Аудит направления «Продажи и бэк-офис»: ООО «Брусвил»

Дистрибьютор стройматериалов, Москва и область, 500 сотрудников. Направление аудита — продажи и бэк-офис продаж, 107 человек. Аудит длился 3 недели.

Образец, компания вымышленная

52 900 ч
в год занимают 8 повторяющихся операций — четверть времени направления

4,4–18,1 млн ₽
в год — эффект первой и второй волны, 6 000–23 300 часов

1 + 3
возможности в плане на 90 дней: первая волна и вторая

×15
нижняя граница эффекта к цене аудита: гарантия выполнена

Ответ на вопрос аудита

Вопрос генерального директора: можем ли мы обработать рост заказов на 20% в 2027 году без найма в продажи и бэк-офис?

Бэк-офис — в основном да. Рост на 20% — это ещё 9 500 часов работы операторов. Разбор заявок через черновик высвобождает 3 400–11 100 часов. По нижней границе это закрывает треть прироста, по середине вилки — три четверти, по верхней — весь. Точнее покажет пилот.

Менеджеры — нет. Рост на 20% — это ещё 23 800 часов. Три возможности второй волны высвобождают 2 500–12 200 часов, то есть 11–51% прироста. Без найма или перераспределения обязанностей рост не обработать.

Матрица приоритета

	Реализуемость 1	Реализуемость 2	Реализуемость 3
Эффект 3	**Сначала подготовить** нет	**Первая волна** 1. Заявки в 1С	**Первая волна** нет
Эффект 2	**Сначала подготовить** 7. Подбор аналогов	**Вторая волна** 2. КП · 4. Ответы клиентам · 5. CRM после звонка	**Первая волна** нет
Эффект 1	**Не трогать** нет	**Силами команды** 3. Сверки	**Силами команды** 6. Тендеры · 8. Просрочка

Зрелость: люди 50/100, компания 0/100, итог 0/100

Итог — меньшая из двух осей. Сотрудники уже пользуются публичными нейросетями. У компании нет политики, разрешённого инструмента и владельца эффекта. Пока компания на нуле, зрелость направления — ноль. Как считали — в приложении.

1 Резюме

Образец отчёта. Компания вымышленная, цифры модельные.

Вопрос аудита

«Можем ли мы обработать рост заказов на 20% в 2027 году без найма в продажи и бэк-офис — и где для этого окупается AI?» Так вопрос сформулировал генеральный директор на стартовой встрече.

Главное

1. **Восемь повторяющихся операций занимают 52 900 часов в год** — четверть рабочего времени направления.
2. **Первая и вторая волна дают 4,4–18,1 млн ₽ в год** по стоимости сэкономленного времени. Это 6 000–23 300 часов, или 3–12 ставок.
3. **Начинать с разбора входящих заявок.** Операторы тратят на ручной перенос заявок в 1С 16 400 часов в год. Если AI готовит черновик заказа, а оператор его проверяет, на заявку уходит 3 минуты вместо 9 — так показал замер. Эффект — 2,0–6,6 млн ₽ в год.
4. **Ответ на вопрос аудита: для бэк-офиса — в основном да, для менеджеров — нет.** Разбор заявок закрывает от трети до всего прироста нагрузки операторов, точнее покажет пилот. У менеджеров возможности второй волны закрывают 11–51% прироста. Без найма или перераспределения обязанностей рост там не обработать.
5. **Данные уже уходят наружу.** 38% сотрудников направления пользуются публичными нейросетями, 21% загружают туда рабочие документы. До запуска пилотов нужны политика и корпоративный инструмент в российском контуре.
6. **Зрелость направления — 0/100.** Люди — 50, компания — 0. Ограничивает компания, не навыки сотрудников.

Что сделать в ближайшие 2 недели

- Назначить владельца направления «AI в продажах». Предлагаем руководителя бэк-офиса.
- Выбрать модель в российском облачном контуре и подписать договор на обработку персональных данных по поручению.
- Запустить пилот «черновик заказа из заявки» на одной группе операторов с замером до и после.

Что смотрели

- **Границы:** отдел продаж (60 менеджеров), бэк-офис (24 оператора), тендерный отдел (5), расчёты с клиентами в бухгалтерии (8), кредитный контроль (4), 6 руководителей групп. Логистика и закупки — вне границ.
- **Интервью:** 9 по 45 минут — коммерческий директор, руководитель бэк-офиса, 3 руководителя групп продаж, руководитель тендерного отдела, главный бухгалтер, руководитель кредитного контроля, директор по ИТ.
- **Опрос сотрудников:** 74 ответа из 107, это 69%.
- **Выгрузки за 3 месяца:** заказы и КП из CRM, документы и сверки из 1С, счётчики и темы писем бэк-офиса, журнал звонков телефонии.
- **Наблюдения:** 3 по 30 минут — оператор заказов, менеджер при подготовке КП, бухгалтер при сверке.
- **Регламенты:** обработка заявок, подготовка КП, работа с дебиторкой.

Чего в отчёте нет

- Выбора подрядчика и конкретной модели. Это решение после пилотов, мы помогаем сравнить 2–3 варианта.
- Оценки людей. Мы считали время операций, а не эффективность сотрудников.
- Имён тех, кто уже пользуется AI. Число и роли — в отчёте, список имён получает владелец направления.

2 Где уходит время и возможности 1–4

Образец отчёта. Компания вымышленная, цифры модельные.

Карта направления

Восемь операций занимают 52 900 часов в год:

Операция	Часов в год	Кто делает
Разбор входящих заявок и ввод заказа в 1С	16 400	операторы
Подготовка КП	9 000	менеджеры
Подбор аналога, если товара нет	8 600	менеджеры
Ответы на типовые вопросы клиентов	7 200	менеджеры
Заполнение CRM после звонков	4 300	менеджеры
Разбор тендерной документации	3 000	тендерный отдел
Сверки взаиморасчётов	2 900	бухгалтерия
Напоминания о просроченной оплате	1 400	кредитный контроль

В карточки не вошли переговоры о цене и скидках — они остаются человеку. Выставление счетов уже автоматизировано в 1С.

Процесс целиком

Цепь заказа: заявка → ввод в 1С → КП и ответы клиенту → отгрузка → оплата. Самое медленное звено для роста заказов на 20% — время менеджеров, не ввод заявок. Черновик заказа высвобождает операторов и не снимает ограничение у менеджеров: это уже сказано в ответе на вопрос аудита.

У шага одна из двух пометок:

- **Автоматизировать.** Ввод заявки в 1С: AI готовит черновик, оператор проверяет.
- **Сначала убрать.** Подбор аналога по памяти: без справочника автоматизировать нечего. Справочник убирает поиск «у кого спросить», и только потом имеет смысл черновик подбора.
- **Не трогать.** Переговоры о цене и скидках.

Как читать карточку

Объём — люди × раз в месяц × минуты. Эффект — вилка: нижняя граница берёт все множители по минимуму. Баллы от 1 до 3, описание — в приложении. Стоимость часа = ФОТ роли × 1,3 ÷ 165. В карточке назван тот, кто отвечает: агент делает работу, ответственность остаётся на этой роли, и указано, где ответ проверяет человек.

1. Разобрать входящую заявку и завести заказ в 1С

- **Как сейчас.** Заявки приходят на общую почту письмом, таблицей или фото. Оператор находит клиента, сопоставляет позиции с номенклатурой и вручную заводит заказ.
- **Объём.** 24 оператора × 380 заявок в месяц × 9 минут = 16 400 часов в год. Объём — выгрузка 1С и почты (±30%), минуты — наблюдение.
- **Класс Б:** AI готовит черновик заказа, оператор проверяет. Охват 60–80% — заявки типовых форматов. Экономия 50–65% вместо стандартных 20–50%: на наблюдении проверка черновика заняла 3 минуты вместо 9.
- **Эффект:** 3 400–11 100 часов, 2,0–6,6 млн ₽ в год. Час оператора — 591 ₽.
- **Баллы:** эффект 3, данные 3, риск 2 — ошибка в заказе доходит до клиента, но ловится на проверке. **Первая волна.**
- **Данные:** Д2 — в заявках ФИО и телефоны контактных лиц. Контур К2.
- **Сложность:** М — нужна интеграция почты и 1С.
- **Проверить за 2 недели:** 200 реальных заявок через черновик; доля черновиков без правок и время проверки.
- **Кого учить:** операторов — проверке черновиков и разбору ошибок.
- **Отвечает:** руководитель бэк-офиса. Черновик проверяет оператор на каждой заявке, руководитель — 5% заказов.

2. Подготовить КП по запросу клиента

- **Как сейчас.** Менеджер подбирает позиции, проверяет наличие и цены, собирает КП в своём шаблоне.
- **Объём.** 60 менеджеров × 30 КП в месяц × 25 минут = 9 000 часов в год. CRM (±30%), минуты — наблюдение.
- **Класс Б,** охват 50–70%, экономия 20–50%.
- **Эффект:** 630–4 100 часов, 0,6–3,9 млн ₽ в год. Час менеджера — 945 ₽.
- **Баллы:** эффект 2; данные 2 — прайсы и остатки в 1С, но шаблоны КП у каждого свои; риск 3 — менеджер проверяет КП до отправки. **Вторая волна.**
- **Данные:** Д1, коммерческая тайна. Контур К2.
- **Сложность:** M.
- **Проверить за 2 недели:** 30 КП по реальным запросам у 5 менеджеров.
- **Отвечает:** коммерческий директор. КП проверяет менеджер до отправки клиенту.

3. Сверить взаиморасчёты с клиентом

- **Как сейчас.** Бухгалтер сопоставляет акт сверки клиента с данными 1С и ищет расхождения.
- **Объём.** 8 бухгалтеров × 90 сверок в месяц × 20 минут = 2 900 часов в год. 1С (±30%).
- **Класс Б,** охват 50–70%, экономия 20–50%.
- **Эффект:** 200–1 300 часов, 0,14–0,88 млн ₽ в год. Час бухгалтера — 670 ₽.
- **Баллы:** эффект 1, данные 2, риск 3. **Силами команды.**
- **Данные:** Д1. Контур К2. **Сложность:** S.
- **Отвечает:** главный бухгалтер. Расхождения проверяет бухгалтер до отправки акта.

4. Ответить на типовой вопрос клиента

- **Как сейчас.** Менеджеры отвечают в почте и мессенджерах на вопросы о наличии, сроке отгрузки, статусе заказа и документах. Ответ ищут в 1С.
- **Объём.** 60 × 200 вопросов в месяц × 3 минуты = 7 200 часов в год. Выгрузка почты и мессенджеров (±30%).
- **Класс А:** AI отвечает по данным 1С, сложные вопросы передаёт менеджеру. Охват 40–60%, экономия 50–80%.
- **Эффект:** 1 000–4 500 часов, 0,95–4,2 млн ₽ в год.
- **Баллы:** эффект 2; данные 2 — статусы отгрузки в 1С обновляются с задержкой; риск 2 — неверный срок доходит до клиента. **Вторая волна.**
- **Данные:** Д2. Контур К2. **Сложность:** M.
- **Проверить за 2 недели:** режим «AI предлагает ответ, менеджер отправляет»; доля ответов без правок.
- **Отвечает:** руководитель группы продаж. Ответ проверяет менеджер до отправки.

3 Возможности 5–8 и матрица

Образец отчёта. Компания вымышленная, цифры модельные.

5. Заполнить CRM после звонка

- **Как сейчас.** После звонка менеджер вручную пишет итог и следующий шаг в CRM, часто вечером по памяти.
- **Объём.** 60 менеджеров × 120 звонков в месяц × 3 минуты = 4 300 часов в год. Телефония (±30%), минуты — наблюдение.
- **Класс А:** итог и следующий шаг из записи звонка, менеджер подтверждает. Охват 60–80%, экономия 50–80%.
- **Эффект:** 900–3 600 часов, 0,86–3,4 млн ₽ в год.
- **Другие эффекты:** сейчас итог есть у 55% звонков, руководители групп не видят воронку целиком.
- **Баллы:** эффект 2; данные 3 — записи всех звонков хранятся 6 месяцев; риск 2 — в записях персональные данные. **Вторая волна.**
- **Данные:** Д2. Контур К2 или К3. **Сложность:** S — у телефонии есть готовая интеграция с CRM.
- **Проверить за 2 недели:** 10 менеджеров; доля звонков с итогом и время на подтверждение.
- **Отвечает:** руководитель группы продаж. Итог подтверждает менеджер до записи в CRM.

6. Разобрать тендерную документацию

- **Как сейчас.** Специалист читает документацию тендера и вручную собирает требования и список документов.
- **Объём.** 5 специалистов × 25 тендеров в месяц × 120 минут = 3 000 часов в год. Реестр тендеров (±30%), минуты — оценка руководителя (±50%).
- **Класс Б:** выжимка требований и чек-лист соответствия. Охват 60–80%, экономия 20–50%.
- **Эффект:** 180–1 800 часов, 0,14–1,4 млн ₽ в год. Час специалиста — 788 ₽.
- **Баллы:** эффект 1, данные 3, риск 3. **Силами команды.** Документация тендеров открытая (Д0), поэтому начать можно сразу во внешней модели (К1), отдельный проект не нужен.
- **Отвечает:** руководитель тендерного отдела. Чек-лист проверяет специалист до подачи.

7. Подобрать аналог, если товара нет

- **Как сейчас.** Менеджер ищет замену по памяти или спрашивает коллег. Справочника аналогов нет.
- **Объём.** 60 × 60 случаев в месяц × 12 минут = 8 600 часов в год. CRM, позиции «нет в наличии» (±30%).
- **Класс Б,** охват 50–70%, экономия 20–50%.
- **Эффект:** 600–3 900 часов, 0,57–3,7 млн ₽ в год.
- **Баллы:** эффект 2; данные 1 — справочника аналогов нет; риск 2 — неверный аналог доходит до клиента. **Сначала подготовить.**
- **Что подготовить:** справочник аналогов по 500 самым частым позициям. 4–6 недель силами категорийных менеджеров. После этого возможность переходит во вторую волну.
- **Данные:** Д1. Контур К2. **Сложность:** M.
- **Отвечает:** коммерческий директор. Аналог проверяет менеджер до обещания клиенту. Справочник проверяет категорийный менеджер.

8. Напомнить клиенту о просроченной оплате

- **Как сейчас.** Специалист выгружает просрочку из 1С и пишет каждому клиенту письмо вручную.
- **Объём.** 4 специалиста × 300 писем в месяц × 6 минут = 1 400 часов в год. 1С (±30%).
- **Класс А:** черновики писем по данным о просрочке, специалист отправляет. Охват 70–90%, экономия 50–80%.
- **Эффект:** 350–1 350 часов, 0,26–1,0 млн ₽ в год. Час специалиста — 748 ₽.
- **Баллы:** эффект 1, данные 3, риск 3. **Силами команды:** шаблоны писем и регулярная выгрузка просрочки, без отдельного проекта.
- **Данные:** Д2. Контур К2. **Сложность:** S.
- **Отвечает:** руководитель кредитного контроля. Письмо проверяет специалист до отправки.

Матрица

Матрица «эффект × реализуемость» — на первой странице отчёта. **Первая волна:** 1. **Вторая волна:** 4, 5, 2 — в порядке убывания эффекта. **Сначала подготовить:** 7. **Силами команды:** 3, 6, 8. **Не трогать:** таких нет.

4 Порядок внедрения и план на 90 дней

Образец отчёта. Компания вымышленная, цифры модельные.

Порядок

1. **Первая волна** — разбор входящих заявок (1).
2. **Вторая волна** — тоже в план на 90 дней, потому что в первой волне одна возможность. Порядок: ответы на типовые вопросы (4), CRM после звонка (5), КП (2). Внутри волны сначала больший эффект, при равном — более простая.
3. **Сначала подготовить** — справочник аналогов (7).
4. **Силами команды после обучения** — сверки (3), тендеры (6), напоминания о просрочке (8).

Внедряет команда компании или подрядчик, которого выберет компания. Мы помогаем сравнить 2–3 варианта, внедрение не продаём.

План

Дни 1–14. Решения и подготовка

- Назначен владелец направления, у него 20% времени на AI-проекты.
- Владелец получил список 11 человек, которые уже ведут свой сценарий в AI и готовы показать его коллеге: 8 в продажах, 3 в бэк-офисе. Имена в общий отчёт не входят. Пилоты начинаются с них. Остальных не переубеждаем.
- Утверждена политика использования AI. Черновик — в разделе «Данные и безопасность».
- Выбран поставщик модели в контуре К2, подписан договор на обработку по поручению.
- Замер «до» по возможностям 1, 4 и 5: время операции на 30 случаях каждой.

Дни 15–45. Пилоты 1 и 5

- «Черновик заказа из заявки» на группе из 6 операторов, среди них трое, кто уже ведёт свой сценарий. Успех: проверка черновика не дольше 4 минут, без правок проходят не меньше половины черновиков.
- «Итог звонка в CRM» на группе из 10 менеджеров, среди них восьмеро со своим сценарием. Успех: итог есть у 90% звонков, на подтверждение уходит не больше минуты.
- Старт справочника аналогов: 500 позиций, категорийные менеджеры.

Дни 46–75. Расширение и пилот 4

- Если пилоты прошли критерии — расширяем на всех операторов и всех менеджеров.
- Пилот «ответы на типовые вопросы» в режиме «AI предлагает, менеджер отправляет».
- Обучение первых групп — раздел «Кого учить и чему».

Дни 76–90. Итоги

- Замер «после» по возможностям 1, 4 и 5 тем же способом, что «до».
- Разбор пилотов с генеральным директором: закрепить в регламенте, доработать или закрыть.
- Решение по КП (2) и подбору аналогов (7): если справочник готов, запускаем пилот.

Что нужно от компании

- Владелец направления — 1 день в неделю.
- ИТ: интеграция почты и 1С для возможности 1 — 3–4 недели одного разработчика 1С или подрядчика. Телефония и CRM для возможности 5 — готовая интеграция, около недели.
- Руководители групп — по 2 часа в неделю на пилоты.

Риски

- **Операторы перестанут проверять черновики,** если 2–3 недели не будет ошибок. Защита — выборочный контроль 5% заказов руководителем бэк-офиса.
- **Статусы отгрузки в 1С обновляются с задержкой,** ответы клиентам будут неточными. Защита — до пилота 4 настроить обновление статусов чаще.

- **Менеджеры не захотят записывать итоги через AI.** Защита — пилот на добровольцах и показ результата руководителям групп.

5 Данные и безопасность

Образец отчёта. Компания вымышленная, цифры модельные.

Решение по данным принимают ИБ и юрист компании. Ниже — рекомендация аудита, а не юридическое заключение.

Что уже происходит

По опросу, 74 ответа из 107:

- 38% пользуются в работе публичными нейросетями: ChatGPT, DeepSeek, GigaChat, Алиса;
- 21% загружают туда рабочие документы или данные клиентов, 6% — часто;
- 11 из 74 уже собрали свой рабочий сценарий и готовы показать его коллеге;
- корпоративного AI-инструмента и политики использования в компании нет.

Данные уже уходят наружу без контроля. Запрет не сработает: людям нужен разрешённый инструмент и понятные правила.

Классы данных и контур по возможностям

Возможность	Класс данных	Контур
1. Заявки	Д2, контактные лица клиентов	К2
2. КП	Д1, цены и коммерческая тайна	К2
3. Сверки	Д1	К2
4. Ответы клиентам	Д2	К2
5. Итоги звонков	Д2, записи разговоров	К2 или К3
6. Тендеры	Д0, открытые документы	допустим К1
7. Аналоги	Д1	К2
8. Просрочка	Д2	К2

Классы: Д0 — открытые, Д1 — внутренние, Д2 — персональные данные, Д3 — особые категории и тайны. Контуры: К1 — зарубежные облачные модели, К2 — российские облачные модели, К3 — модель внутри периметра компании.

Рекомендация

- **Основной контур — К2:** российская облачная модель по договору на обработку персональных данных по поручению. Он закрывает 7 возможностей из 8.
- **К3 — только если ИБ не разрешит выносить записи звонков за периметр.** Тогда возможность 5 дорожает и сдвигается на вторую половину плана.
- **Обезличивание для заявок:** ФИО и телефоны заменяются метками, позиции и количества уходят как есть.

Политика использования AI: черновик на одну страницу

- **Разрешено:** корпоративный инструмент в контуре К2 для данных Д0–Д2.
- **Разрешено:** публичные сервисы — только для открытых данных (Д0), без документов компании.
- **Запрещено:** загружать в публичные сервисы договоры, прайсы, данные клиентов и сотрудников.
- **Отвечает:** владелец направления «AI в продажах». ИБ проверяет раз в квартал.
- **Как проверяем:** журнал корпоративного инструмента и короткий опрос «чем пользуетесь» раз в квартал.

6 Кого учить и чему. Гарантия. Следующий шаг

Образец отчёта. Компания вымышленная, цифры модельные.

Почему без обучения не сработает

57% сотрудников в опросе ответили, что не умеют работать с нейросетями или не доверяют их качеству. Черновик заказа или итог звонка экономит время, только если человек умеет быстро проверить результат и знает типовые ошибки AI.

Группы

- **Группа 1 «Бэк-офис», 20 человек:** операторы, которые первыми переходят на черновики заказов, и 4 специалиста кредитного контроля. Учим проверять черновики заказов и писем, ловить типовые ошибки, вести журнал ошибок пилота. Дни 46–75 плана.
- **Группа 2 «Менеджеры, пилотная», 20 человек:** 6 руководителей групп и 14 менеджеров из пилота CRM. Учим работать с КП, итогами звонков и ответами клиентам в режиме «AI предлагает, человек решает», правилам работы с данными. После пилота 5.
- **Остальные 46 менеджеров** — три группы после итогов пилотов. Основа — записи и материалы группы 2.
- **Тендерный отдел и бухгалтерия, 13 человек** — практикум на 3 часа по возможностям 3 и 6 в рамках группы 1.

Формат и цена

4 недели на задачах самой компании, группа до 20 человек. 400–800 тыс. ₽ за группу в зависимости от числа ролей и практических сессий.

Начать предлагаем с групп 1 и 2: 0,8–1,6 млн ₽. Это меньше полугода эффекта первой и второй волны даже по нижней границе. Стоимость аудита засчитывается в первую группу, если её оплатят в течение 60 дней после защиты.

Цепочка эффекта

Гарантию после пилотов проверяем не только часами на бумаге:

1. Сколько потратили на человека: токены и время проверки.
2. Принял ли бизнес результат: черновик остался в регламенте, а не в пилотном чате.
3. Сдвинулась ли метрика: время операции на том же замере, что «до».

Если метрика не сдвинулась, эти часы в эффект гарантии не входят. До пилотов гарантия считается по нижней границе сэкономленного времени, как в условиях аудита.

Проверка гарантии

Сумма нижних границ эффекта по первой и второй волне: 2,04 + 0,95 + 0,86 + 0,60 = 4,45 млн ₽ в год. Цена аудита — 0,3 млн ₽.

Условие гарантии выполнено: эффект по нижней границе почти в 15 раз больше цены аудита. Если бы сумма была меньше цены, компания получила бы назад 50%.

Следующий шаг

- Защита отчёта перед генеральным и коммерческим директорами — 60 минут.
- На защите: решение по первой волне, владелец направления, дата старта пилотов.
- Повторный замер через 3 месяца — по желанию компании.

7 Приложение. Как считали

Образец отчёта. Компания вымышленная, цифры модельные.

Формулы

- Часы в год = люди × раз в месяц × минуты ÷ 60 × 12.
- Эффект в часах = часы в год × охват × экономия на случае.
- Стоимость часа = ФОТ роли в месяц × 1,3 ÷ 165.
- Вилка: нижняя граница берёт все множители по минимуму, включая точность объёма, верхняя — по максимуму.

Стоимость часа по ролям

ФОТ — средний по данным компании.

Роль	ФОТ в месяц	Час
Оператор бэк-офиса	75 тыс. ₽	591 ₽
Менеджер по продажам	120 тыс. ₽	945 ₽
Тендерный специалист	100 тыс. ₽	788 ₽
Бухгалтер по расчётам	85 тыс. ₽	670 ₽
Специалист кредитного контроля	95 тыс. ₽	748 ₽

Точность объёма

- Замер (наблюдение) — ±20%, выгрузка из системы — ±30%, опрос или оценка руководителя — ±50%. Если у объёма и минут разные источники, берём худший.
- Семь возможностей из восьми посчитаны по выгрузкам (±30%). Возможность 6 — по оценке руководителя (±50%).

Экономия на случае

- По умолчанию: класс А — 50–80%, класс Б — 20–50%.
- Одно отклонение — возможность 1, 50–65%. Основание: на наблюдении на неделе 2 проверка черновика заказа заняла 3 минуты против 9 при ручном вводе, выборка — 12 заявок.

Шкала

- **Эффект** по нижней границе: 3 — от 2 млн ₽ в год, 2 — от 0,5 до 2 млн, 1 — меньше 0,5 млн.
- **Готовность данных и риск:** 3 — хорошо, 1 — плохо. Описание каждого балла — в методике аудита.
- **Реализуемость** — меньший из двух баллов.
- **Волны:** первая — эффект 3 и реализуемость 2–3 или эффект 2 и реализуемость 3; вторая — эффект 2 и реализуемость 2; «сначала подготовить» — реализуемость 1 при эффекте 2–3; «силами команды» — эффект 1 при реализуемости 2–3.

Зрелость

Две оси, по пять признаков. Каждый признак: 0, 1 или 2. Ось = сумма ÷ 10 × 100. Итог направления — меньшая из двух осей: цепь идёт со скоростью узкого места.

Пороги доли: 0 — меньше 15%, 1 — от 15 до 60%, 2 — больше 60%.

Люди, сумма 5, ось 50.

1. Пользуются AI в работе: 38% → 1.
2. Не отвечают «не умею или не доверяю»: 43% (100% − 57%) → 1.
3. Свой рабочий сценарий: 11 из 74, это 15% → 1. Порог здесь другой: 0 — никого, 1 — меньше 20% ответивших, 2 — от 20%.
4. На интервью формулируют результат задачи, а не «внедрить AI»: 4 из 9 → 1. 0 — никто, 1 — меньше половины, 2 — половина и больше.

5. Готовы показать сценарий коллеге: все 11, но это не норма направления → 1, не 2.

Компания, сумма 0, ось 0.

1. Письменная политика — нет → 0.
2. Разрешённый инструмент — нет → 0.
3. Владелец эффекта — нет → 0.
4. Замер цепочки «потратили → приняли → метрика» — нет → 0.
5. Рабочие данные не уходят в публичные сервисы: 21% загружают документы → 0. 0 — утечка регулярная, 1 — единичные случаи, 2 — за квартал не было.

Итог = min(50, 0) = 0.

Что не входит в сумму эффекта

- Рост выручки и скорость ответа клиенту — описаны словами в карточках.
- Стоимость внедрения — её дают подрядчики после пилотов, когда понятен объём работ.