диагностические показатели качества и передачи — глава 12.
140. Несогласованные определения MQL — глава 12.
141. Варианты инвестиций — глава 12.
142. Шкала оценки критериев привлечение лидов — глава 12.
143. Чек-лист наблюдаемых критериев привлечение лидов — глава 12.
144. Уровни зрелости привлечения лидов — глава 12.
145. Области модели зрелости и проверяемый результат — глава 12.
146. Качественные ворота присвоения уровня зрелости — глава 12.
147. Правило приоритизации переходных инициатив — глава 12.
148. Классы критических разрывов привлечение лидов — глава 12.
149. Наблюдаемые критические архитектурные разрывы и условия закрытия — глава 12.
150. Управленческий протокол работы с критическим разрывом — глава 12.
151. Архитектурные термины привлечение лидов — глава 12.
152. Термины объекта и данных привлечение лидов — глава 12.
153. Термины квалификации отклика и формирования MQL — глава 12.

154. Измерительные и управленческие термины привлечение лидов — глава 12.
155. Роль русскоязычных изданий в доказательной базе главы 12 — глава 12.
156. Роль англоязычных монографий в доказательной базе главы 12 — глава 12.
157. Научные основания, авторская адаптация и границы вывода — глава 12.
158. Нормативное и методическое применение источников к привлечению лидов — глава 12.
159. Интерфейс завершения MVC и передачи MQL в управление жизненным циклом лида — глава 12.
160. Функциональные границы управления жизненным циклом лида — глава 12.
161. Входы, преобразование и выход управления жизненным циклом лида — глава 12.
162. определяет минимальную структуру MQL как входа LLM — глава 12.
163. Архитектура эпизода спроса в управление жизненным циклом лида — глава 12.
164. задаёт нормативную семантику. В ней OWNERSHIP_CONFIRMED выделено отдельно, поскольку назначение владельца и принятие ответственности неравнозначны. SQL_HANDOFF_ACCEPTED является завершающим состоянием LLM и одновременно подтверждённым входом управление продажами — глава 12.
165. Каталог reason codes для переходов жизненного цикла — глава 12.
166. Различия попытки контакта, контакта и содержательного взаимодействия — глава 12.
167. Компоненты контактной политики управление жизненным циклом лида — глава 12.
168. Типы nurturing и условия их применения — глава 12.
169. Различия reactivation, recycle и нового эпизода спроса — глава 12.
170. Нормативное ядро SQL Standard — глава 12.
171. Lead scoring и SQL Standard: различия и ограничения — глава 12.
172. показывает минимально необходимую дифференциацию — глава 12.
173. Интерфейсы OEM, платформы, дилерской группы и филиала — глава 12.

174. управление жизненным циклом лида KPI Tree — глава 12.
175. управление жизненным циклом лида Health Profile — глава 12.
176. управление жизненным циклом лида Tracking Standard — глава 12.
177. Прямое и обратное планирование LLM — глава 13.
178. Карта рабочих гипотез управление жизненным циклом лида — глава 13.
179. Качество контекста в принятых MQL — глава 13.
180. Заявленные и восстановленные показатели LLM — глава 13.
181. Варианты инвестиций и заявленные эффекты — глава 13.
182. Единая шкала оценки критериев LLM — глава 13.
183. Чек-лист руководителя LLM: 32 наблюдаемых критерия — глава 13.
184. показывает характер развития каждого домена. Описание является reference model, а не отраслевым benchmark: конкретная реализация зависит от категории и организации — глава 13.
185. Причинные цепочки критических разрывов LLM — глава 13.
186. Функциональные границы управления продажами — глава 13.
187. Входы, преобразование и выходы управление продажами — глава 13.
188. Научные основания управление продажами и пределы их применения — глава 13.
189. Уровни обоснованности положений главы 14 — глава 13.
190. Минимальная структура SQL package — глава 13.
191. События входного handoff — глава 13.
192. Решение о формировании opportunity — глава 13.
193. Трёхслойная архитектура состояния opportunity — глава 14.
194. задаёт reference model, а не обязательные названия кнопок CRM — глава 14.
195. Критические запрещённые переходы — глава 14.
196. Различия квалификации LLM и коммерческой диагностики управление продажами — глава 14.
197. Структура Commercial Requirements Profile — глава 14.
198. Слои Solution Configuration — глава 14.
199. Различия расчёта, коммерческого предложения и оферты — глава 14.
200. Ценовые величины управление продажами — глава 14.

201. Типовая структура Price Waterfall — глава 14.
202. Проверка доступности для персонального предложения — глава 14.
203. Уровни evidence для коммерческого взаимодействия — глава 14.
204. Таксономия коммерческих возражений — глава 14.
205. Архитектура approval workflows — глава 14.
206. Наблюдаемые классы commercial progression — глава 14.
207. Различие событий коммерческого завершения — глава 14.
208. Пример сценарных правил признания — глава 14.
209. Закрывающие и приостанавливающие состояния opportunity — глава 14.
210. Архитектурные слои операционной системы управления продажами — глава 14.
211. Контракт approval workflow — глава 14.
212. Пример распределения ответственности по продуктам — глава 14.
213. Контуры непрерывности — глава 14.
214. Различие уровней портфеля управление продажами — глава 14.
215. Пример портфеля основных коммерческих потоков — глава 14.
216. Состояния ключевых зависимых workstreams — глава 14.
217. Контракт с внешней платформой — глава 14.
218. Жизненный цикл сценария — глава 14.
219. управление продажами KPI Tree — глава 14.
220. Обязательные элементы карточки показателя — глава 14.
221. Контроль качества прогноза — глава 14.
222. управление продажами Health Profile — глава 14.
223. Интегрированная последовательность преобразования SQL в сделку — глава 14.
224. Непрерывность объектов и идентификаторов — глава 14.
225. Уровни зрелости управления продажами — глава 14.
226. Карта критических разрывов управление продажами — глава 14.
227. Минимальные Exit Criteria управление продажами — глава 14.
228. Приоритетные направления эмпирической программы — глава 14.
3. Состояние предшествующих контуров — глава 14.

4. Качество SQL package — глава 14.
5. Различающиеся модели стадий — глава 14.
8. Параллельные workstreams и ограничения мощности — глава 14.
9. Pipeline, прогноз и признание сделки — глава 14.
234. Рубрика оценки — глава 14.
235. Единая шкала 0–4 — глава 14.
236. A. Границы, ответственность и межконтурные интерфейсы — глава 14.
237. B. SQL Acceptance, идентичность и ownership — глава 14.
238. C. Очереди, state model и управление работой — глава 14.
239. D. Коммерческая диагностика, предложение, цена и обещания — глава 14.
240. E. Переговоры, approvals, Deal Standard и завершение — глава 14.
241. F. Данные, интеграции и SLA — глава 14.
242. G. Мощность, показатели, прогноз и развитие системы — глава 14.
243. Интерпретация результата — глава 14.
244. Итоговая карточка руководителя — глава 14.
245. Логика уровней — глава 14.
246. Проявления по измерениям — глава 14.
247. Проявления по измерениям — глава 14.
248. Проявления по измерениям — глава 14.
249. Проявления по измерениям — глава 14.
250. Проявления по измерениям — глава 14.
251. Сводная матрица зрелости — глава 14.
252. Карточка оценки зрелости — глава 14.
253. Четыре класса целостности — глава 14.
254. Уровни приоритета — глава 14.
255. Сводный реестр разрывов — глава 14.
256. Карточка critical gap — глава 14.
257. A–C — глава 14.
258. D–H — глава 14.
259. I–P — глава 14.

260. Q–W — глава 14.
261. Нормативные события и статусы — глава 14.
262. Карта использования русскоязычных источников — глава 14.
263. Научно-библиографическая карта по архитектуре главы — глава 14.
264. Научно-доказательная карта главы — глава 14.
265. Статус и правила использования источников — глава 14.
266. Карта применения к контрольным объектам главы — глава 14.
267. Входы, преобразование и результат управление отношениями с клиентом после покупки — глава 14.
268. Границы управление отношениями с клиентом после покупки — глава 14.
269. Научные основания управление отношениями с клиентом после покупки — глава 14.
270. Различение типов знания в управление отношениями с клиентом после покупки — глава 14.
271. Минимальный состав Deal Handoff Package — глава 14.
272. События Deal Handoff Acceptance — глава 14.
273. Структура Owner Record — глава 14.
274. Роли в передаче владения — глава 14.
275. Объекты и связи управление отношениями с клиентом после покупки — глава 14.
276. Базовые состояния Ownership Episode — глава 14.
277. Запрещенные переходы и интерпретации — глава 14.
278. Минимальный состав Ownership Plan — глава 14.
279. Состояния onboarding — глава 14.
280. Обязательные поля Promise Register — глава 14.
281. Основные lifecycle milestones — глава 14.
282. События Service Episode — глава 14.
283. Complaint и recovery taxonomy — глава 14.
284. Churn drivers и требуемые доказательства — глава 14.
285. Trigger, signal, Demand Episode и стадии квалификации — глава 14.
286. Сценарии повторного и реферального спроса — глава 14.

287. Операционные продукты управление отношениями с клиентом после покупки — глава 14.
288. Service Episode, Complaint Case и Recovery Plan — глава 14.
289. Стандарт качества операционных продуктов — глава 14.
290. Основные роли управление отношениями с клиентом после покупки — глава 14.
291. Пример распределения ответственности — глава 14.
292. Основные межфункциональные контракты — глава 14.
293. Дерево показателей управление отношениями с клиентом после покупки — глава 14.
294. Структура Owner Health Profile — глава 14.
295. Портфель рабочих гипотез — глава 14.
296. Пример паспорта Repeat Purchase Rate — глава 14.
297. Паспорт Closed-Loop Commercial System — глава 16.
298. Input → Transformation → Result — глава 16.
299. Funnel vs CLCS — глава 16.
300. Пять сквозных потоков — глава 16.
301. Карта коммерческих объектов — глава 16.
302. Object Identification & Relationships — глава 16.
303. State–Event–Evidence — глава 16.
304. Allowed / Forbidden Transitions — глава 16.
305. Minimal Handoff Contract — глава 16.
306. Handoff привлечение лидов→LLM — глава 16.
307. Handoff LLM→управление продажами — глава 16.
308. Handoff управление продажами→управление отношениями с клиентом после покупки — глава 16.
309. Handoff управление отношениями с клиентом после покупки→New LeadID / эпизод спроса — глава 16.
310. Четыре ключевых handoff — глава 16.
311. Handoff KPI — глава 16.
312. Reason Codes — глава 16.
313. Authoritative Source Matrix — глава 16.
314. Minimal Data Contract — глава 16.

315. CLCS Tracking Standard — глава 16.
316. Architecture Roles: Record / Workflow / Engagement / Analytics / Decisioning — глава 16.
317. Seven Classes of Commercial KPI Tree — глава 16.
318. Minimal Metric Card — глава 16.
319. Commercial System Health Profile — глава 16.
320. Governance Roles — глава 16.
321. Decision Rights Matrix — глава 16.
322. Governance Cadence — глава 16.
323. Governance Health Profile — глава 16.
324. Reverse Planning Model — глава 16.
325. Demand Structure — глава 16.
326. Demand/Capacity Reconciliation — глава 16.
327. Marketing Planning Model — глава 16.
328. Rolling Forecast — глава 16.
329. Hypothesis Passport — глава 16.
330. Experiment Registry — глава 16.
331. Hypothesis Prioritization — глава 16.
332. Learning Repository — глава 16.
333. Risk Classes — глава 16.
334. Commercial Risk Register — глава 16.
335. Control Layers — глава 16.
336. Stress-Test Scenarios — глава 16.
337. Commercial Resilience Profile — глава 16.
338. Minimal Customer Journey Map — глава 16.
339. Journey Governance — глава 16.
340. Customer Journey Health Profile — глава 16.
341. Minimal Contact Policy — глава 16.
342. Conflict Arbitration Hierarchy — глава 16.
343. Minimal Orchestration Decision — глава 16.
344. Orchestration Flow — глава 16.
345. Omnichannel Orchestration Health Profile — глава 16.

346. Decision Object Contract — глава 16.
347. AI / Decision Intelligence Classes — глава 16.
348. Automation Levels — глава 16.
349. AI Decision Audit Trail — глава 16.
350. AI Stop Rules — глава 16.
351. Decision Registry — глава 16.
352. AI / Decision Health Profile — глава 16.
353. Maturity Levels 0–4 — глава 16.
354. Maturity Dimensions — глава 16.
355. Example Maturity Profile — глава 16.
356. Capability Dependencies — глава 16.
357. Maturity Gap Register — глава 16.
358. Owner-Level Maturity Dashboard — глава 16.
359. Transformation Mandate — глава 16.
360. Target Operating Model — глава 16.
361. Transformation Gap Register — глава 16.
362. MVCL Passport — глава 16.
363. Go-Live Readiness Gate — глава 16.
364. Benefits Realization Register — глава 16.
365. Transformation Waves — глава 16.
366. Entry / Exit Gates — глава 16.
367. Final Contour / Boundary Map — глава 16.
368. Five Flows Across Reference Model — глава 16.
369. CLCS Integrity Criteria — глава 16.
370. Reference Model CLCS — глава 16.
371. От отчётности к аналитическому управлению — глава 16.
372. Аналитические объекты и правила наблюдения — глава 16.
373. Событие и состояние — глава 16.
374. Временная архитектура — глава 16.
375. Identity, Demand Episode и Interaction — глава 16.
376. Типы когорт — глава 16.
377. Матрица аналитики переходов — глава 16.

378. Временная аналитика — глава 16.
379. Воронка, Customer Journey и коммерческая траектория — глава 16.
380. Диагностическая декомпозиция — глава 16.
381. Аналитические статусы результата — глава 16.
382. Измерения качества данных — глава 16.
383. Цепочка аналитического доверия — глава 16.
384. Структура коммерческого семантического слоя — глава 16.
385. Прогноз ≠ План ≠ Цель ≠ Сценарий — глава 16.
386. Метрики качества прогноза — глава 16.
387. Паспорт аналитического утверждения и сигнала — глава 16.
388. Аналитический профиль здоровья и интегрированная модель — глава 16.
389. Организационная структура и операционная модель — глава 17.
390. Функциональная и процессная ответственность — глава 17.
391. Типы владельцев — глава 17.
392. Архитектура прав принятия решений — глава 17.
393. Стандарт межфункциональной передачи — глава 17.
394. Типы Handoff Loss — глава 17.
395. Типы организационного трения — глава 17.
396. Управленческий ритм — глава 17.
397. Типы управленческих встреч — глава 17.
398. Роли данных, аналитики и технологий — глава 17.
399. Карта организационных способностей — глава 17.
400. Capability Gap — глава 17.
401. Централизация и децентрализация — глава 17.
402. Transformation Backlog — глава 17.
403. Transformation Portfolio — глава 17.
404. Стандарт пилота — глава 17.
405. Волна трансформации — глава 17.
406. Метрики принятия и результата трансформации — глава 17.
407. Критерии институционализации — глава 17.
408. Интегрированная модель организационной трансформации — глава 17.

409. Проект внедрения и трансформация коммерческой системы — глава 18.
410. Диагностическая карта коммерческой системы — глава 18.
411. Текущее состояние → разрыв → целевое состояние — глава 18.
412. Три источника коммерческого спроса — глава 18.
413. Карточка внедрения MVC — глава 18.
414. Карточка внедрения LLM — глава 18.
415. Карточка внедрения Sales Operations — глава 18.
416. Карточка внедрения Owner Management — глава 18.
417. Сквозная архитектура идентификаторов — глава 18.
418. Роли трансформации — глава 18.
419. Run the Business и Change the Business — глава 18.
420. Business KPI и Transformation KPI — глава 18.
421. Профиль состояния трансформации — глава 18.
422. Дорожная карта трансформации на 12 месяцев — глава 19.
423. Портфель трансформационных инициатив — глава 19.
424. Критерии пилотирования и масштабирования — глава 19.
425. Традиционный и архитектурный прогноз — глава 19.
426. Источники прогнозного результата — глава 19.
427. Пример текущих состояний уникальных Demand Episodes — глава 19.
428. Коммерческие состояния и их прогнозный смысл — глава 19.
429. Возрастно-стадийная матрица — глава 19.
430. Пример кривой созревания когорты — глава 19.
431. Зрелые и незрелые когорты — глава 19.
432. Классификация накопленного спроса — глава 19.
433. Пример Recovery Potential по причинам — глава 19.
434. Иллюстративная матрица переходов — глава 19.
435. Пример ограничений capacity — глава 19.
436. Сравнение горизонтов — глава 19.
437. Сценарные предпосылки — глава 19.
438. Пример Forecast Bridge — глава 19.
439. Пример Forecast Vintage — глава 19.

440. Роли в прогнозном контуре — глава 19.
441. Традиционное бюджетирование и архитектурное инвестиционное планирование — глава 20.
442. Коммерческий и маркетинговый разрыв — глава 20.
443. Границы маркетингового разрыва — глава 20.
444. Обратный расчёт коммерческого потока — глава 20.
445. Маркетинговые активы по уровням MVC — глава 20.
446. Актив, активность и канал — глава 20.
447. Инвестиционная архитектура MVC — глава 20.
448. Источники требуемого MQL — глава 20.
449. Восстановление и активация — глава 20.
450. Горизонт и тип инвестиций — глава 21.
451. От актива к каналу — глава 21.
452. Минимальная экономика инвестиции — глава 21.
453. Ограничения инвестиционного сценария — глава 21.
454. Матрица типов инвестиций — глава 21.
455. Базовая структура сценариев — глава 21.
456. Сценарии сквозного примера — глава 21.
457. Инвестиционный мост сквозного примера — глава 21.
458. Контур управления сквозным примером — глава 21.
459. Четыре уровня управления изменениями — глава 25.
460. Элементы архитектурной целостности — глава 25.
461. Структура целевого состояния — глава 25.
462. Архитектурный принцип и инвариант — глава 25.
463. Виды архитектурного долга — глава 25.
464. Профиль сложности системы — глава 25.
465. Уровни версий — глава 25.
466. Карта зависимостей изменений — глава 25.
467. Проектная и архитектурная дорожная карта — глава 26.
468. Параметры переходного состояния — глава 26.
469. Роли архитектурного управления — глава 26.
470. Диагностика фактического состояния MOS — глава 27.

471. Карта ограничивающего контура — глава 27.
472. Паспорт целевого состояния — глава 27.
473. Карта трансформационных разрывов — глава 27.
474. Паспорт способности — глава 28.
475. Приоритизация трансформационных изменений — глава 28.
476. Карточка пилота — глава 28.
477. Карточка экономики трансформации — глава 28.
478. От функционального маркетинга к MOS — глава 28.
479. Основные объекты MOS — глава 29.
480. Событие, состояние, изменение состояния и действие — глава 29.
481. Семь архитектурных контуров MOS — глава 29.
482. Уровни экономики коммерческого потока — глава 29.
483. Три уровня ответственности — глава 29.
484. Разделение MOS и CRM — глава 29.
485. Изменение роли собственника — глава 29.
486. Семь стадий зрелости MOS — глава 29.
487. MOS и соседние системы управления — глава 29.
488. Итоговый переход к MOS — глава 29.

СПИСОК ФОРМУЛ

1. 4.8. Планирование маркетинговой ценности и инвестиций — глава 4.
2. 4.8. Планирование маркетинговой ценности и инвестиций — глава 4.
3. Без отдельного названия — глава 4.
4. Без отдельного названия — глава 4.
5. 5.1. маркетинговая стратегия как уровень MOS — глава 5.
6. 5.1. маркетинговая стратегия как уровень MOS — глава 5.
7. 5.2. Маркетинг в системе стратегического управления компанией — глава 5.
8. Без отдельного названия — глава 5.
9. 5.3. Определение стратегической арены — глава 5.
10. 5.3. Определение стратегической арены — глава 5.
11. 5.4. Market Potential, Market Forecast и Target Market Share — глава 5.
12. 5.4. Market Potential, Market Forecast и Target Market Share — глава 5.
13. 5.4. Market Potential, Market Forecast и Target Market Share — глава 5.
14. 5.4. Market Potential, Market Forecast и Target Market Share — глава 5.
15. 5.4. Market Potential, Market Forecast и Target Market Share — глава 5.

16. 5.4. Market Potential, Market Forecast и Target Market Share — глава 5.
17. 5.4. Market Potential, Market Forecast и Target Market Share — глава 5.
18. 5.5. Стратегическая сегментация и выбор приоритетных клиентов — глава 5.
19. 5.5. Стратегическая сегментация и выбор приоритетных клиентов — глава 5.
20. 5.5. Стратегическая сегментация и выбор приоритетных клиентов — глава 5.
21. 5.5. Стратегическая сегментация и выбор приоритетных клиентов — глава 5.
22. 5.6. Ценностное предложение и позиционирование — глава 5.
23. 5.7. Продуктовый и клиентский портфель — глава 5.
24. 5.7. Продуктовый и клиентский портфель — глава 5.
25. 5.8. Архитектура спроса и стратегическое задание для MVC — глава 5.
26. 5.8. Архитектура спроса и стратегическое задание для MVC — глава 5.
27. 5.8. Архитектура спроса и стратегическое задание для MVC — глава 5.
28. 5.8. Архитектура спроса и стратегическое задание для MVC — глава 5.
29. 5.8. Архитектура спроса и стратегическое задание для MVC — глава 5.
30. 5.9. Marketing Portfolio и инвестиционные приоритеты — глава 5.
31. 5.9. Marketing Portfolio и инвестиционные приоритеты — глава 5.
32. 5.9. Marketing Portfolio и инвестиционные приоритеты — глава 5.
33. 5.10. Стратегические KPI, сценарии и контроль допущений — глава 5.
34. 5.10. Стратегические KPI, сценарии и контроль допущений — глава 5.
35. 5.10. Стратегические KPI, сценарии и контроль допущений — глава 5.
36. Без отдельного названия — глава 5.
37. Без отдельного названия — глава 6.
38. 7.3.1. Обратный расчет — глава 6.
39. 7.5.2. Мощность и предельная стоимость — глава 6.
40. 7.6.1. Эффективная мощность — глава 6.
41. 7.6.2. Загрузка и WIP — глава 6.
42. 7.6.2. Загрузка и WIP — глава 6.
43. 7.7.1. Системное ограничение — глава 6.

44. 7.8.3. Качество и эскалация — глава 6.
45. 7.8.3. Качество и эскалация — глава 6.
46. 7.9.3. Защита плана — глава 6.
47. 7.12.1. Вариативность процесса — глава 6.
48. 7.12.2. Границы и коридор — глава 6.
49. Без отдельного названия — глава 6.
50. Без отдельного названия — глава 7.
51. Без отдельного названия — глава 7.
52. Основные измерения — глава 7.
53. Основные измерения — глава 7.
54. Без отдельного названия — глава 7.
55. Без отдельного названия — глава 7.
56. Без отдельного названия — глава 7.
57. Без отдельного названия — глава 7.
58. Без отдельного названия — глава 7.
59. Декомпозиция источников продаж — глава 7.
60. Декомпозиция источников продаж — глава 7.
61. Декомпозиция источников продаж — глава 7.
62. Декомпозиция источников продаж — глава 7.
63. Декомпозиция источников продаж — глава 7.
64. Проверка мощности и инвестиций — глава 7.
65. Проверка мощности и инвестиций — глава 7.
66. Диагностика привлечение лидов — глава 7.
67. Диагностика привлечение лидов — глава 7.
68. Без отдельного названия — глава 8.
69. 9.5.1. Компоненты модели — глава 8.
70. 9.6.4. Brand Delivery Gap — глава 8.
71. 9.7.5. Коммуникационное присутствие — глава 8.
72. 9.9.2. Поведенческие прокси — глава 8.
73. 9.10.5. Brand Lift и причинность — глава 8.
74. 9.10.5. Brand Lift и причинность — глава 8.
75. 9.11.1. Обратное планирование — глава 8.

76. 9.11.5. Временные лаги и сценарии — глава 8.
77. 9.11.5. Временные лаги и сценарии — глава 8.
78. Без отдельного названия — глава 8.
79. Без отдельного названия — глава 8.
80. Без отдельного названия — глава 9.
81. Без отдельного названия — глава 9.
82. Без отдельного названия — глава 9.
83. Без отдельного названия — глава 9.
84. Без отдельного названия — глава 9.
85. Без отдельного названия — глава 9.
86. 10.4.4. Категорийный и брендовый спрос — глава 9.
87. 10.8.2. Динамика и assisted effect — глава 9.
88. 10.8.2. Динамика и assisted effect — глава 9.
89. 10.8.4. Эффекты во времени и портфельный баланс — глава 9.
90. Без отдельного названия — глава 9.
91. 10.9.2. Last-click, assisted effect, carryover и spillover — глава 9.
92. Без отдельного названия — глава 9.
93. Без отдельного названия — глава 9.
94. 10.10.2. Производительность и загрузка — глава 9.
95. 10.10.2. Производительность и загрузка — глава 9.
96. Без отдельного названия — глава 9.
97. Без отдельного названия — глава 9.
98. 10.11.4. Demand Gap и правила инвестирования — глава 10.
99. 10.11.4. Demand Gap и правила инвестирования — глава 10.
100. Без отдельного названия — глава 10.
101. Без отдельного названия — глава 10.
102. 11.4.4. Качество, Inventory Accuracy и Freshness — глава 10.
103. Без отдельного названия — глава 10.
104. 11.5.4. Price Accuracy, Consistency и Governance — глава 10.
105. Без отдельного названия — глава 10.
106. Без отдельного названия — глава 10.
107. 11.8.3. Канальное покрытие и согласованность — глава 10.

108. Без отдельного названия — глава 11.
109. Без отдельного названия — глава 11.
110. Без отдельного названия — глава 11.
111. Без отдельного названия — глава 11.
112. Без отдельного названия — глава 11.
113. Без отдельного названия — глава 11.
114. Без отдельного названия — глава 11.
115. 12.4.11. Измерение доступности и успешности принятия — глава 12.
116. Без отдельного названия — глава 12.
117. 12.5.11. Показатели качества данных и защиты потока — глава 12.
118. Без отдельного названия — глава 12.
119. Без отдельного названия — глава 12.
120. Без отдельного названия — глава 12.
121. 12.6.11. Показатели решения — глава 12.
122. Без отдельного названия — глава 12.
123. Без отдельного названия — глава 12.
124. 12.8.10. Контроль SLA и загрузки мощности — глава 12.
125. Без отдельного названия — глава 12.
126. 12.10.3. Метрики интерфейса, данных и контекста — глава 12.
127. Без отдельного названия — глава 12.
128. Без отдельного названия — глава 12.
129. 12.10.4. Решение, маршрут и подтверждённая передача — глава 12.
130. Без отдельного названия — глава 12.
131. 12.10.5. Скорость без смешения с Time-to-Contact — глава 12.
132. 12.10.6. Стоимость и потери — глава 12.
133. 12.11.2. Качество tracking и прослеживаемость — глава 12.
134. 12.11.5. Инкрементальный MQL и контрфактический результат — глава 12.
135. Без отдельного названия — глава 12.
136. 12.11.6. Стоимость инкрементального результата — глава 12.
137. 12.11.7. Прямое планирование потока — глава 12.
138. 12.11.8. Обратное планирование и привлечение лидов Gap — глава 12.

139. Без отдельного названия — глава 12.
140. 12.11.9. Проверка мощности LLM и управление продажами — глава 12.
141. Формула итогового индекса — глава 12.
142. 14.8.4. Deal Recognition Rules и момент возникновения Deal ID — глава 14.
143. 14.11.4. Метрики входа, принятия и ownership — глава 14.
144. 14.11.4. Метрики входа, принятия и ownership — глава 14.
145. 14.11.5. Commercial progression, stage conversion, aging и stagnation — глава 14.
146. Без отдельного названия — глава 14.
147. 14.11.7. Deal Formation, Win Rate и причины потерь — глава 14.
148. 14.11.7. Deal Formation, Win Rate и причины потерь — глава 14.
149. 14.11.8. Цена, валовая прибыль и качество сделки — глава 14.
150. Без отдельного названия — глава 14.
151. Без отдельного названия — глава 14.
152. 14.11.10. Pipeline coverage и достаточность спроса — глава 14.
153. 14.11.12. Прямое и обратное планирование — глава 14.
154. 14.11.13. управление продажами Gap — глава 14.
155. H14.1. Сквозной контракт управление продажами и сохранность принятого SQL — глава 14.
156. H14.2. Междисциплинарное проектирование playbook и качество коммерческих решений — глава 14.
157. H14.3. Подтверждённое ownership и исполнимый Next Sales Action — глава 14.
158. H14.3. Подтверждённое ownership и исполнимый Next Sales Action — глава 14.
159. H14.4. Evidence-based state model и достоверность pipeline — глава 14.
160. H14.4. Evidence-based state model и достоверность pipeline — глава 14.
161. H14.5. Commercial Requirements Profile и качество Solution Configuration — глава 14.
162. H14.6. Версионированное предложение, price authority и Promise Control — глава 14.

163. H14.7. Outcome-based управление взаимодействиями и реальный commercial progression — глава 14.
164. H14.8. Deal Standard, Recognition Rules и подтверждённый Owner Handoff — глава 14.
165. H14.8. Deal Standard, Recognition Rules и подтверждённый Owner Handoff — глава 14.
166. H14.9. Интегрированная операционная система и сокращение повторной работы — глава 14.
167. H14.10. Сценарные маршруты и capacity-aware orchestration — глава 14.
168. H14.11. Tracking Standard, калиброванный forecast и согласование мощности — глава 14.
169. H14.11. Tracking Standard, калиброванный forecast и согласование мощности — глава 14.
170. H14.12. Приоритет критического разрыва и зрелость преобразования — глава 14.
171. Расчёт индекса управление продажами — глава 14.
172. Расчёт индекса управление продажами — глава 14.
173. Расчёт индекса управление продажами — глава 14.
174. Без отдельного названия — глава 14.
175. 15.1.2. Архитектурные границы — глава 14.
176. 15.1.2. Архитектурные границы — глава 14.
177. Без отдельного названия — глава 14.
178. Без отдельного названия — глава 14.
179. Без отдельного названия — глава 14.
180. 15.5.2. Onboarding Outcome — глава 14.
181. 15.5.3. Promise Register — глава 14.
182. 15.5.3. Promise Register — глава 14.
183. 15.6.2. Service Episode — глава 14.
184. 15.6.2. Service Episode — глава 14.
185. Без отдельного названия — глава 14.
186. Без отдельного названия — глава 14.
187. 15.7.2. Причины риска прекращения отношений — глава 14.
188. Без отдельного названия — глава 14.

189. Без отдельного названия — глава 14.
190. 15.8.3. Нормативный маршрут — глава 14.
191. 15.8.3. Нормативный маршрут — глава 14.
192. 15.9.3. Качество операционных продуктов — глава 14.
193. Без отдельного названия — глава 14.
194. Без отдельного названия — глава 14.
195. 15.11.2. Retention, churn и survival — глава 14.
196. 15.11.2. Retention, churn и survival — глава 14.
197. 15.11.2. Retention, churn и survival — глава 14.
198. 15.11.2. Retention, churn и survival — глава 14.
199. 15.11.2. Retention, churn и survival — глава 14.
200. 15.11.3. Value-in-Use и Owner Health Profile — глава 14.
201. 15.11.3. Value-in-Use и Owner Health Profile — глава 14.
202. Без отдельного названия — глава 14.
203. 15.11.4. Cost-to-Serve, CLV и Customer Equity — глава 14.
204. 15.11.4. Cost-to-Serve, CLV и Customer Equity — глава 14.
205. 15.11.4. Cost-to-Serve, CLV и Customer Equity — глава 14.
206. 15.11.4. Cost-to-Serve, CLV и Customer Equity — глава 14.
207. 15.11.4. Cost-to-Serve, CLV и Customer Equity — глава 14.
208. 15.11.4. Cost-to-Serve, CLV и Customer Equity — глава 14.
209. 15.11.4. Cost-to-Serve, CLV и Customer Equity — глава 14.
210. 15.11.5. Причинная оценка и гипотезы — глава 14.
211. 15.11.5. Причинная оценка и гипотезы — глава 14.
212. Без отдельного названия — глава 15.
213. Без отдельного названия — глава 15.
214. Сводный аналитический аппарат формул — глава 16.
215. Формула 16.1. Contribution Margin — глава 16.
216. Формула 16.2. Customer Equity — глава 16.
217. Формула 16.3. Transition Conversion — глава 16.
218. Формула 16.4. Survival Function — глава 16.
219. Формула 16.5. SQL-to-Deal Cycle Time — глава 16.
220. Формула 16.6. Little's Law — глава 16.

221. Формула 16.7. Workload Ratio — глава 16.
222. Формула 16.8. Incremental Effect — глава 16.
223. Формула 16.9. Planning Gap — глава 16.
224. Формула 16.10. Target Sales — глава 16.
225. Формула 16.11. Target Contribution — глава 16.
226. Формула 16.12. Reverse Flow Requirement — глава 16.
227. Формула 16.13. Effective Capacity — глава 16.
228. Формула 16.14. Required Capacity — глава 16.
229. Формула 16.15. Capacity-Constrained Market Share — глава 16.
230. Формула 16.16. CAC — глава 16.
231. Формула 16.17. Payback Period — глава 16.
232. Формула 16.18. Forecast Error — глава 16.
233. Формула 16.19. Forecast Bias — глава 16.
234. Формула 16.20. Hypothesis — глава 16.
235. Формула 16.21. Net Incremental Value — глава 16.
236. Формула 16.22. Expected Risk Exposure — глава 16.
237. Формула 16.23. Commercial Risk Exposure — глава 16.
238. Формула 16.24. Risk-Adjusted Commercial Value — глава 16.
239. Формула 16.25. Commercial Resilience Index — глава 16.
240. Формула 16.26. Experience Gap — глава 16.
241. Формула 16.27. Moment Priority — глава 16.
242. Формула 16.28. Promise Gap — глава 16.
243. Формула 16.29. Channel Eligibility — глава 16.
244. Формула 16.30. Incremental Utility — глава 16.
245. Формула 16.31. Uplift / ITE — глава 16.
246. Формула 16.32. Prescriptive Optimization — глава 16.
247. Формула 16.33. AI Net Value — глава 16.
248. Формула 16.34. Weighted Maturity Index — глава 16.
249. Формула 16.35. Maturity Constraint — глава 16.
250. Формула 16.36. Maturity Gap — глава 16.
251. Формула 16.37. Target Maturity — глава 16.
252. Формула 16.38. Scaling Factor — глава 16.

253. Формула 16.39. Basic Closed-Loop Control — глава 16.
254. Формула 16.40. Sustainable Commercial Growth — глава 16.
255. 17.3. Архитектура затрат и каскад формирования contribution — глава 16.
256. 17.3. Архитектура затрат и каскад формирования contribution — глава 16.
257. 17.3. Архитектура затрат и каскад формирования contribution — глава 16.
258. 17.3. Архитектура затрат и каскад формирования contribution — глава 16.
259. Без отдельного названия — глава 16.
260. Без отдельного названия — глава 16.
261. 17.4. Unit Economics коммерческого lifecycle — глава 16.
262. Без отдельного названия — глава 16.
263. Без отдельного названия — глава 16.
264. Без отдельного названия — глава 16.
265. Без отдельного названия — глава 16.
266. 17.5. Экономика инвестиций цепочка создания маркетинговой ценности — глава 16.
267. Без отдельного названия — глава 16.
268. Без отдельного названия — глава 16.
269. Без отдельного названия — глава 16.
270. Без отдельного названия — глава 16.
271. Без отдельного названия — глава 16.
272. 17.6. Экономика управление жизненным циклом лида — глава 16.
273. 17.6. Экономика управление жизненным циклом лида — глава 16.
274. 17.6. Экономика управление жизненным циклом лида — глава 16.
275. 17.6. Экономика управление жизненным циклом лида — глава 16.
276. Без отдельного названия — глава 16.
277. Без отдельного названия — глава 16.
278. Без отдельного названия — глава 16.
279. Без отдельного названия — глава 16.
280. Без отдельного названия — глава 16.

281. Без отдельного названия — глава 16.
282. Без отдельного названия — глава 16.
283. Без отдельного названия — глава 16.
284. Без отдельного названия — глава 16.
285. 17.7. Экономика управление продажами и сделки — глава 16.
286. 17.8. Экономика владельца и Cost-to-Serve — глава 16.
287. 17.9. CLV и Customer Equity — глава 16.
288. 17.9. CLV и Customer Equity — глава 16.
289. 17.9. CLV и Customer Equity — глава 16.
290. 17.9. CLV и Customer Equity — глава 16.
291. 17.9. CLV и Customer Equity — глава 16.
292. 17.9. CLV и Customer Equity — глава 16.
293. 17.9. CLV и Customer Equity — глава 16.
294. Без отдельного названия — глава 16.
295. Без отдельного названия — глава 16.
296. 17.10. Инкрементальность, атрибуция и причинная экономика — глава 16.
297. 17.10. Инкрементальность, атрибуция и причинная экономика — глава 16.
298. 17.10. Инкрементальность, атрибуция и причинная экономика — глава 16.
299. 17.10. Инкрементальность, атрибуция и причинная экономика — глава 16.
300. 17.10. Инкрементальность, атрибуция и причинная экономика — глава 16.
301. 17.10. Инкрементальность, атрибуция и причинная экономика — глава 16.
302. 17.10. Инкрементальность, атрибуция и причинная экономика — глава 16.
303. 17.11. Экономика мощности и системных ограничений — глава 16.
304. 17.11. Экономика мощности и системных ограничений — глава 16.
305. 17.11. Экономика мощности и системных ограничений — глава 16.
306. 17.11. Экономика мощности и системных ограничений — глава 16.

307. 17.11. Экономика мощности и системных ограничений — глава 16.
308. Без отдельного названия — глава 16.
309. Без отдельного названия — глава 16.
310. Без отдельного названия — глава 16.
311. Без отдельного названия — глава 16.
312. Без отдельного названия — глава 16.
313. Без отдельного названия — глава 16.
314. Без отдельного названия — глава 16.
315. 17.12. Риск-скорректированная коммерческая ценность и экономика устойчивости — глава 16.
316. 17.12. Риск-скорректированная коммерческая ценность и экономика устойчивости — глава 16.
317. 17.12. Риск-скорректированная коммерческая ценность и экономика устойчивости — глава 16.
318. 17.12. Риск-скорректированная коммерческая ценность и экономика устойчивости — глава 16.
319. 17.12. Риск-скорректированная коммерческая ценность и экономика устойчивости — глава 16.
320. 17.12. Риск-скорректированная коммерческая ценность и экономика устойчивости — глава 16.
321. Без отдельного названия — глава 16.
322. 17.13. Экономика данных, технологий, ИИ и автоматизации — глава 16.
323. 17.13. Экономика данных, технологий, ИИ и автоматизации — глава 16.
324. 17.13. Экономика данных, технологий, ИИ и автоматизации — глава 16.
325. Без отдельного названия — глава 16.
326. Без отдельного названия — глава 16.
327. Без отдельного названия — глава 16.
328. Без отдельного названия — глава 16.
329. Без отдельного названия — глава 16.
330. Без отдельного названия — глава 16.
331. 17.14. Портфельная экономика, бюджет и ценность организационного обучения — глава 16.

332. 17.14. Портфельная экономика, бюджет и ценность организационного обучения — глава 16.
333. 17.14. Портфельная экономика, бюджет и ценность организационного обучения — глава 16.
334. 17.14. Портфельная экономика, бюджет и ценность организационного обучения — глава 16.
335. Без отдельного названия — глава 16.
336. Без отдельного названия — глава 16.
337. Без отдельного названия — глава 16.
338. Без отдельного названия — глава 16.
339. Без отдельного названия — глава 16.
340. Без отдельного названия — глава 16.
341. Таблица 19.6. Типы Handoff Loss — глава 17.
342. Без отдельного названия — глава 17.
343. Формула 19.2. Adoption Rate — глава 17.
344. Таблица 19.18. Метрики принятия и результата трансформации — глава 17.
345. 20.5. KPI и коммерческий поток — глава 17.
346. 20.6. Опережающие и запаздывающие показатели — глава 17.
347. 20.6. Опережающие и запаздывающие показатели — глава 17.
348. 20.7. Дерево KPI — глава 17.
349. 20.8. Архитектура целей — глава 17.
350. 20.8. Архитектура целей — глава 17.
351. 20.9. Контрольный коридор KPI — глава 17.
352. Таблица 21.1. Проект внедрения и трансформация коммерческой системы — глава 18.
353. 21.2. Диагностика текущего состояния — глава 18.
354. 21.5. Архитектура спроса: новый, накопленный и повторный спрос — глава 18.
355. Таблица 21.6. Карточка внедрения LLM — глава 18.
356. 21.12. Экономика трансформации и бюджет — глава 18.
357. Таблица 21.11. Run the Business и Change the Business — глава 18.
358. Без отдельного названия — глава 19.

359. 22.4. Возраст объекта и вероятность созревания — глава 19.
360. 22.8. Вероятностная модель переходов — глава 19.
361. 22.9. Пропускная способность и ограниченный прогноз — глава 19.
362. 22.12. План и прогноз: управление разрывом — глава 19.
363. 22.13. Точность прогноза и обратная связь — глава 19.
364. 22.13. Точность прогноза и обратная связь — глава 19.
365. 22.13. Точность прогноза и обратная связь — глава 19.
366. 23.2. От коммерческого разрыва к маркетинговому разрыву — глава 20.
367. Маркетинговый разрыв — глава 20.
368. Формулы обратного расчёта — глава 20.
369. Формулы обратного расчёта — глава 20.
370. Формулы обратного расчёта — глава 20.
371. Дополнительный эффект — глава 21.
372. Предельная экономика — глава 21.
373. Таблица 23.13. Ограничения инвестиционного сценария — глава 21.
374. Без отдельного названия — глава 22.
375. Без отдельного названия — глава 22.
376. Без отдельного названия — глава 22.
377. Формула 24.3. Разрыв способности — глава 22.
378. Без отдельного названия — глава 22.
379. Без отдельного названия — глава 23.
380. Без отдельного названия — глава 23.
381. Причинная цепочка — глава 28.
382. Формула 30.1. Стоимость нового привлечения — глава 28.
383. Формула 30.2. Стоимость реактивации — глава 28.
384. Формула 30.3. Структура сделок по когортам — глава 28.
385. Формула 30.4. Ожидаемый GM1 объекта на стадии — глава 28.
386. Формула 30.5. Дополнительный GM1 — глава 28.
387. Версионирование — глава 28.
388. 31.7. Экономика коммерческого потока — глава 29.
389. Формула 31.1. Стоимость нового привлечения — глава 29.

390. Формула 31.2. Стоимость сделки — глава 29.
391. Коммерческий разрыв и экономический резерв — глава 29.
392. Формула 31.4. Потенциальный экономический резерв — глава 29.
393. Формула 31.5. Подтверждённый чистый экономический эффект — глава 29.