

Цифровая трансформация подразделений по методике АЦТ

КОММЕРЧЕСКОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Комплексная трансформация отдела продаж по методике
«Аккордная цифровая трансформация» (АЦТ)

Адресовано:

Группа компаний

Полный комплекс услуг по таможенному оформлению и доставке грузов
Санкт-Петербург, ул. ..., БЦ ...

Дата подготовки: **06 мая 2026 года**

Срок действия предложения: **60 календарных дней**

Документ № **ИН-2026/05-001-...**

Подготовлено по методике «Аккордная цифровая трансформация» (АЦТ)

Автор методики: Ю.А. Мышинский, Председатель Совета Ассоциации цифровой трансформации (dia.ru)

Краткое резюме

Уважаемые коллеги!

ООО «.....» предлагает Группе компаний комплексный проект **трансформации отдела продаж** по авторской методике **«Аккордная цифровая трансформация» (АЦТ)**, разработанной Председателем Совета Ассоциации цифровой трансформации Ю.А. Мышинским и уже применяемой более чем на 50 предприятиях России.

Цель проекта — за **6 месяцев** вывести отдел продаж с текущего гипотетического уровня зрелости **«Дуэт» (2)** на уровень **«Трио» (3)** по матрице организационно-процессно-цифровой зрелости АЦТ. Для этого мы выстроим прозрачную систему продаж с интегрированной CRM-аналитикой, AI-распознаванием разговоров и переписки, цифровой Панелью Управления для руководителя отдела, переработанной системой KPI/OKR, автоматической ежемесячной аттестацией сотрудников и автоматизацией рутинной подготовки документов.

Ключевые цифры предложения

Показатель	Значение
Длительность проекта включая сопровождение	6 месяцев (24 недели)
Команда консультантов	3 эксперта (Архитектор АЦТ + Аналитик-эксперт + Цифровой инженер)
Формат первой недели	On-site в офисе ..., 120 часов команды
Формат сопровождения	Удалённо, 20 часов в неделю, закреплённый Аналитик-эксперт
Базовая ставка	5 000 Р/час без НДС
Фиксированная стоимость проекта вариант 1 (на выбор)	 Р без НДС
Success fee (на выбор) вариант 2	10% от прироста чистой прибыли ИЛИ 2,5% от подтверждённой доп. выручки в течение начиная с 30-го календарного дня с момента старта проекта.
Применяемая методика непосредственно для Вашего предприятия	АЦТ — 11 групп, 211 инструментов, 57 типовых формул-аккордов

Что вы получите по итогам 6 месяцев

- Прозрачную, измеримую и управляемую систему продаж — от первого касания клиента до подписания акта.
- Сквозной цифровой контур: CRM ↔ телефония ↔ email ↔ BI-аналитика ↔ HR-аттестация — без ручного переноса данных.
- AI-распознавание содержания и тональности разговоров и email-переписки с автоматическим выявлением рисков и упущенных возможностей в сделках.

- Цифровую Панель Управления отдела продаж для руководителя — единый экран с «температурой отдела», прогнозом выручки, картой клиентов и алертами.
- Сокращение времени на подготовку коммерческих документов на 70–85% за счёт RPA и Generative AI.
- Переработанную систему KPI/OKR с геймификацией — мотивирующую сотрудников на результат, а не на видимость работы.
- Автоматическую ежемесячную аттестацию сотрудников, не отрывающую от работы — на основе анализа их реальной деятельности в CRM, звонках и переписке.
- Подтверждённый прирост ключевых показателей: +20...30% конверсия лид→сделка, –20...35% цикл сделки, +10...20 пунктов NPS, +75% «продажного» времени менеджера.

Почему это работает

Методика АЦТ объединяет в единый «аккорд» классические управленческие практики (Lean, TOC, TRIZ, BPM, KPI/OKR) и современные цифровые технологии (CRM, AI/ML, Generative AI, Digital Twins, Process Mining), подбирая их под отрасль, размер компании и текущий уровень зрелости. Применительно к ... — крупнейшему таможенно-логистическому оператору с 30+ летней историей, 300+ сотрудниками, 1000+ постоянными клиентами и 5 региональными филиалами — это даёт возможность стандартизировать продажи во всех филиалах одновременно, не ломая текущую культуру и не останавливая операционную деятельность.

Наша мотивация — не почасовая оплата, а **результат, выраженный в чистой прибыли и подтверждённой выручке**. Мы предлагаем модель, при которой основная часть нашего вознаграждения зависит от достигнутого экономического эффекта, а не от количества отработанных часов.

С уважением,

Команда Ассоциации цифровой трансформации

Содержание

1. Оценка уровня текущего развития и зрелости отдела продаж по матрице АЦТ
2. Экспресс-обследование
3. Отбор направлений оптимизации с максимальным финансовым эффектом
4. Алгоритм АЦТ и формулы-аккорды по направлениям
5. Система аттестации сотрудников и выявление зон роста
6. Обучение и автоматическая ежемесячная аттестация в интеграции с CRM
7. Контроль результатов и преимущества для руководителя отдела продаж
8. Цифровая Панель Управления отделом продаж
9. Ожидания по росту эффективности (количественные KPI)
10. Пошаговый план работы
11. Команда консультантов и финансовые условия

Приложение А. Описание методики «Аккордная цифровая трансформация»

1. Оценка уровня текущего развития и зрелости отдела продаж по матрице АЦТ

1.1. Гипотеза текущего уровня зрелости

На основе публично доступной информации (сайт [***.ru](#), профиль ГК ... в LinkedIn, открытые реестры, перечень клиентов уровня ** Retail Group / LG / Lipton, наличие сертификации по стандарту ISO 9001, штат 300+ специалистов, 5 региональных филиалов) мы формируем следующую гипотезу:

Отдел продаж ГК ... **гипотетически находится на уровне «Дуэт» (2)** по матрице организационно-процессно-цифровой зрелости АЦТ. Это означает, что отделы работают по единым процессам, есть систематизация и понимание узких мест, внедрены KPI и процессный подход, идёт цифровизация критичных процессов. Однако сквозная управляемость, AI-аналитика, прогнозная аналитика, цифровые двойники процессов и автоматическое управление KPI/OKR ещё не реализованы — это характеристика более высоких уровней (3 и 4).

Целевой уровень по итогам 6 месяцев работы — **«Трио» (3)**, с возможным выходом на отдельные элементы уровня 4 (Квартет) в части AI-аналитики разговоров и переписки. Финальная оценка текущего уровня — после экспресс-обследования (см. Раздел 2) на основании 24-вопросного опросника АЦТ + интервью с руководством отдела + анализ выгрузки CRM за последние 12 месяцев.

1.2. Матрица зрелости АЦТ — ваша позиция

Ниже приведена полная матрица зрелости АЦТ. Текущая гипотетическая позиция ... выделена синим (будет уточнена по результатам обследования), целевая — зелёным.

Ур.	Название	Что характеризует уровень	Маркер
0	Тишина	Нет системной трансформации, инициативы разрозненные, решения интуитивны, Excel/бумага.	—
1	Соло	Начальные усилия по эффективности (Lean-фрагменты, отдельные проекты цифровизации), но без интеграции между функциями.	—
2	Дуэт	Отделы работают по единой методологии. Есть KPI и процессный подход. Внедрены инструменты в нескольких отделах. Идёт цифровизация критичных процессов.	ТЕКУЩИЙ
3	Трио	Сотрудники обучены. Инструменты объединены в «аккорды». Сквозное управление, цифровые двойники процессов, прогнозная аналитика. MES/CRM/BI работают совместно.	ЦЕЛЬ
4	Квартет	Экосистемное мышление. Решения на основе данных. Все процессы интегрированы в единую цифровую модель. AI-агенты, автоматизация KPI, ESG-метрики в реальном времени.	—

Ур.	Название	Что характеризует уровень	Маркер
5	Симфония	Полная реализация АЦТ. Лидер отрасли. Активное участие в стандартизации. Открытые инновации, цифровой двойник всей цепочки создания ценности.	—

1.3. Признаки, поддерживающие гипотезу уровня 2 (Дуэт)

- Многолетняя сертификация по ISO 9001 — индикатор формализованных процессов и стандартов качества.
- 5 филиалов, работающих по единой методологии — признак тиражируемых процессов (характеристика уровня 2+).
- Сквозные сервисы для клиентов «от двери до двери» — внутренняя интеграция функций логистики и таможни.
- Объёмы операций (1500 контейнеров/мес, 20 000 деклараций/год) требуют BI-аналитики и базовой цифровизации — без них масштаб не управляем.
- Заявленный «интеллектуальный подход» и упор на нестандартные решения — указывает на наличие культуры обучения.

1.4. Признаки, ограничивающие гипотезу уровня 3+

- Отсутствие публичных упоминаний AI-инструментов, цифровых двойников или Process Mining в коммуникациях компании.
- В вакансиях нет специфических ролей уровня Data Scientist / ML Engineer / RevOps Manager — индикаторы зрелого цифрового слоя.
- Отсутствие публикуемой ESG-отчётности и метрик уровня Group J (ESG/устойчивое развитие).
- Не зафиксировано использование сквозных OKR (характерно для уровней 4+).

Эти выводы — **гипотеза**, основанная на внешних публичных сигналах. Часть её может оказаться неверной — например, AI-инструменты могут быть внедрены, но не публикуются в маркетинговых материалах. Поэтому раздел 2 (Экспресс-обследование) — обязательный этап, дающий объективную картину.

1.5. Целевая позиция: уровень 3 (Трио)

На уровне 3 (Трио) отдел продаж ... получит следующие характеристики:

- Сотрудники обучены работе по аккордам (формулам) АЦТ. Каждый менеджер уверенно владеет 5–8 ключевыми инструментами (SPIN, Challenger, Solution Selling, CRM, Customer Journey Mapping, NPS, OKR, Customer Success).
- CRM, BI, телефония и email интегрированы в единый цифровой контур, без ручного переноса данных.
- Внедрена прогнозная аналитика на базе AI/ML с горизонтом 1–3 месяца по выручке и Customer Success.

- Появляется сквозная управляемость: руководитель отдела продаж видит реальную картину онлайн (Панель Управления, см. Раздел 8) и может совершать управляющие воздействия в один клик.
- Запущены цифровые двойники процессов продаж (имитация воронки, сценарии «что если»).
- Аттестация сотрудников проходит автоматически, ежемесячно, на основе их реальной деятельности — без отрыва от работы.

2. Экспресс-обследование

Экспресс-обследование — **первая неделя проекта** (120 часов работы команды на территории ...). По методике АЦТ это центральный диагностический шаг, на выходе которого формируется набор из **5 обязательных артефактов**, становящихся основой для всей дальнейшей работы.

2.1. Цели экспресс-обследования

- Зафиксировать фактический уровень зрелости отдела продаж по 24-вопросному опроснику АЦТ + интервью с РОПом и 6–8 ключевыми менеджерами.
- Картировать сквозной процесс продаж (от первого касания клиента до закрытия сделки и постпродажного сопровождения) — методом VSM (Value Stream Mapping, A1-09).
- Выявить зоны наибольших потерь времени, выручки и качества клиентского опыта.
- Получить количественные оценки потенциала улучшения по каждой выявленной зоне.
- Подготовить дорожную карту с приоритезацией (Принцип домино — см. Раздел 3).

2.2. Что мы будем смотреть и анализировать

Объект анализа	Что именно	Источник данных
CRM-система	Полнота заполнения, корректность статусов, время на этапах, аномалии в воронке	Выгрузка из CRM за 12 мес
Звонки менеджеров	Структура разговоров, время реакции, тематика, упущенные возможности	Запись телефонии (выборка 200+ звонков)
Email-переписка с клиентами	Время реакции, тон, шаблонизация, незакрытые цепочки	Корпоративный email (выборка)
Подготовка КП и договоров	Время на документ, повторяемость работ, доля шаблонизируемого	Хронометраж + интервью
Воронка лидов	Конверсия по этапам, цикл сделки, сегментация клиентов	CRM + BI
KPI и мотивация	Текущие KPI, корреляция с выручкой, фактическая мотивирующая сила	Внутренние документы + опросы
Customer Journey	Путь клиента от первого касания до повторной покупки	Интервью клиентов + CRM
Процессы AS-IS	Реальные процессы продаж в каждом филиале (СПб, МСК, ЕКБ, Владивосток, Новороссийск)	Gemba Walk + интервью
Регуляторика	Соответствие 152-ФЗ при работе с персональными данными клиентов	Аудит политик

2.3. Применяемые инструменты АЦТ для диагностики

Аккорд экспресс-обследования (стандартный для отделов продаж по методике АЦТ):

A1-01 + A1-02 + A1-09 + H-10 + D-09

Код	Инструмент	Зачем в этой формуле
A1-01	5 Whys (5 Почему)	Поиск коренных причин потерь и низкой конверсии. Базовый инструмент диагностики корней проблем.
A1-02	Анализ Парето (правило 80/20)	Выявление 20% причин, дающих 80% потерь. Приоритезация направлений вмешательства.
A1-09	Value Stream Mapping (VSM)	Картирование сквозного процесса продаж AS-IS с разделением на ценность / потери / ожидания.
H-10	Process Mining	Анализ реальных процессов на основе event logs из CRM и телефонии. Выявление отклонений от регламента, узких мест, неэффективностей.
D-09	Voice of Customer (VOC)	Сбор обратной связи от клиентов через структурированные интервью + анализ NPS-обратной связи.

2.4.Arteфакты на выходе экспресс-обследования

По методике АЦТ итог экспресс-обследования — обязательный набор из 5 артефактов:

Артефакт А — Анализ

Структурированный отчёт: выявленные зоны и места в сквозном процессе продаж с наибольшими потерями, наиболее высоким потенциалом сокращения издержек, увеличения выработки, выручки и чистой прибыли. Для каждой зоны — характеристика проблемы, корневые причины (5 Why), количественная оценка потерь.

Артефакт В — Оценка рисков

Карта рисков отдела продаж в 4 разрезах: операционные (потери в текущей деятельности), репутационные (отношения с клиентами), регуляторные (152-ФЗ, ФЗ о рекламе), кадровые (текучесть, выгорание). Для каждого риска — вероятность, ущерб, текущие меры контроля и предлагаемые улучшения.

Артефакт С — Финансовое обоснование

Таблица соотношений «потенциал прироста / сокращения издержек ↔ стоимость решения» — основа для выбора порядка реализации проектов. Каждая выявленная зона получает оценку: текущие потери в год, потенциал улучшения (в Р и %), стоимость внедрения решения, срок окупаемости.

Артефакт D — Дорожная карта

Утверждённая приоритетность и очерёдность решения проблем, устранения «бутылочных горлышек» и активизации «точек роста». Дорожная карта подписывается совместно командой ... и АЦТ и становится контрактным документом проекта.

Артефакт E — Ресурсное обеспечение

План применения **Принципа домино** (см. Раздел 3): пошаговое решение проблем — от наибольшего финансового эффекта к наименьшему. Часть полученной экономии и дополнительной выручки от первой решённой проблемы реинвестируется в решение следующей. Дополнительно: оценка возможности применения льготного / грантового финансирования, использования Open-Source (G-16) и Low-code платформ (G-15) для снижения совокупной стоимости проекта.

2.5. График экспресс-обследования (Неделя 1)

День	Активности	Команда	Артефакт
Пн	Kick-off встреча. Интервью с CEO/Зам.ген.дир. (45 мин). Постановка задачи, согласование score.	Все 3	Меморандум о целях проекта
Пн–Вт	Полный 24-вопросный опросник + расширенное интервью с РОПом (3 часа). Аудит структуры отдела.	Архитектор + Аналитик	Балл зрелости + базовая карта отдела
Вт–Ср	Gemba Walk: наблюдение работы менеджеров in vivo. Хронометраж типичного дня. 6–8 индивидуальных интервью.	Аналитик + Цифровой инженер	Карта рабочего времени
Ср–Чт	Аудит CRM-системы (выгрузка 12 мес), телефонии (200+ звонков), email-переписки. Process Mining.	Цифровой инженер	Process Mining-отчёт + аномалии
Чт–Пт	VSM-сессия с 5–7 ключевыми менеджерами и РОПом. Картирование AS-IS. Brainstorm TO-BE.	Все 3	VSM AS-IS / TO-BE карты
Пт	Подготовка отчётов. Презентация результатов руководству. Согласование дорожной карты.	Все 3	5 артефактов + презентация

2.6. Гипотетические зоны потерь — что мы ожидаем найти

На основании опыта АЦТ в логистических компаниях аналогичного размера мы ожидаем выявить следующие зоны потерь (точные цифры — после обследования):

Зона потерь	Гипотез. потери / неэффективность	Группа АЦТ
Подготовка КП и договоров	20–30% времени менеджера на ручное оформление шаблонизируемых документов. После устранения повышение производительности менеджером не менее чем на 25%	A (Lean) + G (RPA)
Незакрытые лиды и сделки	15–25% входящих обращений теряются из-за поздней реакции или проседания на ранних этапах	D + H (CRM + Process Mining)
Неполнота CRM	30–50% сделок имеют неполные данные → невозможен анализ и прогноз	D-01 + H-01 (CRM + Data Governance)
Низкая повторная конверсия	Customer Success не выделен как функция → потеря 20–30% потенциального LTV	D-13 + D-15
Слабая сегментация клиентов	Все клиенты обрабатываются по единому скрипту, нет приоритезации по марже / стратегичности	D-14 + E-01
Нет AI-аналитики разговоров	Качество разговоров оценивается выборочно, постфактум, субъективно	G-05 + G-12 + D-09
KPI не мотивируют	Текущие KPI ориентированы на активность (звонки, встречи), а не на качество и выручку	C4-05 + C4-02
Аттестация раз в год	Сотрудники не получают регулярную обратную связь — обучение запаздывает	C1-04 + C5-05

3. Отбор направлений с максимальным финансовым эффектом

3.1. Принцип домино — основа отбора

«Принцип домино» — фирменный подход методики АЦТ к приоритезации проектов трансформации. Логика проста и заточена под **реальную окупаемость каждого этапа**:

1. Решаем сначала проблему с наибольшим финансовым эффектом и наименьшей стоимостью внедрения.
2. Получаем экономию или дополнительную выручку — фиксируем результат.
3. Часть полученного эффекта (как правило, 20–40%) реинвестируется в решение следующей проблемы.
4. Каждая следующая «костяшка» падает на бюджет, профинансированный предыдущими.
5. Результат — каскадная самоокупаемая трансформация, не требующая больших разовых инвестиций.

Это противоположность классическому подходу «купим или сделаем супер-CRM за 3 млн Р и подождём 3 года» — мы делаем **серию малых, проверяемых, окупаемых шагов**, каждый из которых сам по себе уже даёт измеримый эффект и дальше финансирует следующий.

3.2. ТОП-6 направлений по приоритету для отдела продаж ...

Направления отобраны по комбинации трёх критериев: **(1)** ожидаемый финансовый эффект, **(2)** стоимость внедрения, **(3)** срок до первого измеримого результата. Финальная приоритезация утверждается после экспресс-обследования.

№	Направление	Гипотет. эффект	Срок	Стоимость
1	Автоматизация подготовки КП, договоров и расчётных документов	–60...85% времени менеджера на рутину; +25...35% «продажного» времени	1–2 мес	Низкая (Open-Source + Low-code)
2	Достройка CRM до сквозного контура + Customer Journey Mapping	+15...25% конверсия лид→сделка; полнота CRM с ~50% до 95%	2–4 мес	Средняя
3	AI-аналитика разговоров и переписки (распознавание + оценка)	Раннее выявление рисков сделок; +10...15% доп. конверсия	3–5 мес	Средняя (используем cloud-API)
4	Переработка KPI/OKR + геймификация	+15...20% мотивация; –20...40% текучесть	1–3 мес	Низкая
5	Цифровая Панель Управления для РОПа	–40% времени РОПа на сбор отчётности; быстрое	2–4 мес	Средняя

№	Направление	Гипотет. эффект	Срок	Стоимость
		выявление кризисных сделок		
6	Customer Success + повторные продажи + NPS	+20...30% LTV клиента; +10...20 пунктов NPS	3–6 мес	Низкая

3.3. Финансовое обоснование

(гипотетическое — точно после обследования)

Для иллюстрации логики Принципа домино — гипотетический расчёт по типичной для логистической компании структуре. **Точные цифры для ... определяются по итогам экспресс-обследования** на основе реальной выгрузки CRM и телефонии.

Гипотеза по отделу продаж ...

Параметр	Гипотеза
Численность отдела продаж (с учётом всех 5 филиалов)	30–50 человек
Среднее время менеджера на подготовку 1 КП / договора	2–4 часа
Количество КП и договоров в месяц на отдел	800–1500
Текущая конверсия лид → квалификация	30–45%
Текущая конверсия квалификация → сделка	20–35%
Средний цикл сделки (квалификация → подписание)	20–45 дней
Полнота заполнения CRM	50–60%
Доля постоянных клиентов в выручке	70–80%
Доля новых клиентов в выручке	20–30%

Гипотетический расчёт эффекта первой «костяшки»:

автоматизация документов

Возьмём гипотетические значения: 40 менеджеров × 1000 КП и договоров в месяц × 3 часа на документ = 3000 ч/мес ручной работы. При сокращении на 75% (через RPA + Generative AI) — экономия 2250 ч/мес = **27 000 часов в год** работы менеджеров. При средней стоимости часа менеджера 1500 Р (со всеми накладными) — это **40,5 млн Р/год прямой экономии** в эквиваленте труда. Но главное — освобождённое время **конвертируется в продажи**: если хотя бы 30% освобождённого времени уходит в активность по новым сделкам, то при средней конверсии и среднем чеке логистических услуг это даёт **дополнительную выручку 50–150 млн Р в год**.

Стоимость внедрения первой «костяшки» — на основе Open-Source и Low-code платформ — оценочно **0,8–1,5 млн Р**. ROI первого этапа: **кратно (более 10x)**, срок окупаемости: **1–2 месяца**.

Логика каскада: куда идут деньги первой костяшки

Костяшка	Эффект костяшки	Реинвест в следующую
1. Автоматизация документов	Экономия + доп. выручка → ~50–150 млн ₽	30% (15–45 млн ₽) → финансирует костяшки 2 и 5
2. Достройка CRM + Customer Journey	+15–25% конверсия → доп. выручка ~80–150 млн ₽	25% (20–37 млн ₽) → финансирует костяшку 3
3. AI-аналитика разговоров	Доп. конверсия + спасение сделок ~30–80 млн ₽	20% (6–16 млн ₽) → финансирует костяшку 4
4. KPI/OKR + геймификация	Снижение текучести и рост мотивации → косвенный эффект	Самоокупается через retention
5. Панель Управления РОПа	Время РОПа на стратегические задачи → косвенный эффект	Самоокупается через лучшее управление
6. Customer Success	+20–30% LTV → доп. выручка ~100–250 млн ₽	Завершающая костяшка

Итоговая модель: **стартовые инвестиции ... для первой костяшки — 0,8–1,5 млн ₽**, дальше каскад финансирует сам себя. АЦТ предоставляет команду, инструменты и методологию; ... — данные, доступ и решение о старте проекта.

3.4. Принципы отбора и приоритезации

- **Эффект > Стоимость × 3** — направление берётся в работу только при ожидаемом эффекте не менее чем в 3 раза больше затрат на внедрение.
- **Срок < 6 месяцев** — для первых 3 костяшек. Долгосрочные проекты (>6 мес) откладываются на следующие итерации.
- **Open-Source приоритет** — при равных функциональных требованиях выбираем G-16 (Open-Source) или G-15 (Low-code) для сокращения совокупной стоимости.
- **Минимальная зависимость от внешних разработок** — все решения должны быть передаваемы внутренней команде ... для дальнейшего самостоятельного развития.
- **Соответствие 152-ФЗ и регуляторике** — особенно важно при работе с клиентскими данными, голосом и перепиской (AI-аналитика).

4. Алгоритм АЦТ и формулы по направлениям

4.1. Канонический алгоритм АЦТ — 10 шагов

Методика АЦТ предписывает строгую последовательность из **10 шагов** реализации проекта повышения операционной эффективности и цифровой трансформации. Эта последовательность одинакова для любого подразделения и любой отрасли — что обеспечивает прозрачность, повторяемость и измеримость результатов.

Шаг	Что делаем	Когда у нас	Результат
1	Объективная оценка текущего уровня по матрице зрелости (0–5)	Неделя 1 (День 1–2)	Балл зрелости + позиция в матрице
2	Экспресс-обследование сквозного бизнес-процесса (5 артефактов)	Неделя 1	Анализ + Риски + ФинОбоснование + Дорожная карта + Принцип домино
3	AS-IS / TO-BE моделирование, разработка ТЗ и Паспортов решения проблем	Неделя 2	Паспорта решений по 6 направлениям
4	Углублённое обследование по выбранным направлениям	Недели 2–3	Детализация Паспортов
5	Подготовка формул (аккордов) с комбинацией инструментов, начало модернизации существующих и внедрения дополнительных цифровых инструментов	Неделя 2	6 формул в работе (см. ниже)
6	Формирование рабочих групп: заказчик + координатор + эксперты + исполнитель	Неделя 2	Утверждённый состав групп + сроки
7	Аттестация рабочих групп на знание формул и инструментов (балл $\geq 0,95$)	Неделя 3	Балл по каждому участнику
8	Дополнительное обучение / повышение квалификации (если балл $< 0,95$)	Недели 3–4	Балл всех участников $\geq 0,95$
9	Календарный план реализации проектов (период 3–6 месяцев)	Неделя 4	Утверждённый план
10	Мониторинг прогресса (встречи 1 раз в 1–2 нед) + переоценка зрелости (1 раз в 3–6 мес) → возврат к шагу 1 (PDCA-цикл)	Недели 4–24+	Отчёты прогресса + цикл PDCA

4.2. Формулы-аккорды по 6 приоритетным направлениям

Ниже представлены формулы-аккорды для каждого из 6 приоритетных направлений (см. Раздел 3). Каждая формула — это **комбинация конкретных инструментов АЦТ из реестра 210**, подобранная под специфику отдела продаж ... и текущий уровень зрелости (Дуэт → Трио). Каждый инструмент имеет уникальный код в формате <Группа><Подгруппа>-<Номер>.

Формула 1 — Автоматизация подготовки документов и КП

A5-01 + G-12 + G-15 + B3-07 + H-01

Код	Инструмент	Сложность	Зачем в формуле
A5-01	RPA — Роботизированная автоматизация процессов	Лёгкий (32 ч)	Автоматизация заполнения шаблонных полей в CRM, выгрузки в учётную систему, генерации первичных документов
G-12	Generative AI	Сложный	Автогенерация текстов КП, договоров, сопроводительных писем под клиента — с использованием его истории и параметров сделки
G-15	Low-code платформы	Средний	Быстрая сборка кастомных форм и workflow без необходимости разработки с нуля
B3-07	AI in Project Management	Сложный	Автоматическое назначение задач, контроль сроков, эскалация проблемных сделок
H-01	Data Governance	Средний	Обеспечение качества и единообразия данных, на основе которых работают RPA и AI

Ожидаемый эффект: **сокращение времени на подготовку документа на 60–85%** (с 2–4 часов до 20–40 минут). Срок реализации: **1–2 месяца**. Ключевые риски: соответствие 152-ФЗ при работе с клиентскими данными в AI; необходимость периодической верификации генерируемого контента юристом (для договоров).

Формула 2 — Достройка CRM и Customer Journey Mapping

D-01 + D-08 + D-14 + D-15 + D-19 + H-01

Код	Инструмент	Сложность	Зачем в формуле
D-01	CRM — управление клиентами, верификация того что есть и улучшение	—	Сквозная база клиентов: история сделок, контактов, договоров, инцидентов; единая точка истины
D-08	Customer Journey Mapping	—	Карта пути клиента от первого касания до повторной покупки, с выявлением точек оттока

Код	Инструмент	Сложность	Зачем в формуле
D-14	Сегментация клиентов	—	Разделение клиентов по марже, стратегичности, отрасли, географии — для разных подходов и приоритетов
D-15	Customer Experience Management (CXM)	—	Системное управление опытом клиента — от первого касания до офбординга
D-19	Ethical Customer Data Management	—	Соответствие 152-ФЗ и этическое использование данных — обязательно при AI-аналитике
H-01	Data Governance	—	Контроль полноты, качества, единообразия данных в CRM (с 50–60% до 90–95%)

Ожидаемый эффект: **+15...25% конверсия лид→сделка**; полнота CRM растёт с 50–60% до 90–95%; появляется приоритезация работы с клиентами по марже и стратегичности. Срок реализации: **2–4 месяца**. Ключевые риски: сопротивление менеджеров на этапе ужесточения дисциплины заполнения CRM (преодолевается через формулу 4 — переработку KPI и геймификацию).

Формула 3 — AI-аналитика разговоров и переписки

G-05 + G-12 + D-09 + D-10 + D-16 + D-18 + H-09 + I-03

Код	Инструмент	Сложность	Зачем в формуле
G-05	AI/ML — Искусственный интеллект и машинное обучение	—	Базовый слой: обучение моделей на корпусе разговоров и писем, классификация, эмоциональная разметка
G-12	Generative AI	—	Распознавание речи (speech-to-text), резюмирование разговоров, генерация follow-up писем
D-09	Voice of Customer (VOC)	—	Структурированный сбор мнений и сигналов от клиентов из разных каналов
D-10	Управление обратной связью клиентов	—	Реакция на выявленные сигналы — назначение действий, эскалация, ответ
D-16	Аналитика поведения клиентов	—	Понимание паттернов взаимодействия, предсказание следующих действий, выявление аномалий
D-18	AI in Customer Analytics	—	Предсказательная аналитика: вероятность покупки, риск оттока, апселл-потенциал
H-09	Data Mining	—	Извлечение скрытых закономерностей из накопленного корпуса коммуникаций

Код	Инструмент	Сложность	Зачем в формуле
I-03	Compliance (152-ФЗ, GDPR)	—	Юридическая защита: согласия клиентов, политики обработки голоса и переписки

Ожидаемый эффект: **раннее выявление рисков срыва сделок** (спасение 15–20% сделок, идущих к провалу); **+10...15% дополнительная конверсия** за счёт точечного коучинга менеджеров на основании AI-анализа их реальных разговоров; объективная оценка качества коммуникаций. Срок реализации: **3–5 месяцев**. Ключевые риски: получение согласий клиентов на обработку голоса и переписки (юридический трек); качество распознавания на специфической терминологии таможенно-логистической отрасли (преодолевается дообучением модели).

Формула 4 — Переработка KPI/OKR + геймификация

C4-05 + C4-02 + C2-01 + C2-02 + C4-01 + C4-03

Код	Инструмент	Сложность	Зачем в формуле
C4-05	KPI — Ключевые показатели эффективности	Сложный (42 ч)	Переработка показателей с фокусом на результат (выручка, маржа, NPS, LTV), а не активность (звонки, встречи)
C4-02	OKR — Цели и ключевые результаты	Лёгкий (30 ч)	Поквартальная постановка амбициозных целей с измеримыми результатами; вовлечение менеджеров в стратегию
C2-01	Геймификация	Лёгкий (18 ч)	Лидерборды, бейджи, командные челленджи, сезонные соревнования между филиалами
C2-02	Employee Engagement	Лёгкий (24 ч)	Регулярные опросы вовлечённости + действия по выявленным проблемам
C4-01	360-degree Feedback	Лёгкий (24 ч)	Анонимная оценка от руководителя, коллег, клиентов и подчинённых — раз в полгода
C4-03	Performance Appraisal	Сложный (36 ч)	Структурированная оценка результативности — раз в квартал, привязанная к OKR

Ожидаемый эффект: **+15...20% мотивация и активность менеджеров**; **–20...40% текучесть** в течение 12 месяцев. Срок реализации: **1–3 месяца**. Ключевые риски: сопротивление сотрудников на этапе перехода с активностных KPI на результативные (преодолевается через прозрачные расчёты и переходный период).

Формула 5 — Цифровая Панель Управления для РОПа

H-04 + H-05 + H-06 + H-07 + H-10 + G-05 + G-11

Код	Инструмент	Сложность	Зачем в формуле
H-04	BI — Бизнес-аналитика	—	Базовый слой дашборда: интеграция CRM, телефонии, финансов, BI-отчёты
H-05	Инструменты визуализации данных	—	Дашборды и графики, понятные нетехническому руководителю
H-06	Прогнозная аналитика	—	Прогноз выручки на месяц/квартал с доверительными интервалами; сценарии «что-если»
H-07	Real-Time Data Processing	—	Обновление дашборда в реальном времени, чтобы РОП видел актуальную картину
H-10	Process Mining	—	Постоянный мониторинг отклонений процесса продаж от регламента
G-05	AI/ML	—	Алерты по аномалиям и кризисным сделкам; рекомендации управляющих воздействий
G-11	AI Agents (Agentic AI)	—	Автономные агенты для рутинных управляющих воздействий (рассылка напоминаний, эскалация, формирование отчётов)

Ожидаемый эффект: **–40% времени РОПа на сбор отчётности**; быстрое выявление кризисных сделок; +25...35% времени РОПа на стратегические задачи и развитие команды. Срок реализации: **2–4 месяца**. Подробное описание Панели — в Разделе 8.

Формула 6 — Customer Success и работа с базой клиентов

D-13 + D-12 + D-04 + D-17 + D-15 + C2-02

Код	Инструмент	Сложность	Зачем в формуле
D-13	Customer Success — Управление успехом клиентов	—	Выделение функции Customer Success: проактивная работа с базой, выявление потребностей, развитие отношений
D-12	NPS — Индекс лояльности клиентов	—	Регулярные замеры NPS + действия по выявленным критикам и пассивам
D-04	Solution Selling	—	Продажа решений вместо услуг: сложные мульти-модальные

Код	Инструмент	Сложность	Зачем в формуле
			перевозки + таможня + страхование как пакет
D-17	Персонализация предложений	—	Индивидуальные пакеты для разных сегментов клиентов на основании их истории и текущих потребностей
D-15	Customer Experience Management	—	Системное управление опытом клиента — без жалоб ≠ доволен; нужны проактивные сигналы
C2-02	Employee Engagement	—	Менеджеры по Customer Success вовлечены в проблемы клиента, а не только в подписание актов

Ожидаемый эффект: **+20...30% LTV (Lifetime Value) клиента**; **+10...20 пунктов NPS**; снижение оттока клиентов на 15–25%. Срок реализации: **3–6 месяцев**. Ключевые риски: необходимо или выделить отдельную роль CSM (Customer Success Manager), или встроить функцию в работу аккаунт-менеджеров — выбор делается на этапе экспресс-обследования.

4.3. Сводная карта применяемых инструментов

Итого в проекте задействовано **38 уникальных инструментов АЦТ** из 8 групп (А — Операционное превосходство, В — Управление проектами, С — Люди и культура, D — Клиенты и рынок, Е — Стратегия, G — Цифровые технологии, Н — Данные и аналитика, I — Кибербезопасность). Это **кросс-групповой аккорд** — отличительная черта зрелой реализации АЦТ, обеспечивающая синергию между организационными, процессными и цифровыми изменениями.

5. Система аттестации сотрудников и выявления зон роста

Аттестация в АЦТ — это не разовое событие в конце проекта, а **обязательный элемент шага 7 канонического алгоритма**. Без аттестации ваших сотрудников с балом не ниже **0,95** по знанию формул и инструментов АЦТ — переход к шагу 9 (запуск календарного плана) методически невозможен. Этот стандарт обеспечивает, что все участники проекта работают одинаково качественно, на одной скорости и с одним пониманием инструментария.

5.1. 4 уровня аттестации

Уровень	Что проверяется	Формат	Длительность	Кто проводит
L1	Теоретическое знание инструментов: 5 Whys, Парето, SPIN, Challenger, NPS, Customer Journey, KPI/OKR, базовые цифровые инструменты	Online-тест, 30 вопросов с разными типами (выбор ответа, множественный выбор, ввод)	30–40 мин	Платформа АЦТ + автопроверка
L2	Применение инструментов в типовых кейсах отдела продаж	Кейс-интервью: разбор 2–3 сложных рабочих ситуаций с применением формул	45 мин	Аналитик-эксперт АЦТ
L3	Симуляция реального взаимодействия с клиентом — звонок с тренером в роли клиента	Ролевая игра + анализ записи + само-рефлексия	60 мин	Архитектор АЦТ + Аналитик
L4	Анализ реальных рабочих звонков и переписки сотрудника за последний месяц	AI-расшифровка 5–10 случайно выбранных звонков + 20 писем + AI-оценка по чек-листу	Asynchronous	AI-система + Аналитик-эксперт

5.2. Шкала оценки и интерпретация баллов

Каждый уровень даёт оценку по шкале 0–1 в 8 ключевых компетенциях. Итоговый балл сотрудника — взвешенное среднее по 4 уровням.

Балл	Уровень владения	Что означает	Действие
0,95–1,00	Эксперт	Сотрудник свободно владеет инструментом, может обучать других	Готов к роли наставника, кандидат на повышение
0,80–0,94	Уверенный	Сотрудник применяет инструмент самостоятельно, изредка нуждается в консультации	Целевой балл для участия в проекте

Балл	Уровень владения	Что означает	Действие
0,60–0,79	Развивающийся	Понимает инструмент, но требует поддержки и отработки на практике	Дополнительное обучение в течение 1–2 месяцев
0,40–0,59	Базовый	Имеет общее представление, не применяет в реальной работе	Интенсивный курс + наставничество
< 0,40	Не освоен	Инструмент не знаком или применяется неправильно	Принятие решения о ротации либо переобучении

5.3. 8 ключевых компетенций менеджера по продажам

Аттестация проходит по 8 компетенциям, релевантным отделу продаж ...:

№	Компетенция	Связанные инструменты АЦТ
1	Выявление потребностей клиента	D-02 SPIN-продажи, D-09 VOC, A1-01 5 Whys
2	Презентация решения и аргументация	D-04 Solution Selling, D-03 Challenger
3	Работа с возражениями	D-03 Challenger, D-08 Customer Journey
4	Полнота и качество работы в CRM	D-01 CRM, H-01 Data Governance
5	Управление воронкой и конверсией	D-08 CJM, H-04 BI, H-06 Прогнозная аналитика
6	Долгосрочные отношения и Customer Success	D-13 Customer Success, D-15 CXM, D-12 NPS
7	Самоорганизация и тайм-менеджмент	B2-02 Гантт, B2-03 Канбан, A1-08 5S (личный)
8	Командная работа и коллаборация	C3-01 Кросс-функциональные команды, C2-02 Engagement

5.4. Шаблон отчёта по сотруднику

По итогам всех 4 уровней аттестации каждый сотрудник получает **персональный профиль**, доступный ему и его руководителю. Пример (гипотетический сотрудник):

Параметр	Значение
ФИО	Иванов И.И.
Должность / Филиал	Менеджер по продажам, Северо-Западный филиал
Дата аттестации	Ноябрь 2026
Итоговый балл	0,82 / 1,00
Сильные стороны	SPIN (0,95) · Работа с возражениями (0,90) · Engagement (0,88)
Зоны роста	Challenger Sales (0,60) · Полнота CRM (0,55) · Customer Success (0,50)

Параметр	Значение
Рекомендация по обучению	Курс по D-03 Challenger (40 ч, 2 мес) + D-13 Customer Success (24 ч, 1 мес) + персональный коучинг по полноте CRM (8 ч)
Прогноз балла через 3 месяца	0,90+ (при выполнении плана обучения)

5.5. Что получает РОП и что — сотрудник

Руководитель отдела продаж получает:

- Объективную картину компетенций каждого сотрудника — без субъективных оценок «нравится / не нравится».
- Понимание, кому из сотрудников нужно обучение, кого назначить наставником, кого готовить к повышению.
- Базу для принятия решений о премировании, ротации и кадровых изменениях.
- Прогноз будущего роста сотрудника — для планирования замен и развития команды.

Сотрудник получает:

- Чёткое понимание своих сильных сторон и зон роста — без сюрпризов на годовой оценке.
- Персональный план развития с конкретными инструментами, курсами и сроками.
- Регулярную обратную связь, не зависящую от настроения руководителя.
- Возможность планировать карьеру внутри компании — что повышает удержание (фактор retention).

6. Обучение и автоматическая ежемесячная аттестация

Ключевая инновация этого блока — **обучение и аттестация, не отрывающие сотрудников от продуктивной работы**. Классическая модель «снять менеджеров с работы на тренинг 3 дня, потом ничего не закрепится» не работает в ...-масштабе с 30+ менеджерами в 5 филиалах. Мы строим интегрированную с CRM микро-обучающую среду, которая работает 24/7 и автоматически аттестует прогресс каждого сотрудника ежемесячно — на основе данных его реальной деятельности, а не отдельных тестов.

6.1. Применяемая формула

C1-04 + C5-05 + C2-01 + D-01 + G-12 + G-05

Код	Инструмент	Роль в формуле
C1-04	Learning & Development	Базовая методология организации обучения, программ повышения квалификации
C5-05	AI in HR	AI-движок для персонализации обучения, оценки прогресса, генерации индивидуальных планов
C2-01	Геймификация	Лидерборды, бейджи, командные челленджи — мотивирующая обёртка обучения
D-01	CRM	Точка интеграции: обучение всплывает в интерфейсе CRM, привязанное к реальным задачам менеджера
G-12	Generative AI	Генерация микро-уроков и кейсов под конкретного сотрудника
G-05	AI/ML	Автоматическая оценка деятельности сотрудника по данным CRM, звонков, переписки

6.2. Как устроено обучение, не отрывающее от работы

Микро-формат: 5–15 минут в день

Обучение происходит в **микро-формате**. Длинные курсы разбиты на блоки по 5–15 минут, которые сотрудник проходит между задачами. Никаких «выделить день на тренинг».

Формат микро-урока

6. Короткое видео или текст с примером (3–7 мин)
7. 1–2 практических вопроса по материалу (1–2 мин)
8. Применение на реальной задаче в CRM с подсказкой (3–5 мин)
9. Авто-проверка качества применения по результатам реальной работы (асинхронно)

Триггерное обучение из CRM

Главное отличие от классических LMS-систем — **обучение запускается по триггеру из реальной работы сотрудника**, а не по расписанию календаря:

- **Менеджер не задал клиенту 3+ открытых вопроса в звонке** → всплывает микро-урок по SPIN (D-02).
- **Менеджер не указал в CRM лица, принимающие решения** → всплывает урок по Challenger Sales (D-03).
- **В сделке не указана сегментация клиента** → урок по сегментации (D-14) с примером.
- **Менеджер 5+ дней не контактировал с клиентом после квалификации** → урок по Customer Journey (D-08).
- **В CRM не отмечена прибыльность сделки** → урок по работе с маржинальностью.

6.3. Автоматическая ежемесячная аттестация

Каждый месяц AI-движок автоматически переоценивает 8 компетенций каждого сотрудника на основе его **реальной деятельности** за прошедший месяц. Никаких отдельных тестов — данные берутся из:

Источник данных	Что извлекается	Используется для оценки компетенций
CRM (D-01)	Полнота карточек, корректность статусов, время на этапах, сегментация клиентов	#4 Полнота CRM; #5 Управление воронкой
Записи звонков	Распознавание речи (G-12), оценка структуры разговора (соблюдение SPIN/Challenger), эмоциональный тон, упущенные возможности	#1 Выявление потребностей; #2 Презентация; #3 Работа с возражениями
Email-переписка	Время реакции, тон писем, шаблонизация, незакрытые цепочки	#3 Работа с возражениями; #6 Customer Success
Календарь и задачи	Соблюдение плана дня, выполнение коммитментов, своевременность	#7 Самоорганизация
Slack / корпоративные чаты	Помощь коллегам, скорость ответа, кросс-функциональные коммуникации	#8 Командная работа
NPS клиентов	Оценка лояльности клиентов, обслуживаемых сотрудником	#6 Customer Success

Что получает сотрудник в начале каждого месяца

- Персональный отчёт: динамика по 8 компетенциям за прошедший месяц (графики).
- Сравнение с целью: где догоняет, где отстаёт, где обогнал.
- Список из 3–5 рекомендованных микро-уроков на этот месяц.
- Бейджи и место в лидерборде команды и филиала.
- Конкретные кейсы из его работы за месяц с разбором (что удалось, что улучшить).

Что получает РОП в начале каждого месяца

- Сводный отчёт по команде: кто прогрессирует, кто стагнирует, кто регрессирует.
- Алерты по сотрудникам в зоне риска (резкое падение баллов 2+ месяца подряд).
- Рекомендации по точечным управляющим воздействиям: кого назначить наставником, с кем провести 1-on-1, кого отправить на интенсивный курс.
- Аналитика по компетенциям отдела целиком: где общий пробел, что усиливать на уровне отдела.
- Прогноз баллов на следующий месяц с доверительным интервалом.

6.4. Лидерборд и геймификация (С2-01)

Геймификация — не самоцель, а инструмент удержания вовлечённости. Применяется аккуратно, без скатывания в детский сад. Применяемые механики:

Механика	Как работает
Месячный лидерборд филиала	Топ-10 менеджеров по композитному баллу. Победитель — публичное признание + бонус.
Лидерборд между филиалами	Соревнование команд филиалов: средний балл, рост, % сотрудников выше 0,90
Бейджи компетенций	За освоение каждой компетенции (0,90+) — бейдж в профиле, видимый коллегам
Сезонные челленджи	Тематические соревнования: «Месяц без потерянных лидов», «Сезон высокого NPS», «Квартал максимального LTV»
Командные челленджи	Цели для команды филиала: общий балл NPS, общая конверсия, общая полнота CRM
Индивидуальные траектории	Прогресс к следующему уровню (например, до 0,95 = «Эксперт»). Виден прогресс-бар

6.5. Каталог микро-курсов на старте проекта

На старте проекта мы готовим каталог из ~40 микро-курсов под 8 компетенций, специально под отрасль таможенно-логистических услуг (контекст и кейсы — релевантные ...). Примеры курсов:

- «SPIN-вопросы при работе с импортёром: 7 примеров»
- «Challenger при работе с клиентами уровня X5 / Lipton: как обучать, а не убеждать»
- «Полное заполнение карточки сделки в CRM: чек-лист 12 пунктов»
- «Выявление лица, принимающего решение в логистике (DMU)»
- «Работа с возражением «у нас уже есть подрядчик»»
- «5 ловушек оценки прибыльности логистической сделки»
- «Как считать LTV таможенно-логистического клиента»
- «Реакция на NPS-критика: 5 шагов проактивного восстановления»

Каталог расширяется ежемесячно по результатам анализа реальных кейсов Каждый разобранный реальный кейс становится новым микро-уроком (с обезличиванием).

7. Контроль результатов и плюсы для руководителя отдела продаж

Руководитель отдела продаж (РОП) — **ключевой бенефициар проекта**. Именно он получает в руки инструмент, который радикально меняет качество его работы и качество управленческих решений. Ниже разобрано, что меняется в ежедневной, еженедельной и стратегической работе РОПа.

7.1. Сравнение «До» и «После»

Аспект работы РОПа	Сейчас (типовая ситуация)	После проекта АЦТ
Сбор отчётности	5–8 часов в неделю на сбор и сверку данных от менеджеров	5–10 минут — отчёт собирается автоматически в Панели Управления
Понимание реальной картины	На основе субъективных рассказов менеджеров и редких выборочных проверок	Объективная картина онлайн на основе данных CRM, звонков, переписки и AI-аналитики
Выявление кризисных сделок	Узнаёт постфактум, когда сделка уже проиграна	AI-алерты за 5–10 дней до возможного провала, шанс спасти 15–20% сделок
Оценка работы сотрудников	Один раз в полгода / год, по KPI и ощущениям	Ежемесячно, на основе реальной деятельности (Раздел 6)
Планирование выручки	Менеджеры приносят свои оценки, РОП их корректирует «на глаз»	Прогноз AI с доверительным интервалом, основанный на исторических данных и текущей воронке
Распределение лидов	Вручную, по принципам стажа или регионов	AI-рекомендация: какому менеджеру передать с учётом его сильных сторон, текущей загрузки и истории конверсии по похожим клиентам
Эскалация сложных сделок	Сотрудники не сообщают сами, РОП узнаёт поздно	Автоматическая эскалация по критериям: сделка > 1 млн ₽ + риск срыва > 60%
Подбор и адаптация сотрудников	Новый сотрудник 3–6 мес выходит на полную продуктивность	Микро-обучение + наставничество сокращают период адаптации до 1,5–3 мес
Работа с увольнениями	Сотрудник уходит, его база переходит другому, теряются 30–40% контактов	Все коммуникации в CRM с расшифровкой звонков → передача без потерь
Стратегическое развитие	5–10% времени РОПа (остаток съедает оперативка)	30–40% времени РОПа на стратегию (за счёт автоматизации оперативки)
Отчёт перед CEO/COO	Готовится несколько дней, часто содержит неточности	Готовится 30 минут, всегда актуальные данные, выгружается из Панели Управления одним кликом

7.2. Ключевые преимущества (резюме)

Прозрачность

РОП видит реальную картину **в любой момент времени**. Никаких «дайте мне до пятницы собрать данные». Все ключевые метрики обновляются в реальном времени и доступны в Панели Управления (Раздел 8).

Объективность

Решения о премиях, повышениях и ротации принимаются на основании **объективных данных**, а не субъективных впечатлений. Это снижает напряжение в команде, повышает доверие, и защищает РОПа от обвинений в фаворитизме.

Скорость реакции

Кризисные ситуации в сделках — выявляются **проактивно**. AI-алерты приходят РОПу не по факту провала, а за 5–10 дней до возможного провала, что даёт время на коррекцию: подключение более опытного менеджера, эскалация решения вышестоящему лицу клиента, изменение коммерческих условий.

Освобождение стратегического времени

Автоматизация рутины (отчётность, контроль, распределение задач) даёт РОПу **25–35% дополнительного времени** на стратегическое развитие отдела: разработка новых продуктов, выход на новые сегменты, развитие команды, отношения с ключевыми клиентами.

Защита перед топ-менеджментом

РОП получает **прозрачную базу данных**, которую может предъявить CEO/COO в любой момент: «вот наша воронка», «вот результат каждого менеджера», «вот прогноз на квартал», «вот план развития команды». Это защищает позицию и бюджет отдела.

Персональное развитие

Работа с системой АЦТ сама по себе развивает РОПа: он осваивает современный инструментарий продажного консалтинга, что повышает его собственную профессиональную ценность и карьерные перспективы.

7.3. Контроль результатов проекта в целом

Помимо ежедневного контроля через Панель Управления, в проекте предусмотрены формальные точки контроля результата:

Тип контроля	Регулярность	Кто участвует	Формат
Оперативная встреча команды трансформации	1 раз в 1–2 недели	Аналитик-эксперт АЦТ + РОП + 1–2 ключевых менеджера	Очно или Zoom, 30–45 мин
Тактический ревью	1 раз в месяц	Архитектор АЦТ + РОП + представитель CEO/COO	1,5–2 часа, презентация результатов месяца + план следующего
Стратегический ревью + переоценка зрелости	1 раз в 3 месяца	Полный состав АЦТ + руководство ...	Полу-дневная сессия, переоценка по матрице, корректировка дорожной карты
Подведение success fee	1 раз в квартал (после 1-го квартала)	Финансовая служба обеих сторон	Сверка фактических финансовых результатов, расчёт success fee
Финальный отчёт проекта	Через 6 месяцев	Все участники	Полный отчёт с измеренными КРІ, сертификация результатов

8. Цифровая Панель Управления отделом продаж

Цифровая Панель Управления (далее — Панель) — это **единая точка истины** для руководителя отдела продаж, в которой собирается, анализируется и визуализируется вся информация о работе отдела: воронке, сделках, клиентах, сотрудниках, прогнозе выручки и оперативных рисках. Панель работает в режиме реального времени, использует AI-распознавание разговоров и email-переписки, формирует «температуру отдела» и предоставляет РОПу набор управляющих воздействий, которые он может выполнить в один клик прямо из Панели.

8.1. Концепция и философия Панели

Принцип №1 — «Один экран — вся правда»

РОП открывает Панель утром и за 60 секунд понимает: что происходит с отделом, какие сделки в зоне риска, кто из менеджеров требует внимания, где отклонение от плана. Никаких вкладок, переходов между системами, выгрузок Excel.

Принцип №2 — «От картины к действию в один клик»

Любая обнаруженная аномалия или возможность сразу сопровождается кнопкой действия: «Эскалировать сделку», «Назначить коучинг», «Перераспределить лиды», «Запустить кампанию реактивации». Панель не только показывает данные, но **превращает их в действие**.

Принцип №3 — «AI как со-пилот РОПа»

AI-движок Панели ведёт себя как опытный заместитель: предупреждает о рисках, рекомендует приоритеты, готовит выжимки разговоров, прогнозирует исходы. Финальное решение всегда остаётся за человеком — РОП либо соглашается с рекомендацией, либо корректирует её.

Принцип №4 — «Прозрачность для команды»

Часть Панели (лидерборды, общие KPI, прогресс по командным челленджам) видна всем менеджерам — это снимает ощущение «начальник принимает решения в чёрном ящике» и встраивает мотивирующие механики из формулы 4.

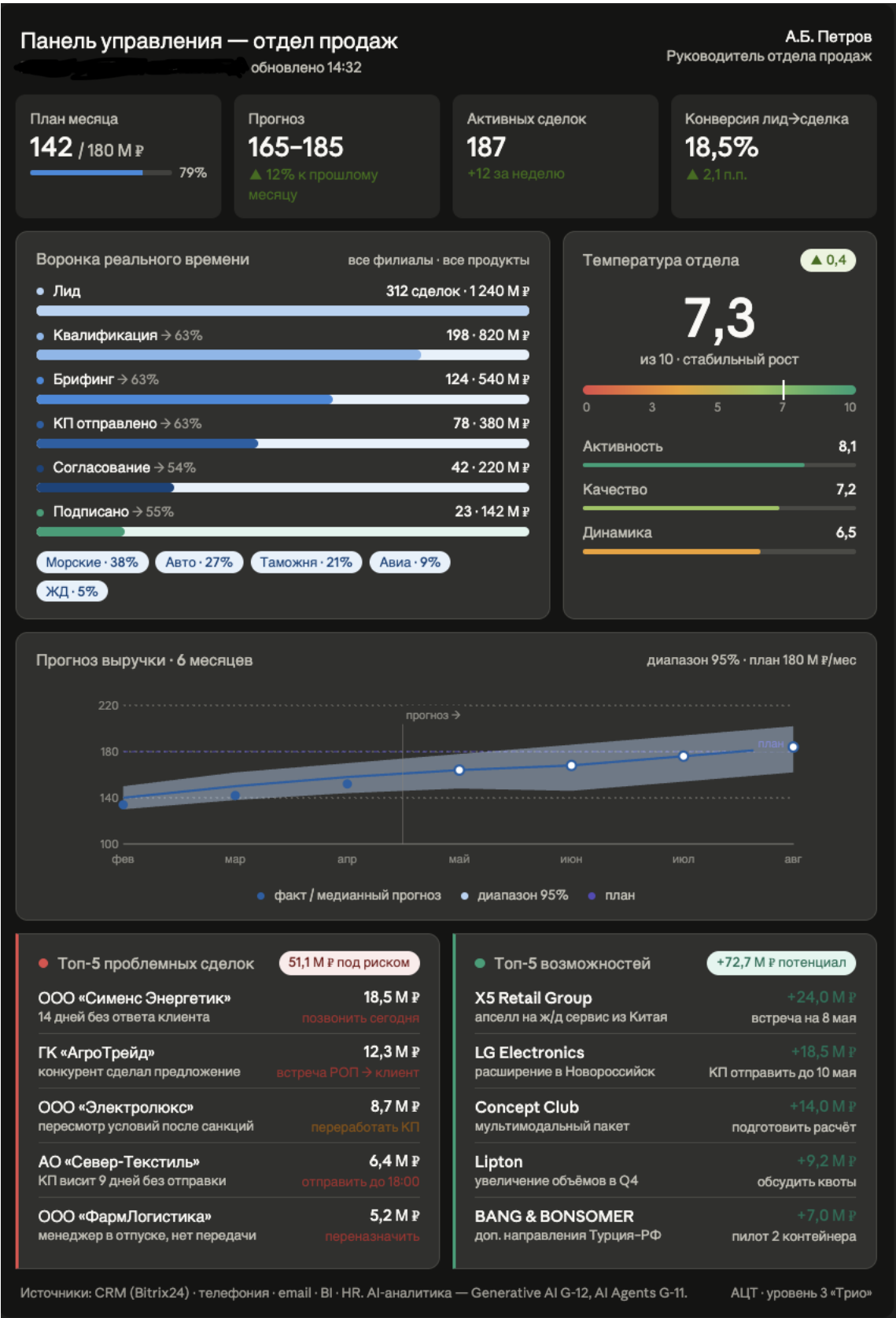
8.2. Применяемая формула АЦТ

Н-04 + Н-05 + Н-06 + Н-07 + Н-10 + G-05 + G-11 + G-12 + D-16 + D-18 + I-03

Код	Инструмент	Слой Панели
Н-04	BI — Бизнес-аналитика	Базовый аналитический слой: интеграция всех данных
Н-05	Инструменты визуализации данных	Слой представления: графики, диаграммы, тепловые карты
Н-06	Прогнозная аналитика	Прогноз выручки, конверсий, рисков сделок
Н-07	Real-Time Data Processing	Обновление данных в реальном времени без задержки
Н-10	Process Mining	Постоянный мониторинг отклонений процесса продаж от регламента
G-05	AI/ML	Алерты по аномалиям; рекомендации управляющих воздействий
G-11	AI Agents (Agentic AI)	Автономные агенты: рассылки напоминаний, эскалации, формирование отчётов
G-12	Generative AI	Распознавание речи, резюме разговоров, генерация follow-up писем
D-16	Аналитика поведения клиентов	Карта клиентов: лояльность, активность, риск оттока
D-18	AI in Customer Analytics	Предсказание поведения клиента: вероятность сделки, апселл
I-03	Compliance (152-ФЗ)	Юридическая защита: согласия, политики обработки данных

8.3. Виджеты Панели — что видит руководитель

Панель состоит из настраиваемых виджетов.
Стандартный набор для отдела продаж ...:



Группа 1 — Стратегический обзор (главный экран)

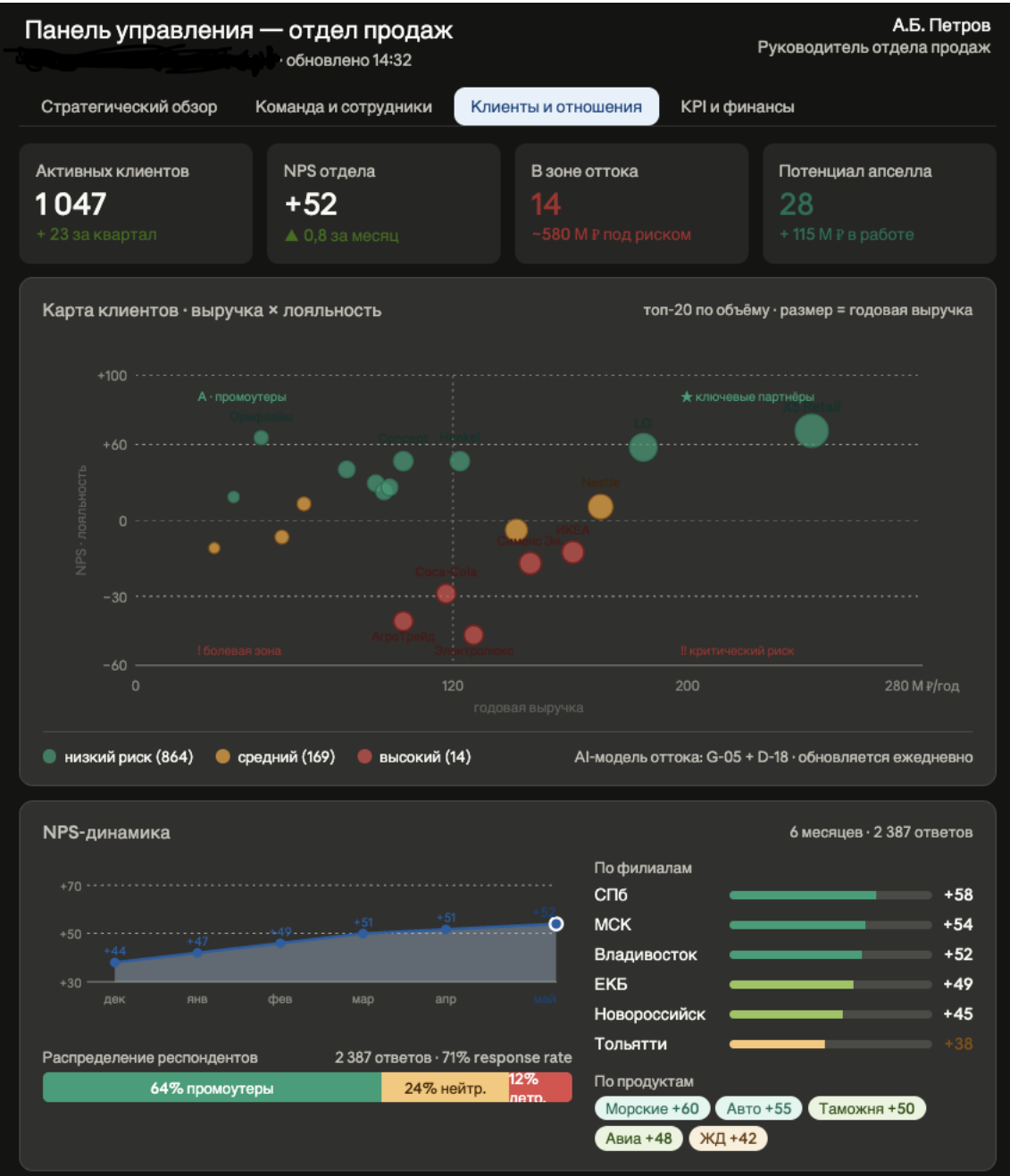
Виджет	Что показывает	Зачем
Воронка реального времени	Количество сделок и объём в Р на каждой стадии. Разрезы: по менеджерам, по филиалам, по продуктам (морские/авто/авиа/таможня), по сегментам клиентов	Мгновенная картина состояния отдела
Прогноз выручки	Прогноз на месяц / квартал с верхней и нижней границей доверительного интервала. Сравнение с планом.	Управление ожиданиями перед CEO/COO
Температура отдела	Композитный индекс: активность × качество × динамика. Цветовая шкала от красного к зелёному	Быстрый ответ на вопрос «как вообще дела?»
Топ-5 проблемных сделок	Сделки с наибольшим риском срыва (AI-выявление). Размер сделки + клиент + причина риска + рекомендуемое действие	Фокус на том, что нельзя пропустить
Топ-5 возможностей	Сделки с наибольшим потенциалом апселла или ускорения. AI-рекомендация по действию	Куда направить дополнительные ресурсы

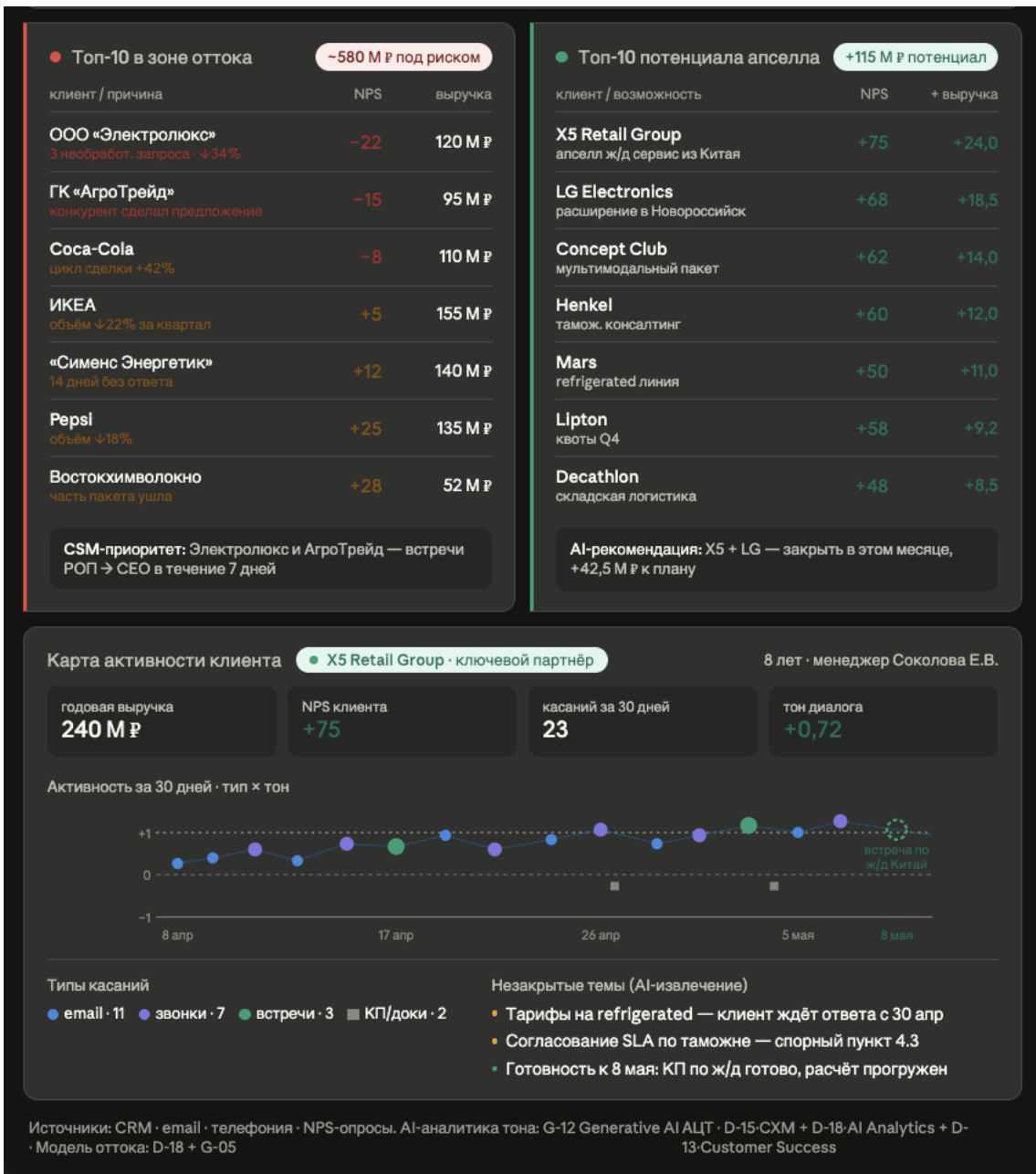
Группа 2 — Команда и сотрудники



Виджет	Что показывает	Зачем
Лидерборд менеджеров	Топ по композитному баллу: активность, качество, выручка, NPS. Прогресс к OKR месяца	Мотивация + видимость результата
Карта компетенций отдела	Тепловая карта: компетенции × сотрудники. Где сильно, где провал	Где обучать, кого назначать наставниками
Сотрудники в зоне риска	Менеджеры с регрессом по баллам, падением активности или ростом негативных сигналов	Ранняя интервенция, спасение сотрудника
Распределение нагрузки	Кто перегружен, у кого недогрузка, у кого простой. По активным сделкам и часам	Балансировка команды, профилактика выгорания
Динамика обучения	Сколько микро-уроков прошёл каждый сотрудник, прогресс по компетенциям	Контроль развития команды

Группа 3 — Клиенты и отношения





Группа 4 — AI-аналитика разговоров и переписки

Виджет	Что показывает	Зачем
Тематика разговоров	Облако тем, обсуждаемых на звонках за период. Динамика по темам.	Понимание реальных запросов клиентов
Эмоциональный тон отдела	Тепловая карта: эмоциональный тон менеджеров и клиентов в коммуникациях	Раннее выявление конфликтов и провалов
Упущенные возможности	AI-выявленные моменты в звонках, где менеджер не задал ключевой вопрос или пропустил сигнал	Точечный коучинг + улучшение скриптов
Время реакции на email	Среднее, медианное, перцентили. По менеджерам и общее	Стандарт сервиса + контроль скорости
Незакрытые цепочки писем	Email-обращения клиентов без ответа > N дней	Профилактика репутационных потерь
Качество follow-up	AI-оценка структуры follow-up писем менеджеров (наличие резюме, next steps, дедлайнов)	Контроль профессионализма коммуникаций

8.4. Управляющие воздействия — что РОП может сделать прямо из Панели

Панель — не пассивный отчёт. РОП может выполнять реальные управленческие действия в один клик, без перехода в другие системы:

Действие	Когда применяется	Что происходит
Перераспределить лиды	При неравномерной загрузке или провале конкретного менеджера	AI рекомендует кому передать с учётом сильных сторон, текущей загрузки и истории конверсии. РОП утверждает или корректирует.
Эскалировать сделку	При AI-алерте о риске срыва крупной сделки	Сделка переходит к старшему менеджеру или к РОПу лично. Все коммуникации продолжаются по той же истории.
Назначить коучинг сотруднику	При выявлении провала по конкретной компетенции	Запускается серия микро-уроков по выявленной зоне роста + назначается наставник из топ-3 по этой компетенции.
Запустить кампанию реактивации	При накоплении X спящих клиентов в одном сегменте	AI генерирует персонализированные follow-up письма для каждого клиента, РОП утверждает рассылку.
Скорректировать план месяца	При расхождении факта с прогнозом > 15%	Перераспределение OKR между менеджерами; уведомление команде.
Запросить детализацию AI-алерта	Когда хочется понять, почему AI считает, что у сделки риск срыва	AI выдаёт расшифровку: какие сигналы в

Действие	Когда применяется	Что происходит
		звонках/переписке/CRM привели к выводу. С прямыми ссылками на исходные данные.
Сравнить с лучшими практиками	При анализе провального сегмента	Сравнение метрик отстающего менеджера/филиала с топ-3 по тем же критериям. Выявление того, что они делают по-другому.
Сгенерировать отчёт для руководства	При подготовке еженедельного / месячного ревью	Generative AI собирает презентацию: ключевые цифры + комментарии + прогноз + риски. РОП проверяет и отправляет.

8.5. Архитектура Панели — что под капотом

Чтобы Панель работала надёжно, в ...-масштабе и с соблюдением требований 152-ФЗ — мы строим её на следующей архитектуре:

Слой данных

- **CRM-источник** — сделки, клиенты, контакты, статусы, история взаимодействий. Доработка существующей CRM или, при необходимости, миграция на современную CRM с открытым API.
- **Телефония** — записи звонков, метаданные (длительность, кто звонил, в какое время). Интеграция с существующей IP-ATC.
- **Email-сервер** — корпоративная переписка с клиентами. Интеграция через IMAP/Exchange/Microsoft Graph.
- **Финансовая система** — фактическая выручка, маржинальность сделок, дебиторская задолженность. Интеграция с 1C/SAP/Bitrix.
- **HR-система** — данные о сотрудниках, должностях, истории. Для расчёта retention, текучести.

Слой обработки

- **Real-Time Data Processing (H-07)** — потоковая обработка событий из CRM/телефонии/email с задержкой не более 5 секунд.
- **Speech-to-Text + AI (G-12, G-05)** — распознавание речи разговоров с дообучением на терминологии таможенно-логистической отрасли. Постпроцессинг: разделение реплик, эмоциональная разметка, выделение ключевых тем.
- **NLP-анализ переписки (G-12)** — анализ email-переписки: тональность, тематика, выявление обязательств менеджера, контроль их выполнения.

- **Process Mining (H-10)** — построение реальных процессов на основе event logs из CRM, выявление отклонений от регламента, узких мест.
- **Прогнозные модели (H-06)** — модели прогноза выручки, риска срыва сделки, риска оттока клиента. Дообучение на исторических данных

Слой защиты данных (I-03 Compliance)

- **Согласия клиентов** — обновление договоров и оферт ... для включения согласия на запись и AI-обработку голоса и переписки. Юридическая упаковка — отдельный трек проекта.
- **Локализация данных** — все персональные данные обрабатываются на территории РФ (требование 152-ФЗ). Использование российских облачных провайдеров или on-premise решений.
- **Доступ по ролям** — РОП видит свой отдел, региональные руководители — свои филиалы, CEO — всё. Логирование всех обращений к данным.
- **Обезличивание для AI-обучения** — при обучении моделей персональные данные обезличиваются.

Слой представления

- **Web-интерфейс Панели** — адаптивный дизайн, доступ с десктопа, планшета, телефона.
- **Mobile-приложение РОПа (Phase 2)** — упрощённая версия Панели для оперативного контроля в поездках.
- **Email-дайджесты** — еженедельная сводка для РОПа и ежемесячная — для CEO. Автогенерация Generative AI.

8.6. Как выглядит «температура отдела»

«Температура отдела» — фирменный композитный индекс Панели, дающий **одной цифрой ответ на вопрос «как вообще дела»**. Шкала: 0–100, где 0 = критическое состояние, 100 = идеальная работа.

Композиция температуры

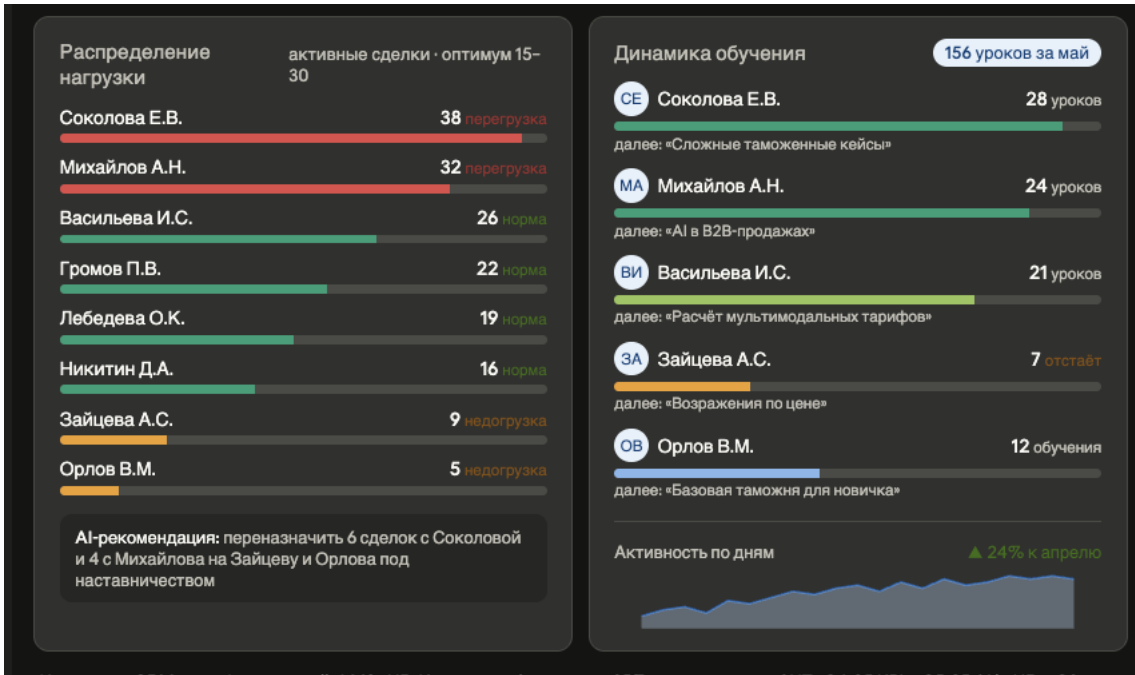
Компонент	Вес	Что измеряет
Активность	25%	Количество качественных касаний (звонки + встречи + продуктивные письма) на менеджера
Качество коммуникаций	20%	AI-оценка структуры разговоров и писем (соблюдение SPIN/Challenger, follow-up, тон)
Прогресс по воронке	20%	Темп продвижения сделок по этапам (отсутствие застрявших сделок)
Конверсия	15%	Конверсия по этапам vs целевая
Качество CRM	10%	Полнота и корректность данных в CRM
NPS клиентов	10%	Динамика NPS обслуживаемых клиентов

Цветовая шкала температуры

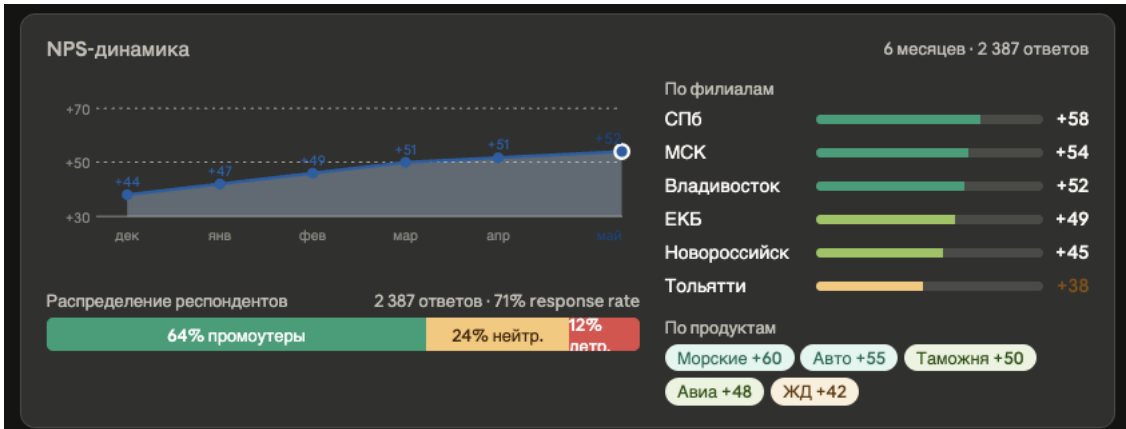
Карта компетенций отдела оценка 1–5 · обновлено 5 мая

	SPIN кв-ция	Расчёт тарифов	Тамо-женная	Презен-тация	Возра-жения	CRM-дисциплин.
Соколова Е.В.	5	5	4	5	5	4
Михайлов А.Н.	4	5	5	4	4	3
Васильева И.С.	4	3	4	5	4	4
Громов П.В.	3	4	3	3	3	3
Лебедева О.К.	4	3	2	4	3	4
Никитин Д.А.	3	3	3	2	3	3
Зайцева А.С.	2	3	2	3	2	3
Орлов В.М.	2	1	1	2	1	2

1 2 3 4 5 от новичка к мастеру



Диапазон	Цвет	Состояние	Что делать РОПу
80–100	Зелёный	Отдел работает превосходно	Поддерживать культуру, поощрять, планировать рост целей
60–79	Жёлто-зелёный	Хорошо, есть резервы	Точечные улучшения по отстающим компонентам
40–59	Жёлтый	Удовлетворительно, требует внимания	Систематические корректировки, разбор узких мест
20–39	Оранжевый	Тревожно, риск регресса	Срочное вмешательство РОПа, разбор по компонентам
0–19	Красный	Критическое состояние	Эскалация на уровень CEO, переоценка стратегии отдела



9. Ожидания по росту эффективности (количественные KPI)

Все цифры в этом разделе — **диапазоны с явными оговорками**, основанные на бенчмарках методики АЦТ из 500+ кейсов трансформации российских предприятий, публичных данных McKinsey/BCG/Deloitte по консалтингу в логистике и продажах, и опыте АЦТ по аналогичным проектам в логистических компаниях. **Точные цифры по ... определяются после экспресс-обследования** (Раздел 2) и фиксируются в дорожной карте как контрактные обязательства проекта.

9.1. Экономия времени менеджеров (часы и минуты)

Активность	Сейчас	После проекта	Экономия
Подготовка одного коммерческого предложения (КП)	120–240 мин (2–4 ч)	20–40 мин	–70...85% (до 200 мин)
Подготовка типового договора оказания услуг	60–180 мин	10–30 мин	–75...85%
Подготовка расчёта стоимости перевозки	30–90 мин	5–15 мин	–75...85%
Заполнение карточки сделки в CRM	15–30 мин	5–10 мин (часть автоматизирована)	–60...70%
Подготовка follow-up письма	10–25 мин	2–5 мин (Generative AI генерирует черновик)	–75...85%
Поиск истории работы с клиентом	10–30 мин	1–2 мин (виджет в Панели)	–90...95%
Подготовка еженедельного отчёта менеджера	30–60 мин	5 мин (автогенерация)	–85...90%
Подготовка отчёта РОПа для руководства	5–8 ч / нед	30–60 мин / нед	–85...90%

Совокупная экономия времени на типичном менеджере по продажам — **12–20 часов в неделю** (при стандартной 40-часовой рабочей неделе). Это означает, что **30–50% рабочего времени менеджера, ранее уходившие на рутину**, освобождаются для непосредственной продажной деятельности — общения с клиентами, проработки сделок, развития отношений.

В масштабе отдела (предположительно 30–50 менеджеров): **400–1000 часов в неделю** освобождённого времени = **эквивалент 10–25 дополнительных продавцов** без затрат на найм.

9.2. Влияние на конверсию

Метрика конверсии	Сейчас (типовое)	После 6 мес	Прирост
Конверсия лид → квалифицированный лид	30–45%	40–55%	+10...15 п.п. (или ×1,15...1,30)
Конверсия квалификация → встреча/КП	50–65%	65–80%	+15...20 п.п. (или ×1,20...1,30)
Конверсия КП → подписанный договор	20–35%	30–45%	+10...15 п.п. (или ×1,30...1,50)
Сквозная конверсия лид → договор	3–10%	8–18%	×1,5...2,5 (двукратный рост возможен)
Среднее число попыток до закрытия сделки	5–8	3–5	–30...40%

Источники прироста конверсии

- **AI-аналитика разговоров (формула 3)** — раннее обнаружение проблемных сделок, спасение 15–20% «горячих» сделок, шедших к провалу.
- **Точный коучинг (Раздел 6)** — менеджеры точно обучаются по выявленным AI-провалам в их реальной работе, не «вообще про продажи».
- **Качественная сегментация (D-14)** — каждый клиент получает релевантный подход. Время не тратится на нецелевые сделки.
- **Полная история в CRM (D-01)** — менеджер не повторяет вопросы, заданные коллегой ранее, и не теряет ранее выявленные потребности клиента.
- **Persona-based selling (D-04, D-17)** — Solution Selling и Персонализация дают более высокую конверсию на B2B-логистическом рынке.

9.3. Цикл сделки

Тип сделки	Текущий цикл	После проекта	Сокращение
Типовая разовая перевозка (импорт ЕС/РФ)	20–35 дней	12–22 дня	–35...40%
Договор регулярных перевозок	45–90 дней	30–55 дней	–30...40%
Сложный мульти-модальный сервис	60–120 дней	45–80 дней	–25...35%
Тендерное участие (крупный клиент)	30–60 дней	20–40 дней	–30...35%

Сокращение цикла достигается за счёт: **(а)** быстрой подготовки документов (формула 1), **(б)** точного follow-up (никаких потерянных контактов), **(в)** раннего выявления тупиковых сделок (AI-аналитика спасает время на сделках, которые не пойдут), **(г)** Customer Journey Mapping (известно, на каком этапе клиенту нужна какая информация).

9.4. Качество клиентского опыта

Метрика	Сейчас	После 6 мес	Эффект
NPS (Net Promoter Score)	Гипотет. 30–50	+10...20 пунктов	Рост лояльности
Доля промоутеров	30–45%	45–60%	+15 п.п.
Доля критиков	15–25%	5–12%	–10 п.п.
Доля повторных сделок (retention)	60–75%	75–88%	+10...15 п.п.
LTV (Lifetime Value) клиента	Базис X	$X \times 1,20 \dots 1,30$	+20...30%
Время реакции на email клиента (медианное)	2–6 часов	30–90 минут	–70...80%
Доля закрытых проблемных запросов в SLA	70–80%	92–98%	+15...25 п.п.

9.5. Качество данных и прогнозов

Метрика	Сейчас	После 6 мес	Эффект
Полнота заполнения CRM (обязательные поля)	50–60%	92–96%	$\times 1,6 \dots 1,8$
Корректность статусов сделок	60–70%	95%+	+25...35 п.п.
Точность прогноза выручки на месяц	$\pm 25 \dots 35\%$	$\pm 8 \dots 12\%$	$\times 3$ точнее
Точность прогноза выручки на квартал	$\pm 35 \dots 50\%$	$\pm 15 \dots 20\%$	$\times 2,5$ точнее
Время сбора отчётности РОПом	5–8 ч/нед	0,5–1 ч/нед	–85...90%
Доля решений на основе данных vs «на глаз»	30–40%	75–85%	$\times 2$ рост

9.6. HR-эффекты (текучесть, мотивация, retention)

Метрика	Сейчас	После 12 мес	Эффект
Годовая текучесть менеджеров продаж	Гипотет. 25–40%	15–25%	–20...40%
Срок адаптации нового сотрудника до полной продуктивности	3–6 мес	1,5–3 мес	–40...50%
Доля сотрудников с ростом баллов компетенций (квартал)	Не измеряется	60–75%	Новый показатель
Индекс вовлечённости (Engagement)	Гипотет. 5,5–6,5 / 10	7,5–8,5 / 10	+1,5...2 пункта

Метрика	Сейчас	После 12 мес	Эффект
Сотрудники с уровнем компетенций 0,90+ (Эксперт)	Гипотет. 5–15%	30–45%	×3 рост

9.7. Финансовая модель и влияние на выручку

Логика расчёта эффекта на выручку

Влияние на выручку складывается из трёх независимых эффектов:

- Прямой эффект от роста конверсии** — больше сделок при том же количестве лидов. При сквозной конверсии ×1,5...2 это означает прямой рост выручки от существующего потока лидов.
- Эффект освобождённого времени менеджеров** — то самое время, которое не тратится на документы. При продуктивном использовании 30% освобождённого времени на новые продажи — это +20...30% к выручке через 6 мес.
- Эффект Customer Success (формула 6)** — рост LTV существующих клиентов на 20–30% даёт устойчивую базу повторной выручки.

Сводная финансовая модель (диапазоны эффекта)

Источник прироста	Гипотет. эффект на выручку отдела
Рост сквозной конверсии (×1,5...×2)	+15...30%
Освобождённое время менеджеров → новые продажи	+10...20%
Рост LTV и retention существующих клиентов	+10...20%
Восстановление спящих клиентов (кампании реактивации)	+3...7%
Уменьшение скидок и дисконтов (за счёт лучшей работы с возражениями)	+1...3% маржи
ИТОГО (с учётом перекрытия эффектов)	+15...35% выручка отдела за 12 мес
ИТОГО (с учётом маржинальности роста)	+25...50% чистая прибыль отдела за 12 мес

ROI проекта за 12 месяцев: **300–800%** (диапазон зависит от текущей выручки и маржинальности отдела).

Срок окупаемости фиксированной части проекта (2,7 млн ₽): **3–6 месяцев** в зависимости от темпа реализации формул.

9.8. Иллюстративный пример (гипотеза)

Возьмём гипотетический сценарий, чтобы показать масштаб эффектов на конкретных цифрах. **Все цифры — иллюстративные**, реальные показатели ... обсуждаются после экспресс-обследования.

Параметр	Гипотетическое значение
Текущая годовая выручка отдела продаж ...	1 500 000 000 Р (1,5 млрд Р)
Текущая чистая прибыль отдела (~10% маржа)	150 000 000 Р (150 млн Р)
Гипотет. рост выручки за 12 мес (+25%)	+375 000 000 Р
Гипотет. рост чистой прибыли за 12 мес (+35%)	+52 500 000 Р
Вариант 1: только фикс (без success fee)	2 700 000 Р (без НДС)
Вариант 2А: только success fee — 10% от прироста чистой прибыли (без фикса)	5 250 000 Р
Вариант 2В: только success fee — 2,5% от прироста выручки (без фикса)	9 375 000 Р
Чистый эффект для ... — Вариант 1 (фикс)	+49 800 000 Р чистой прибыли
Чистый эффект для ... — Вариант 2А (success fee 10%)	+47 250 000 Р чистой прибыли
Чистый эффект для ... — Вариант 2В (success fee 2,5%)	+43 125 000 Р чистой прибыли
Принцип: ... выбирает один вариант (1 ИЛИ 2А ИЛИ 2В), не комбинирует	+ закрепившийся прирост выручки в любом варианте

Во всех трёх вариантах ... остаётся в значительном плюсе. **Вариант 1 (фикс 2,7 млн Р) — самая предсказуемая модель** для ...: фиксированная сумма наперёд, без привязки к результату. **Варианты 2А и 2В (только success fee) — оплата только за результат:** при нулевом эффекте ... не платит ничего. Между 2А и 2В: 2А (10% от чистой прибыли) точнее отражает экономику отдела, 2В (2,5% от выручки) проще для верификации — выручка прозрачнее в отчётности, чем чистая прибыль отдельно взятого отдела.

9.9. Способ верификации результата

Все заявленные KPI проверяются **прозрачным образом, по согласованной с ... методике**:

- Базовая точка (baseline) фиксируется в первую неделю проекта на основании выгрузок CRM, телефонии, финансовых данных за 12 месяцев до старта.
- Промежуточные срезы — каждый квартал, по тем же источникам и формулам расчёта.
- Исключение внешних факторов — учитывается влияние сезонности, изменений рынка, регуляторных событий (например, изменения таможенных пошлин).
Метод: сравнение с динамикой бенчмарков отрасли.
- Совместная сверка — РОП и Аналитик-эксперт АЦТ подписывают акт сверки результатов перед расчётом success fee.
- Аудит при необходимости — ... может привлечь внешний аудит для верификации заявленных эффектов (за свой счёт).

10. Пошаговый план работы

Проект разбит на **9 этапов**, распределённых по 24 неделям (6 месяцев). Этапы частично параллельны — пока команда работает над формулой 2 (CRM + Customer Journey), параллельно Цифровой инженер строит фундамент Панели Управления (формула 5). Это ускоряет получение результата и эффективнее использует команду.

10.1. Высокоуровневая дорожная карта

Этап	Недели	Фокус	Главный артефакт
Этап 1	1	Экспресс-обследование (on-site, 120 ч)	5 артефактов АЦТ + дорожная карта
Этап 2	2	Постановка задач, подготовка ТЗ для исполнителей	Паспорта решений по 6 формулам
Этап 3	3–4	Quick wins: автоматизация документов (формула 1)	Работающие RPA-боты + GenAI
Этап 4	5–8	CRM + Customer Journey Mapping (формула 2)	Сквозная CRM + карта Customer Journey
Этап 5	9–12	AI-аналитика разговоров и переписки (формула 3)	AI-движок + интеграция в Панель
Этап 6	13–16	KPI/OKR + геймификация (формула 4)	Новая система KPI + лидерборды
Этап 7	17–20	Цифровая Панель Управления (формула 5)	Работающая Панель + обучение РОПа
Этап 8	21–22	Аттестация L1–L4 + индивидуальные планы развития	Профили компетенций всех сотрудников
Этап 9	23–24	Customer Success контур + передача / закрепление	Книга процессов отдела + handover

10.2. Детализация по неделям

Неделя 1 — Экспресс-обследование (on-site, 120 часов)

Полная команда (3 консультанта) работает в офисе См. подробный график в Разделе 2.6. Главный итог недели — **5 артефактов АЦТ + утверждённая дорожная карта**.

Неделя 2 — Постановка задач

- Подготовка Паспортов решений по 6 формулам (по методике АЦТ — детальные ТЗ).
- Формирование рабочих групп: со стороны ... — координатор + 2–3 представителя отдела продаж + 1 IT-специалист; со стороны АЦТ — Архитектор + Аналитик-эксперт + Цифровой инженер.
- Аттестация рабочих групп на знание АЦТ-инструментария (целевой балл 0,95). При недостатке — план обучения.

- Согласование интеграционных контуров: какие системы ... интегрируем, в какой последовательности.
- Юридическая сторона: согласие клиентов на AI-обработку голоса/переписки, обновление оферты и договоров.
- Подготовка тестовой среды для разработки и пилотирования.

Недели 3–4 — Этап «Quick wins»: автоматизация документов

Формула 1 (A5-01 + G-12 + G-15 + B3-07 + H-01). За 2 недели мы должны **показать первый ощутимый результат** — это критически важно для динамики проекта и поддержки со стороны команды

- Неделя 3: разработка RPA-ботов для рутинных операций (заполнение CRM, выгрузка данных, формирование первичных документов).
- Неделя 3: настройка Generative AI на корпус документов ... (КП, договоры, коммерческие предложения, follow-up письма).
- Неделя 4: пилотирование на 5 менеджерах из СПб-офиса. Сбор обратной связи.
- Неделя 4: тиражирование на весь отдел продаж по всем филиалам. Микро-обучение использованию инструментов.
- Артефакт: работающие RPA + GenAI; первые измеренные эффекты на хронометраже.

Недели 5–8 — Этап CRM + Customer Journey

Формула 2 (D-01 + D-08 + D-14 + D-15 + D-19 + H-01). 4 недели — на сквозную работу с CRM.

- **Неделя 5:** аудит существующей CRM (если используется AmoCRM/Bitrix24/иная) — выявление пробелов. Сегментация клиентов ... по марже, отрасли, частоте, стратегичности.
- **Неделя 6:** Customer Journey Mapping — картирование пути типичного клиента от первого касания до повторной сделки. Workshop с 5–7 ключевыми менеджерами и РОПом.
- **Неделя 7:** доработка CRM до сквозного контура (если требуется), настройка обязательных полей, валидаций, авто-задач. Загрузка истории взаимодействий.
- **Неделя 8:** внедрение CXM-практик (D-15) — что менеджер должен делать на каждом этапе пути клиента. Обновление скриптов и шаблонов.
- Артефакт: сквозная CRM с полнотой данных >85% к концу этапа; карта Customer Journey; обновлённые скрипты по 8 ключевым типам клиентов.

Недели 9–12 — Этап AI-аналитики разговоров и переписки

Формула 3 (G-05 + G-12 + D-09 + D-10 + D-16 + D-18 + H-09 + I-03). 4 недели — на разработку и внедрение AI-аналитики.

- **Неделя 9:** разработка контура распознавания речи (Speech-to-Text) с дообучением на терминологии таможни и логистики. Подключение к существующей IP-АТС
- **Неделя 10:** настройка NLP-анализа email-переписки (тон, тематика, обязательства). Интеграция с почтовым сервером
- **Неделя 11:** разработка AI-движка оценки разговоров и писем по чек-листам. Калибровка на 200+ примерах, размеченных РОПом и старшими менеджерами.
- **Неделя 12:** интеграция результатов AI-аналитики в Панель Управления (которая параллельно строится в этапе 7). Настройка алертов и дайджестов.
- Артефакт: рабочий AI-контур, ежедневно обрабатывающий 100% разговоров и переписки отдела.

Недели 13–16 — Этап KPI/OKR + геймификация

Формула 4 (C4-05 + C4-02 + C2-01 + C2-02 + C4-01 + C4-03). 4 недели — на переработку системы мотивации.

- **Неделя 13:** аудит текущих KPI отдела продаж. Выявление KPI, которые ориентированы на активность, а не на результат. Workshop с РОПом и HR.
- **Неделя 14:** разработка новой системы KPI (с фокусом на выручку, маржу, NPS, LTV) и системы OKR (квартальные цели). Расчёт переходного периода (3 месяца параллельной работы старых и новых KPI).
- **Неделя 15:** разработка геймификационных механик: лидерборды, бейджи, командные челленджи, сезонные соревнования. Интеграция в Панель Управления и в личные кабинеты менеджеров.
- **Неделя 16:** внедрение и коммуникация изменений команде. Сессии с менеджерами, разъяснение, ответы на вопросы. Запуск первого месячного цикла новых KPI.
- Артефакт: новая система KPI + OKR + геймификация запущены; коммуникация принята командой.

Недели 17–20 — Этап Цифровая Панель Управления

Формула 5 (H-04 + H-05 + H-06 + H-07 + H-10 + G-05 + G-11). 4 недели — на финальную сборку Панели.

Примечание: Цифровой инженер начинает работу над фундаментом Панели **уже с Этапа 4** (недели 5–8), параллельно с CRM. К Этапу 7 у нас уже готовы интеграции с CRM, BI, телефонией и email — остаётся доработать UX, прогнозную аналитику и управляющие воздействия.

- **Неделя 17:** финальная сборка дашборда — все виджеты из Раздела 8.3. Тестирование на демо-данных.
- **Неделя 18:** внедрение прогнозных моделей (H-06): прогноз выручки, риск срыва сделок, риск оттока клиентов. Калибровка на исторических данных
- **Неделя 19:** реализация управляющих воздействий (см. Раздел 8.4) — 8 типов кнопок. Настройка интеграций и AI-агентов (G-11).
- **Неделя 20:** обучение РОПа и руководителей филиалов работе с Панелью. 4 индивидуальные сессии по 2 часа. Запуск Панели в боевую эксплуатацию.
- Артефакт: рабочая Панель Управления; РОП и руководители филиалов уверенно используют её ежедневно.

Недели 21–22 — Этап аттестации сотрудников

Полный цикл аттестации L1–L4 для всех сотрудников отдела продаж (см. Раздел 5).

- **Неделя 21:** проведение L1 (online-тест) и L2 (кейс-интервью) для всех 30–50 менеджеров. Параллельно начинается обработка данных L4 (анализ реальной работы за последний месяц).
- **Неделя 22:** проведение L3 (симуляция звонков) для всех менеджеров. Завершение L4. Формирование персональных профилей компетенций. Подготовка индивидуальных планов развития. Презентация результатов РОПу.
- Артефакт: профили компетенций всех 30–50 сотрудников + индивидуальные планы развития на следующие 6 месяцев.

Недели 23–24 — Этап Customer Success + передача

Формула 6 (D-13 + D-12 + D-04 + D-17 + D-15 + C2-02). 2 недели — на запуск контура Customer Success и передачу проекта внутренней команде

- **Неделя 23:** запуск NPS-измерений (по всем активным клиентам). Идентификация Customer Success Manager-роли (либо выделение отдельной должности, либо встраивание в работу аккаунт-менеджеров — финальное решение по итогам анализа). Запуск кампании реактивации спящих клиентов.
- **Неделя 24:** подготовка Книги процессов отдела (внутренняя документация по всем внедрённым процессам, инструментам, формулам). Финальная

презентация результатов руководству Hand-over: передача всех артефактов внутренней команде, обучение IT-специалиста ... поддержке Панели.

- Артефакт: запущенный контур Customer Success + Книга процессов отдела + успешный hand-over.

10.3. Что происходит после 24 недель

После завершения 24-недельного активного проекта возможны два сценария дальнейшей работы:

Сценарий А — Закрытие проекта

Все формулы работают, внутренняя команда ... ведёт развитие самостоятельно. АЦТ остаётся доступен для эпизодических консультаций по запросу (новые задачи, новые формулы) на отдельных условиях.

Сценарий В — Переход в режим долгосрочного сопровождения

Закрепление Аналитика-эксперта на 8–12 часов в неделю для постоянного мониторинга, развития, решения возникающих задач. Возможно расширение проекта на другие подразделения ... (отдел закупок, склад, бэк-офис).

10.4. Контрольные точки и формальные приёмки

Точка контроля	Когда	Что подписываем
Старт проекта	Конец недели 1	Дорожная карта + 5 артефактов экспресс-обследования
Завершение Этапа 3 (Quick wins)	Конец недели 4	Акт о работающих RPA-ботах + замеры экономии времени
Завершение Этапа 4 (CRM)	Конец недели 8	Акт о готовности сквозной CRM + измерения полноты данных
Завершение Этапа 5 (AI)	Конец недели 12	Акт о работающем AI-контуре + первые срезы аналитики
Завершение Этапа 6 (KPI)	Конец недели 16	Акт о новой системе KPI + протокол коммуникации команде
Завершение Этапа 7 (Панель)	Конец недели 20	Акт о Панели в боевой эксплуатации + протокол обучения
Финальная приёмка проекта	Конец недели 24	Финальный отчёт с измеренными KPI + Книга процессов + hand-over
Расчёт success fee	Конец 1-го квартала после старта (~ неделя 13) и далее ежеквартально	Акт сверки финансовых результатов

11. Команда консультантов и финансовые условия

11.1. Состав команды (3 консультанта)

На проекте задействуется команда из **3 консультантов** с чётко разделёнными ролями. Все три специалиста сертифицированы по методике АЦТ (балл аттестации не ниже 0,95), имеют опыт реализации аналогичных проектов в логистике и/или таможенно-брокерской отрасли.

Роль 1 — Старший консультант / Архитектор АЦТ

Параметр	Описание
Роль в проекте	Стратегическая ответственность, общая архитектура, контроль качества
Зоны фокуса	Дорожная карта; формулы-аккорды; интеграция между формулами; коммуникации с CEO/COO ...; финальная приёмка артефактов
Вовлечённость в проект	Полный цикл 24 недели
Загрузка	Неделя 1 — 40 часов on-site; далее ~5 часов в неделю удалённо + ежемесячные стратегические ревью
Профиль	10+ лет в управленческом и цифровом консалтинге; владение всеми группами АЦТ; опыт работы с CEO-уровнем

Роль 2 — Аналитик-эксперт (закреплён за отделом)

Параметр	Описание
Роль в проекте	Ежедневная работа с отделом, главный точечный контакт, реализация формул
Зоны фокуса	Экспресс-обследование; работа с CRM-данными; интервью менеджеров; аттестация и обучение; настройка KPI/OKR; еженедельные оперативные встречи с РОПом; ежедневная связь с командой ...
Вовлечённость в проект	Полный цикл 24 недели
Загрузка	Неделя 1 — 40 часов on-site; далее ~12 часов в неделю удалённо. Это «ядро» сопровождения. После проекта возможно закрепление на 8–12 часов в неделю в долгосрочном режиме.
Профиль	5+ лет в продажах и/или sales-консалтинге; владение D-группой АЦТ + C-группой; опыт настройки CRM; навыки работы с данными (SQL, BI)

Роль 3 — Цифровой инженер / интегратор

Параметр	Описание
Роль в проекте	Все технические интеграции, разработка цифровых артефактов
Зоны фокуса	RPA-боты (формула 1); доработка/интеграция CRM (формула 2); AI-контур распознавания и анализа (формула 3); сборка Панели Управления (формула 5); все интеграции с системами ...
Вовлечённость в проект	Этапы 3–8 (недели 3–22)
Загрузка	Неделя 1 — 40 часов on-site (аудит IT-ландшафта); далее ~3 часа в неделю в этапах 1–2 и ~12 часов в неделю в этапах 3–8
Профиль	Senior-инженер с опытом работы с CRM API, NLP, Speech-to-Text, BI-инструментами; владение G-группой и H-группой АЦТ; опыт работы с 152-ФЗ

11.2. График вовлечённости команды

Период	Архитектор АЦТ	Аналитик-эксперт	Цифровой инженер	Итого часов команды в неделю
Неделя 1 (on-site)	40 ч	40 ч	40 ч	120 ч
Недели 2–4 (старт)	5 ч/нед	12 ч/нед	3 ч/нед	20 ч/нед
Недели 5–8 (CRM-этап)	5 ч/нед	12 ч/нед	3 ч/нед	20 ч/нед
Недели 9–12 (AI-этап)	5 ч/нед	12 ч/нед	3 ч/нед	20 ч/нед
Недели 13–16 (KPI-этап)	5 ч/нед	12 ч/нед	3 ч/нед	20 ч/нед
Недели 17–20 (Панель)	5 ч/нед	12 ч/нед	3 ч/нед	20 ч/нед
Недели 21–24 (Аттестация + Customer Success + handover)	5 ч/нед	12 ч/нед	3 ч/нед	20 ч/нед

Итого: **Неделя 1 — 120 часов команды (40 × 3) на территории Недели 2–24 — 20 часов команды в неделю удалённо**, с гибким распределением между ролями в зависимости от текущего этапа.

Итого часов команды за весь проект: **120 + (23 × 20) = 580 часов**. Возможно небольшое увеличение/уменьшение по фактической потребности — но при той же фиксированной стоимости проекта.

11.3. Стоимость проекта (фиксированная часть)

Компонент	Объём	Ставка	Сумма (₽ без НДС)
Неделя 1 — on-site (3 консультанта × 40 часов)	120 часов	. 000 ₽/час	.00 000 ₽
Недели 2–24 — удалённое сопровождение (20 часов в неделю × 23 недели)	460 часов	. 000 ₽/час	. .00 000 ₽
ИТОГО фиксированная часть проекта	580 часов	—	. .00 000 ₽ без НДС

Все цены указаны без учёта НДС. НДС начисляется в соответствии с применяемой системой налогообложения АЦТа в момент выставления счёта.

Примечание: фактически экспресс-обследование на неделе 1 рассчитано на «120 часов / неделя», далее проект идёт 23 недели по «20 часов / неделя» = 460 часов. Итого 580 часов × . 000 = . .00 000 ₽ (без учета НДС). Если ... заинтересован в более коротком 5-месячном варианте проекта или, наоборот, в 9-месячном расширенном — стоимость пересчитывается пропорционально.

11.4. Success fee — ключевой компонент мотивации

Главный принцип нашей работы: **основная часть нашего вознаграждения зависит от достигнутого экономического эффекта**, а не от количества отработанных часов. Это сигнал ...: Команда АЦТ работает на результат, а не на освоение бюджета.

... выбирает один из трёх вариантов оплаты — все взаимоисключающие. Вариант 1 — фиксированная цена без success fee (предсказуемость для клиента). Варианты 2А и 2В — только success fee, без фикса (клиент платит исключительно за подтверждённый результат, АЦТ берёт на себя весь риск исполнения):

Вариант 1 — фиксированная стоимость *,* млн ₽ без success fee

... платит фиксированную сумму ***00 000 ₽ без НДС за весь 6-месячный проект (расчёт см. в разделе 11.3). Success fee при выборе этого варианта не взимается — независимо от достигнутого экономического эффекта. Подходит компаниям, которые предпочитают предсказуемость и заранее знают свой бюджет на проект. График оплаты — поэтапный, привязан к приёмке артефактов (см. раздел 11.5). Защита ...: при невыполнении контрактных обязательств АЦТ по этапам — соответствующая часть оплаты не производится.

Вариант 2А — только success fee 10% от прироста чистой прибыли отдела продаж

Параметр	Значение
Формула расчёта	$\text{Success_Fee_A} = 0,10 \times (\text{Чистая_прибыль_отдела_за_12_мес_после} - \text{Чистая_прибыль_отдела_за_12_мес_до})$
Период измерения	12 месяцев после старта проекта (с возможностью промежуточных квартальных расчётов)
Когда подходит	Когда у ... есть прозрачная управленческая отчётность с выделенным P&L отдела продаж
Преимущество	Максимальная честность: платится только за реальную чистую прибыль
Защита ...	При нулевом или отрицательном эффекте — $\text{Success_Fee_A} = 0$

Вариант 2В — только success fee 2,5% от прироста выручки отдела продаж

Параметр	Значение
Формула расчёта	$\text{Success_Fee_B} = 0,025 \times (\text{Выручка_отдела_за_12_мес_после} - \text{Выручка_отдела_за_12_мес_до})$
Период измерения	12 месяцев после старта проекта (с возможностью промежуточных квартальных расчётов)
Когда подходит	Когда выделенный P&L отдела продаж не ведётся, но выручка прозрачно отслеживается
Преимущество	Простота верификации: выручка прозрачнее, чем чистая прибыль отдельно взятого отдела
Защита ...	При нулевом или отрицательном приросте выручки — $\text{Success_Fee_B} = 0$

11.5. Условия оплаты

Фиксированная часть

Платёж	Объём (от фикс. части)	Сумма (₽ без НДС)	Срок оплаты
Аванс при подписании договора	30%	*** 000 ₽	В течение 5 рабочих дней с момента подписания
Платёж по итогам Этапа 3 (неделя 4)	20%	*** 000 ₽	В течение 5 рабочих дней после подписания акта Этапа 3
Платёж по итогам Этапа 5 (неделя 12)	20%	*** 000 ₽	В течение 5 рабочих дней

Платёж	Объём (от фикс. части)	Сумма (₽ без НДС)	Срок оплаты
			после подписания акта Этапа 5
Платёж по итогам Этапа 7 (неделя 20)	20%	*** 000 ₽	В течение 5 рабочих дней после подписания акта Этапа 7
Платёж при финальной приёмке (неделя 24)	10%	*** 000 ₽	В течение 5 рабочих дней после финальной приёмки
ИТОГО фиксированная часть	100%	*** 000 ₽	

Success fee

- Расчёт ежеквартально, начиная с 1-го квартала после старта проекта.
- Базовая точка фиксируется в первую неделю проекта (выгрузки CRM и финансовых данных за 12 месяцев до старта). База для расчёта закрепляется в Приложении к договору.
- Промежуточные квартальные платежи success fee рассчитываются как пропорциональная часть годового эффекта (1/4).
- Финальный расчёт — через 12 месяцев после старта, с учётом промежуточных платежей.
- Подписание акта сверки финансовых результатов — обязательное условие выплаты success fee.
- При выявлении существенных внешних факторов, повлиявших на результат (резкое изменение рынка, регуляторные шоки), стороны проводят корректировку базы расчёта по согласованной методике.

11.6. Сводный финансовый расчёт (иллюстративный)

Используя гипотетический сценарий из Раздела 9.8 (текущая выручка отдела 1,5 млрд Р, чистая прибыль отдела 150 млн Р, рост за год +25% / +35%):

Сценарий	Фикс. часть	Success Fee	Итого ... платит	Эффект для ...
Вариант 1: только фикс 2,9 млн Р	2,9 млн Р	0 Р	2,9 млн Р	+49,6 млн Р чистой прибыли
Вариант 2: только success fee (2А: 10% прибыли ИЛИ 2В: 2,5% выручки)	0 Р	5,25–9,38 млн Р	5,25–9,38 млн Р	+43,1...+47,3 млн Р чистой прибыли

В каждом из вариантов ... **остаётся в значительном плюсе**, получая 5–17 Р чистой прибыли на каждый 1 Р, заплаченный АЦТу (Вариант 1 — максимальный коэффициент за счёт фикс-цены, Варианты 2А/2В — оплата только за результат, ниже коэффициент, но нулевой риск при отсутствии эффекта). Это и есть смысл оплаты за результат: мы зарабатываем только когда зарабатывает

11.7. Дополнительные опции

Опция С — Расширение на другие подразделения ...

По согласованию сторон возможно **параллельное или последующее расширение** проекта АЦТ на другие подразделения: отдел закупок, склад, бэк-офис, таможенный отдел. Каждое подразделение — отдельное коммерческое предложение, разрабатываемое по тому же шаблону. Скидка 10% на фиксированную часть при запуске второго подразделения параллельно с первым.

Опция D — Долгосрочное сопровождение после 24 недель

После завершения 24-недельного активного проекта ... может закрепить Аналитика-эксперта в режиме поддержки и развития на 8–12 часов в неделю. Стоимость — 5 000 Р/час (без НДС). Длительность — по соглашению (обычно 12 месяцев). Это обеспечивает преемственность знаний, постоянное развитие настроенных формул, и точку доступа к экспертизе АЦТ для возникающих новых задач.

Опция E — Внешний аудит результатов

По желанию ... — привлечение независимого внешнего аудитора (например, Big-4) для верификации заявленных эффектов. Стоимость аудита оплачивается АЦТ предоставляет аудитору полный доступ к используемой методологии и расчётам.

11.8. Реквизиты сторон

Заказчик

Группа компаний ...

Юридический адрес: ***

Телефон: +7 (*** · Факс: +7 (***

E-mail: sales@***.com · Сайт: www.***.ru

ИНН/КПП/ОГРН/Расчётный счёт: согласно реквизитам, предоставленным ... при подписании договора

Исполнитель

11.9. Срок действия предложения

Настоящее коммерческое предложение действительно в течение **60 (шестидесяти) календарных дней** с даты его подписания (06 мая 2026 года). По истечении этого срока АЦТ оставляет за собой право пересмотреть условия (в первую очередь — стоимость часа в связи с инфляционными изменениями) либо повторно подтвердить действие предложения по запросу

Приложение А. Описание методики «Аккордная цифровая трансформация» (АЦТ)

А.1. О методике

«Аккордная цифровая трансформация» (АЦТ) — авторская методика повышения операционной эффективности, снижения издержек и увеличения прибыли промышленных и сервисных предприятий, разработанная **Мышинским Юрием Алексеевичем**, Председателем Совета Ассоциации цифровой трансформации (dia.ru), Москва. Текущая версия методики — 2.5 (июль 2025), Том 1 — 104 страницы.

АЦТ объединяет в единый «аккорд» классические управленческие практики (Lean, Six Sigma, Theory of Constraints, TQM, BPM, ТРИЗ) и современные цифровые технологии (AI/ML, Generative AI, Digital Twins, Process Mining, RPA, Blockchain), формируя интерактивную «нервную систему» предприятия — интегрирующую оборудование, процессы, данные и людей.

Методика была опробована в **18 отраслях промышленности и других секторах экономики**: машиностроение, химия, электроника, автопром, фармацевтика, энергетика, пищевая промышленность, авиакосмическая отрасль, **логистика и транспорт**, металлургия, строительство, оборонная промышленность, ритейл, туризм, финансы, госсектор.

А.2. Структура методики — 11 групп × 210 инструментов

Все инструменты методики структурированы по принципу «таблицы Менделеева» — каждый имеет уникальный код вида <Группа><Подгруппа>-<Номер> (например, А1-01, В2-07, Н-10). Это даёт прозрачность и возможность точно ссылаться на конкретный инструмент в любом проекте.

Группа	Область применения	Инструментов
А	Операционное превосходство (Lean, Six Sigma, TPM, RPA, QMS)	40
В	Управление проектами и процессами (PMBOK, PRINCE2, Agile, BPMN)	26
С	Люди и культура (KPI, OKR, обучение, мотивация, AI in HR)	27
Д	Клиенты и рынок (CRM, SPIN, Challenger, NPS, Customer Success, AI Analytics)	19
Е	Стратегия и инновации (BSC, SWOT, Blue Ocean, AI Strategic Planning)	15
F	Логистика и цепочки поставок (SCM, JIT, WMS, AI Supply Chain)	12
G	Цифровые технологии трансформации (AI/ML, Digital Twins, Generative AI, Low-code)	16
Н	Данные и аналитика (BI, Process Mining, Real-Time, Edge Computing)	10

Группа	Область применения	Инструментов
I	Кибербезопасность и управление рисками (ISMS, Zero Trust, AI Cybersecurity)	16
J	Устойчивое развитие и ESG (ISO 14001/50001, циркулярная экономика)	15
K	Инновации и исследования (ТРИЗ, R&D, Digital Twins for R&D, краудсорсинг)	14
	ИТОГО	211

А.3. Концепция «аккорда» — ключевая метафора методики

Название «Аккордная» — это не просто красивое слово. Это **несущая метафора методики**:

- **Нота** = отдельный инструмент (например, «5 Почему» или «Lean Manufacturing»)
- **Аккорд** = комбинация инструментов из разных групп, дающая синергию (например, Gemba Walk + QMS + AI Quality Control)
- **Симфония** = полная зрелая реализация АЦТ на предприятии — высший уровень в матрице зрелости
- **Партитура** = дорожная карта проекта — порядок, в котором аккорды берутся

«Маленькие» инструменты (5 Whys, Парето) — лёгкие ноты для быстрого анализа. «Тяжёлые» (Lean, TQM) — комплексные методологии. **АЦТ соединяет их в персонализированные аккорды под конкретную отрасль, задачу и предприятие**, избегая жёсткости подхода «работаем только по Lean» и хаоса «делаем что попало».

В таком подходе формула — это не просто список инструментов, а музыкальная гармония: например, **«D-08 + D-15 + D-18»** читается как «Customer Journey Mapping в связке с Customer Experience Management и AI in Customer Analytics» — классический аккорд работы с клиентским опытом.

А.4. Алгоритм внедрения АЦТ — 10 шагов

Каноническая последовательность для любого проекта АЦТ:

Шаг	Что делаем
1	Объективная оценка текущего уровня по матрице зрелости (0–5)
2	Экспресс-обследование сквозного бизнес-процесса (5 артефактов: Анализ + Риски + Финансовое обоснование + Дорожная карта + Принцип домино)
3	AS-IS / TO-BE моделирование, разработка ТЗ и Паспортов решения проблем
4	Углублённое обследование по выбранным направлениям
5	Подготовка формул (аккордов) с комбинацией инструментов
6	Формирование рабочих групп: заказчик + координатор + эксперты + исполнитель
7	Аттестация рабочих групп на знание формул и инструментов (балл $\geq 0,95$)
8	Дополнительное обучение / повышение квалификации (если балл $< 0,95$)
9	Календарный план реализации проектов (3–6 месяцев)
10	Мониторинг прогресса + переоценка зрелости + цикл PDCA → возврат к шагу 1

А.5. Матрица организационно-процессно-цифровой зрелости

Все предприятия по методике АЦТ оцениваются по 6-уровневой шкале — от «Тишины» до «Симфонии». Уровень определяет, какие инструменты применимы и эффективны:

Ур.	Название	Характеристика
0	Тишина	Нет системной трансформации. Инициативы разрозненные. Решения интуитивны. Excel/бумага.
1	Соло	Начальные усилия по эффективности. Lean-фрагменты, отдельные проекты цифровизации. Без интеграции.
2	Дуэт	Отделы работают по единой методологии. KPI и процессный подход. Идёт цифровизация критичных процессов.
3	Трио	Сотрудники обучены. Инструменты в «аккордах». Сквозное управление. Цифровые двойники процессов. Прогнозная аналитика.
4	Квартет	Экосистемное мышление. AI-агенты. Решения на основе данных. Все процессы в единой цифровой модели.
5	Симфония	Полная реализация АЦТ. Лидер отрасли. Открытые инновации. Цифровой двойник всей цепочки создания ценности.

А.6. Опросник зрелости (24 вопроса)

Для объективной оценки текущего уровня по матрице используется **24-вопросный опросник**. Каждый вопрос: Да = 1 балл / Частично = 0,5 / Нет = 0. Сумма баллов даёт уровень: 0–5 = Тишина, 6–9 = Соло, 10–13 = Дуэт, 14–17 = Трио, 18–21 = Квартет, 22–24 = Симфония.

Стратегия и управление (вопросы 1–5)

- 1. Есть ли у компании формализованная стратегия развития на 3+ года?
- 2. Учитывает ли стратегия цифровизацию, ESG и инновации?
- 3. Применяются ли BSC / OKR?
- 4. Есть ли функция трансформации или центр изменений?
- 5. Принимаются ли решения на основе данных, а не интуиции?

Производство и процессы (вопросы 6–10)

- 6. Внедрены ли Lean / 5S / TPM-практики?
- 7. Используется ли MES / SCADA?
- 8. Мониторинг OEE и потерь?
- 9. Применяется ли предиктивное обслуживание?
- 10. Построена ли цифровая модель процессов (VSM, цифровой двойник)?

Финансы и эффективность (вопросы 11–13)

- 11. Рассчитывается ли ROI / EBITDA от цифровых проектов?
- 12. Мониторинг экономии от устранения потерь?
- 13. Есть ли портфель проектов трансформации с приоритезацией?

Культура и люди (вопросы 14–16)

- 14. Регулярные обучения по цифровым / процессным инструментам?
- 15. Вовлечение персонала в трансформацию?
- 16. Автоматизирован ли HR / оценка эффективности / обратная связь?

Цифровая зрелость (вопросы 17–21)

- 17. Есть ли Data Governance и единые справочники?
- 18. BI / аналитика / панели управления?
- 19. AI / ML, цифровые двойники или AR/VR?
- 20. Интегрированы ли ERP, CRM, MES, BI?
- 21. Произведена ли оценка цифровой зрелости (для ОПК — по методическим рекомендациям)?

Инновации и устойчивость (вопросы 22–24)

- 22. Инициативы в области ESG?
- 23. Применяется ли краудсорсинг / open innovation / акселератор?
- 24. Сотрудничество с вузами / стартапами / хабами?

А.7. Принцип домино

Один из ключевых организационных принципов АЦТ. **Решаем проблемы в порядке убывания финансового эффекта.** Часть полученного эффекта от первой решённой проблемы (как правило, 20–40%) реинвестируется в решение следующей. Каждая следующая «костяшка» падает на бюджет, профинансированный предыдущими.

Это противоположность подхода «купим или сделаем супер-CRM за 3 млн ₽ и подождём 3 года» — мы делаем серию малых, проверяемых, окупаемых шагов, каждый из которых сам по себе уже даёт измеримый эффект и финансирует следующий. **Оптимально для условий ограниченного капитала и потребности в быстрых результатах.**

А.8. Преимущества АЦТ перед альтернативами

Методология	Полнота	Цифровой слой	Адаптивность	Зрелость в РФ
Lean / Six Sigma	Средняя	Низкая	Высокая	Высокий
TOC (Goldratt)	Средняя	Низкая	Средняя	Средний
Agile / SAFe	Средняя	Средняя	Высокая	Средний
CMMI / ISO	Высокая	Низкая	Низкая	Высокий
АЦТ	Очень высокая	Очень высокая	Очень высокая	Высокий

Ключевое отличие АЦТ — это не альтернатива Lean / TOC / Agile, а **мета-фреймворк**, включающий их в реестр инструментов и комбинирующий с цифровым слоем, кибербезопасностью, ESG и инновациями. АЦТ позволяет использовать сильные стороны каждой классической методологии там, где она наиболее эффективна, без необходимости делать выбор «или Lean, или Agile».

А.9. Кейсовая база и обучение

Методика опирается на **кейсовую базу более чем из 500 успешных кейсов** применения отдельных инструментов и формул в российских и международных компаниях разных отраслей. Эта база — интеллектуальная собственность Ассоциации цифровой трансформации, использующая в авторизованных проектах с её участием.

Для подготовки специалистов по АЦТ сформирована **федеральная сеть авторизованных образовательных центров на базе вузов**. Аттестация специалистов и предприятий проводится по единым стандартам Ассоциации с присвоением уровней владения.

А.10. Контакты автора методики

Автор: Мышинский Юрий Алексеевич

Должность: Председатель Совета Ассоциации цифровой трансформации (АЦТ)

Сайт Ассоциации: dia.ru / dia.ru/my

E-mail: office@dia.ru

Телефон: +7 (499) 286-85-30

Версия методики, использованная в КП: Том 1, версия 2.5 от 30 июля 2025 г.

© Ассоциация цифровой трансформации, 2025. Все права защищены. Материалы методики являются объектами авторского права. Использование без согласия правообладателя запрещено. АЦТ применяет методику АЦТ в авторизованных коммерческих проектах с уведомлением и согласованием Ассоциации.

Заключение

Уважаемые коллеги!

Группа компаний ... — **один из крупнейших и наиболее опытных таможенно-логистических операторов России**. 30+ лет работы, 1000+ постоянных клиентов уровня X5 / LG / Lipton, 5 региональных филиалов, сертификация ISO 9001 — это серьёзный фундамент. Сейчас, в условиях нарастающей конкуренции и новой логистики (Турция-Россия, Китай-Россия, страны Средней Азии), важно не только удерживать позиции, но и опережать конкурентов в качестве работы с клиентами и эффективности продаж.

Наше предложение — это не «ещё один консалтинговый проект» и не «продажа цифрового продукта». Это **совместный практический проект** по конкретным шагам трансформации отдела продаж — каждый из которых даёт измеримый, верифицируемый, окупаемый эффект. Принцип домино обеспечивает, что ... не несёт больших единовременных рисков: каждая следующая костяшка падает на бюджет, профинансированный предыдущими.

Финансовая модель сделки построена так, что **основное вознаграждение АЦТ получает от достигнутых результатов**, а не от отработанных часов (по сути отработанные часы мы предлагаем по цене близкой к их полной себестоимости). Это синхронизирует наши и ваши интересы: мы зарабатываем тогда, когда зарабатываете вы.

Мы готовы начать работу **в течение 2 недель** с момента подписания договора и предоставления доступа к данным.

Следующие шаги

Если предложение представляет интерес, мы предлагаем следующий формат для перехода к работе:

- 1. 30-минутный созвон** с ключевыми лицами ... для обсуждения предложения, ответов на вопросы, уточнения деталей.
- 2. 4-часовой workshop** с РОПом и ключевыми менеджерами — для глубокого погружения в специфику отдела продаж ... и адаптации формул под вашу реальность.
- 3. Подписание договора** на основе уточнённого по итогам workshop предложения.
- 4. Старт проекта** в формате Недели 1 (on-site, 120 часов команды) на территории

Предложение действительно до **06 июля 2026 года**. Будем рады работе и совместному успеху.