

Бизнес на автопилоте

ИИ для контента, продаж
и клиентского сервиса



КОНТЕНТ

СОЗДАЕТ
ВОДОХВЛЯЕТ
ПРИВЛЕКАЕТ



ПРОДАЖИ

НАХОДИТ
КОММУНИЦИРУЕТ
УВЕЛИЧИВАЕТ



СЕРВИС

ОТВЕЧАЕТ
ЗАБОТИТСЯ
УДЕРЖИВАЕТ

СИСТЕМЫ
КОТОРЫЕ
РАБОТАЮТ
НА ВАС

Контент
Запланирован

Продажи
Растут

Клиенты
Довольны

СТРАТЕГИЯ
ТЕХНОЛОГИИ
ЛЮДИ
РОСТ

Марк Тьюрин | ИИ

Марк Тьюрин

Бизнес на автопилоте: ИИ для контента, продаж и клиентского сервиса

<https://litres.ru/74475987>

SelfPub; 2026

Аннотация

Как превратить искусственный интеллект из модной игрушки в надежный автопилот бизнеса? Эта книга проведет вас от туманной идеи «автоматизировать всё» к ясной карте процессов, единому источнику правды и первому рабочему пилоту. Вы научитесь ставить ИИ точные задачи, выстраивать контроль качества, создавать контент из одного сильного смысла и формулировать предложения, которые понимают и машина, и клиент. Впереди — персональные маршруты, живые диалоги, продажи без давления, сервис для сложных случаев и удержание после покупки. Практические ориентиры, рабочие роли и цифры помогут принимать решения без самообмана. Автопилот не заменяет человека: он освобождает время для стратегии, эмпатии и роста.

Книга создана с помощью ИИ. Обложка: GPT Image -
Лицензия

Содержание

Что именно должно ехать само	4
Карта бизнеса без тумана	26
Экономика скорости	46
Единый источник правды	64
Роли ИИ без магии	98
Промпт как рабочее задание	118
Конец ознакомительного фрагмента.	121

Марк Тьюрин

Бизнес на автопилоте: ИИ для контента, продаж и клиентского сервиса

Что именно должно ехать само

После первых шагов в работе с ИИ легко ошибиться: открыть подходящий сервис и начать одну за другой отдавать ему задачи. Но прежде чем выбирать инструмент, нужно решить другое: где системе разрешено действовать, а где она лишь готовит материал для человека. Представим мысленный эксперимент: на неделю разрешим ИИ вести почти весь бизнес.

Понедельник начинается удобно. ИИ собирает план публикаций, превращает один экспертный материал в несколько коротких постов, отвечает на новые обращения, задаёт клиентам уточняющие вопросы, предлагает подходящий тариф и передаёт заявку в систему учёта. Никто не ждёт ответа до конца рабочего дня. Владелец видит меньше непрочитанных сообщений, администратор освобождается от однотипных действий, публикации выходят по расписанию.

Во вторник удобство начинает напоминать контроль. В отчёте появляются цифры: обработано 86 обращений, создано 14 публикаций, 31 клиент получил предложение, 9 заявок дошли до оплаты. Кажется, что бизнес наконец-то работает без постоянного ручного участия.

В среду обнаруживается одна устаревшая строка в исходной таблице. Раньше услуга стоила 15 900 рублей и выполнялась за пять рабочих дней. Сейчас цена составляет 18 900 рублей, а срок увеличился до десяти дней из-за загрузки подрядчика. Обновить успели не все источники: в файле, из которого ИИ берёт сведения для публикаций и ответов, осталась старая информация.

Утром система выпускает пост с прежней ценой. Днём чат-бот подтверждает её нескольким клиентам. В форме заказа появляется предложение со старым сроком. Один клиент вносит предоплату, другой просит закрепить цену, третий передаёт обещанный срок своему сотруднику. К вечеру выясняется, что платёжная система уже показывает новую стоимость, а администратор вынужден вручную объяснять расхождение каждому обратившемуся.

Ошибка началась с одной строки, а затем прошла через публикацию, консультацию и продажу. На выходе оказались отменённые заказы, возврат денег, потерянное время, недоверие и несколько переговоров, которых могло не быть.

Так выглядит краш-тест иллюзии полного автопилота. ИИ не «сломал бизнес» сам по себе. Он быстро выполнил ин-

струкции, основанные на неверном источнике, а рядом не было границы, которая остановила бы действие перед публикацией, обещанием или оплатой.

Неделя, когда машина делает всё

У полного автопилота есть коварная особенность: первые результаты обычно радуют, а слабые места проявляются позже. Ошибка возникает не в тот момент, когда ИИ создаёт неудачный текст. Она проявляется, когда этот текст становится публичным обещанием, обязательством перед клиентом или действием в учётной системе.

Представьте три обычные рабочие ситуации.

Первая — публикации. ИИ хорошо справляется с задачами, где нужно переработать уже проверенный материал: сократить статью, составить варианты заголовков, разложить тему на серию заметок. Но если система самостоятельно выбирает цену, срок, гарантию или формулировку результата, публикация перестаёт быть просто контентом. Она становится частью продажи. Любая фактическая ошибка получает внешний адрес и начинает работать на привлечение клиентов.

Вторая — входящий запрос. Клиент спрашивает, можно ли выполнить заказ к определённой дате. Автоматический ответ способен собрать параметры, определить тип обращения и передать его специалисту. Но обещание конкретной даты требует доступа к актуальному расписанию и правилам загрузки. Если система видит только общий календарь, а не

реальные ограничения производства, она отвечает быстро, но не достоверно.

Третья — клиентский сервис. Автоматический помощник способен сообщить статус заказа, отправить инструкцию по подготовке документов или напомнить о встрече. Но жалоба, требование возврата, спор по качеству и просьба изменить условия договора уже выходят за рамки обычного вопроса. Здесь важна не только точность формулировки, но и решение, последствия которого может оценить только уполномоченный сотрудник.

Эти ситуации различаются содержанием, но подчиняются одной схеме. У каждой есть вход, набор данных, решение, внешнее действие и результат. Назовём такую цепочку маршрутом. Маршрут — это повторяемый путь от события, запускающего работу, до конкретного результата: публикации, записи на услугу, оплаты, ответа, передачи заявки или закрытия обращения.

Бизнес не передаётся ИИ целиком. Автоматизируется отдельный маршрут или его часть. Чем точнее обозначены начало и конец маршрута, тем легче понять, что можно поручить машине, где нужна проверка и кто отвечает за исключения.

Автопилот — не свойство компании и не отметка в настройках сервиса. Это разрешённый режим работы конкретного маршрута. Один и тот же бизнес может автоматически обрабатывать простые запросы, запускать публикации толь-

ко после проверки и полностью вручную вести переговоры о нестандартных заказах.

Три режима вместо одного обещания

Ручной режим

В ручном режиме человек принимает решение и выполняет внешнее действие. ИИ может помогать внутри процесса: искать похожие обращения, составлять черновик, извлекать данные из документа, предлагать варианты ответа. Но итоговое сообщение клиенту, публикация, платёж или изменение заказа не отправляются и не фиксируются без участия специалиста.

Такой режим нужен не только для сложных задач. Он подходит для маршрутов, которые встречаются редко, каждый раз отличаются или несут высокую цену ошибки. К ним относятся индивидуальные коммерческие предложения, претензии, переговоры о скидке, изменения условий договора, публикации с юридически или финансово значимыми обещаниями, работа с чувствительными персональными данными.

Ручной режим часто воспринимают как отказ от ИИ. Это неверно. Владелец может передать машине подготовительную часть, но оставить за сотрудником решение и право на отправку. Например, ИИ извлекает из письма сумму, срок и предмет заказа, а специалист проверяет данные по первоисточнику и формирует окончательный ответ.

Режим с проверкой

В этом режиме ИИ выполняет большую часть подготовительной работы: классифицирует обращение, составляет текст, предлагает товар или услугу, заполняет карточку, рассчитывает предварительный вариант. Но перед внешним действием человек проверяет результат по заранее определённым правилам.

Проверка не должна превращаться в беглый просмотр. Если сотрудник просто нажимает «одобрить», потому что доверяет скорости системы, контроль становится декорацией. У проверки должны быть конкретный объект, критерии и ответственный.

Для публикации это могут быть факты, цена, срок, ссылка и наличие подтверждающего источника. Для продажи — состав предложения, итоговая сумма, доступность, условия оплаты и дата исполнения. Для сервиса — статус заказа, история обращения, права клиента на изменение или возврат.

Проверка нужна там, где маршрут достаточно повторяемый для помощи ИИ, но ещё не настолько безопасный, чтобы разрешать самостоятельное действие. Большинство первых внедрений стоит начинать именно с этого режима.

Режим с проверкой позволяет увидеть реальные ошибки до того, как они станут проблемой. Владелец получает не абстрактное впечатление от работы ИИ, а набор наблюдений: какие поля система путает, на каких формулировках останавливается, где не хватает источника, какие исключения повторяются.

Автоматический режим

В автоматическом режиме система получает право выполнять действие без согласования каждой операции. Это не означает свободу импровизации. Наоборот, автоматический маршрут должен быть жёстко ограничен правилами.

Подходящие примеры — отправка подтверждения после заполнения формы, создание карточки обращения, присвоение метки, напоминание о согласованной встрече, передача типового статуса, выявление дубликата, формирование внутреннего отчёта. У таких действий понятны вход, выход и допустимый результат. Ошибку можно быстро исправить или отменить, а её последствия не затрагивают деньги, обязательства и репутацию.

Автоматический режим требует трёх условий. Система должна получать данные из актуального источника, действовать по ясному правилу и оставлять журнал операций. Кроме того, нужны ограничения: при каком сигнале действие прекращается, кому передаётся исключение и как владелец узнаёт о сбое.

Например, можно разрешить автоматическую отставку подтверждения заявки, но запретить системе называть точную цену, если в карточке отсутствует дата обновления. Можно разрешить напоминания, но передавать специалисту все обращения со словами «возврат», «претензия», «не получил» или «не согласен». Можно автоматически создавать предложение, но запрещать его отставку, если сумма превы-

шает установленный порог.

Полезные рабочие формулировки

Границы маршрута лучше записывать не общими словами, а короткими правилами. Такие формулировки становятся частью инструкции для ИИ и одновременно контрольной картой для сотрудника.

«Разрешено использовать только данные из утверждённого источника, обновлённого не позднее установленного срока».

«Не указывай цену, срок, скидку или гарантию, если соответствующее поле отсутствует, противоречит другому источнику или не имеет даты обновления».

«Если обращение содержит требование возврата, жалобу, спор по качеству или просьбу изменить условия заказа, не отправляй итоговый ответ автоматически. Передай обращение ответственному специалисту».

«Перед публикацией проверь название услуги, стоимость, срок исполнения, ограничения предложения, ссылку и наличие подтверждающего материала».

«Если категорию обращения нельзя определить однозначно, присвой статус “требуется уточнения” и не выбирай услугу самостоятельно».

Эти правила не заменяют специалиста. Они делают его участие точечным. Вместо просмотра каждого сообщения сотрудник получает только те случаи, где действительно требуется решение.

Как выбрать маршрут для первого запуска

Не начинайте с самого заметного участка бизнеса. Публикации и ответы клиентам видны всем, поэтому возникает соблазн сразу автоматизировать именно их. Первый маршрут лучше выбирать по трём признакам: частоте, повторяемости и цене ошибки.

Частота показывает, сколько раз операция возникает за выбранный период. Редкая задача не всегда окупает сложную настройку. Если обращение появляется дважды в месяц, ручная обработка может быть дешевле и надёжнее. Если однотипных действий сотни, даже небольшое сокращение времени даёт ощутимый результат.

Повторяемость показывает, насколько похожи входы и выходы. Если на входе каждый раз один и тот же набор данных, а результат можно описать правилами, маршрут подходит для автоматизации. Если каждая заявка требует исследования, переговоров и профессионального суждения, ИИ можно использовать как помощника, но не как самостоятельного исполнителя.

Цена ошибки не сводится к прямому убытку. Сюда входят возврат денег, повторная работа, сорванный срок, потерянная заявка, испорченные отношения, публичная жалоба, нарушение внутренней политики и раскрытие лишних данных. Ошибка в заголовке публикации и ошибка в платёжных реквизитах могут возникнуть по похожей причине, но режим работы с ними должен быть разным.

Для первичного отбора оцените каждый признак по шкале от 1 до 5.

Частота:

- 1 — несколько раз в год;
- 2 — несколько раз в месяц;
- 3 — несколько раз в неделю;
- 4 — ежедневно;
- 5 — много раз в день или поток без заметных пауз.

Повторяемость:

- 1 — почти каждый случай уникален;
- 2 — встречается несколько похожих ситуаций, но правила часто меняются;
- 3 — половина обращений проходит по типовой схеме;
- 4 — большинство случаев похожи, исключения можно описать;
- 5 — входы и выходы почти одинаковы, а правила устойчивы.

Цена ошибки:

- 1 — ошибку легко исправить до того, как её увидит клиент;
- 2 — требуется небольшая корректировка без потери денег и доверия;
- 3 — возможны потеря времени, заявки или части выручки;
- 4 — затрагиваются деньги, сроки, репутация или обязательства перед клиентом;

5 — возможны серьёзные финансовые, правовые, информационные или операционные последствия.

Это не научная формула и не способ получить «правильный» ответ с помощью арифметики. Шкала нужна, чтобы не выбирать маршрут только потому, что он кажется лёгким.

Используйте простое правило.

Если частота и повторяемость низкие, оставляйте маршрут ручным или поручайте ИИ только подготовку.

Если частота и повторяемость высокие, а цена ошибки низкая, маршрут можно рассматривать для автоматического режима.

Если частота и повторяемость высокие, но цена ошибки средняя, начинайте с режима проверки.

Если цена ошибки высокая, оставляйте за человеком решение и внешнее действие, даже когда операция встречается часто.

Если маршрут сочетает частые операции и редкие исключения, автоматизируйте стандартную ветку, а исключения сразу передавайте специалисту. Нельзя заставлять одну процедуру одинаково обслуживать обычный запрос и спорную ситуацию.

Например, обработка заявки на консультацию может получить оценку 5 по частоте, 4 по повторяемости и 3 по цене ошибки. Это кандидат на режим с проверкой. Запрос на возврат крупного заказа может получить 3 по частоте, 2 по повторяемости и 5 по цене ошибки. Здесь ИИ может собрать

сведения и подготовить черновик, но решение остаётся ручным. Формирование ежедневного отчёта о количестве обращений — 4 по частоте, 5 по повторяемости и 1 по цене ошибки. При наличии журнала его можно автоматизировать.

Паспорт маршрута

После первичной оценки маршрут стоит описать на одной странице. Это не бюрократия ради порядка. Паспорт заставляет увидеть место, где возникает решение, источник данных и точку, после которой ошибку уже трудно отменить.

Заполните следующие поля.

Название маршрута. Не «автоматизация продаж», а «обработка входящей заявки до записи на консультацию» или «подготовка черновика еженедельной публикации».

Цель. Какой результат должен появиться на выходе. Например: клиент получил подтверждение, заявка классифицирована, встреча записана, материал подготовлен к публикации.

Начало маршрута. Что его запускает: заполненная форма, входящее сообщение, новый заказ, наступление даты, изменение статуса.

Конец маршрута. Где работа считается завершённой. Это может быть не оплата, а передача квалифицированной заявки специалисту. Границу нужно обозначить точно.

Входные данные. Какие сведения нужны системе: имя, контакт, услуга, бюджет, срок, номер заказа, выбранный способ связи. Отдельно отметьте, какие данные обязательны, а

какие могут отсутствовать.

Источники истины. Где лежат актуальные цены, расписание, условия, статусы и тексты. Для каждого источника укажите, кто его обновляет и как понять, что информация устарела.

Последовательность действий. Разложите маршрут на короткие операции: принять, проверить, классифицировать, уточнить, рассчитать, передать, зафиксировать.

Частота. Сколько операций происходит за день, неделю или месяц.

Повторяемость. Оценка от 1 до 5 и краткое пояснение: какие случаи одинаковы, а какие требуют отдельной ветки.

Цена ошибки. Оценка от 1 до 5 с описанием конкретных последствий.

Допустимый режим работы. Ручной, с проверкой или автоматический. Если маршрут составной, укажите режим для каждой части.

Обязательная точка проверки. Что именно нельзя отправлять или изменять без человека: цену, срок, договор, возврат, публикацию, назначение специалиста.

Ответственный сотрудник. Не только должность, но и конкретная функция: кто проверяет, кто заменяет, кто получает уведомление о сбое.

Базовые показатели. Значения до запуска: время обработки, задержка первого ответа, конверсия между этапами, стоимость операции и количество сбоев.

Условие остановки. При каком сигнале автоматизация прекращает работу: отсутствует источник, возникло противоречие, превышен лимит, клиент использовал нестандартную формулировку, система сделала несколько неудачных попыток.

Разберём условный паспорт маршрута для небольшой студии ремонта: «входящая заявка на консультацию до записи на замер».

Цель маршрута — получить от клиента исходные данные, определить подходящий тип консультации и передать подготовленную заявку администратору для подтверждения времени.

Начало — заполненная форма на сайте или сообщение в рабочем канале. Конец — заявка получила статус «готова к подтверждению», а администратор видит контакт, тип помещения, желаемый срок и комментарий клиента.

Источники истины — текущий список услуг, рабочее расписание и правила расчёта стоимости выезда. Список услуг обновляет руководитель направления, расписание — администратор, правила выезда — специалист по продажам. Если дата обновления источника неизвестна, система не должна использовать его для обещаний.

Частота — 40–60 заявок в месяц. Повторяемость — 4 из 5: большая часть обращений содержит похожие поля, но иногда встречаются нестандартные объекты. Цена ошибки — 3 из 5: неверная запись приводит к потере времени и недоволь-

ству клиента, но не создаёт необратимого обязательства, если специалист подтверждает дату до её фиксации.

Допустимый режим распределяется по частям. Приём заявки, извлечение полей и отправку подтверждения получения можно автоматизировать. Квалификацию по типу услуги выполнять с проверкой. Обещание даты и окончательную стоимость оставить специалисту.

Обязательная точка проверки — перед отправкой клиенту конкретной даты, цены и состава работ. Ответственный — администратор; при его отсутствии уведомление получает руководитель клиентского сервиса. Условие остановки — пропущено обязательное поле, найдены противоречивые данные или клиент запросил особые условия.

Такой паспорт уже подсказывает, что не нужно строить «автоматический отдел продаж». Достаточно начать с одной части маршрута: принимать заявку, собирать данные и готовить её к подтверждению.

Что измерить до запуска

ИИ часто внедряют ради обещанной экономии времени, но до запуска никто не фиксирует, сколько сейчас занимает работа. После изменений становится невозможно доказать результат: сотрудники помнят, что было тяжело, но не знают, насколько именно изменилась нагрузка.

Базовый замер нужен до автоматизации. Для большого потока можно взять последние 30–50 операций. При небольшом объёме наблюдайте маршрут две-четыре недели. Если

истории нет, начните фиксировать новые операции вручную хотя бы семь дней. Лучше иметь небольшую честную выборку, чем выдуманное среднее значение.

Зафиксируйте четыре группы показателей.

Время. Измеряйте не только общую длительность обработки, но и активные минуты сотрудника. Отдельно учитывайте время до первого ответа и время до завершения маршрута. Два обращения могут занимать по десять минут работы, но одно получит ответ через пять минут, а другое — через два дня.

Конверсия. Заранее определите этапы и знаменатель — число операций, от которого считается каждый показатель. Например: из 50 обращений 32 содержали необходимые данные, 18 перешли к консультации, 7 завершились оплатой. Тогда конверсия из обращения в консультацию — 36 процентов, а из консультации в оплату — 38,9 процента. Не смешивайте эти показатели в одну «конверсию продаж», иначе после запуска будет непонятно, на каком участке произошли изменения.

Стоимость. Считайте стоимость обработки операции отдельно от стоимости привлечения клиента. В стоимость обработки можно включить время сотрудника, прямые расходы на сервисы и дополнительные ручные действия. Если администратор потратил 6 часов на 40 заявок, а внутренняя стоимость часа составляет 800 рублей, трудовая часть обработки равна 4 800 рублям, или 120 рублям на заявку. Сто-

имость рекламы и привлечения — другой показатель. Их можно связать позже, но нельзя подменять один другим.

Сбои. Считайте не только крупные ошибки. Записывайте пропущенные обращения, дубли, неправильную категорию, неверный статус, забытое напоминание клиенту, ошибочную цену, неподтверждённый срок и случаи, когда сотрудник исправлял результат ИИ. Зафиксируйте абсолютное число и долю от общего потока.

Для того же маршрута базовая выборка может выглядеть так: 43 заявки за 30 дней, среднее активное время обработки — 12 минут, медиана первого ответа — 34 минуты, до консультации дошли 17 заявок, до оплаты — 6. Трудозатраты администратора составили 8 часов, что при внутренней ставке 800 рублей даёт 6 400 рублей, или около 149 рублей на заявку. Зафиксировано 7 сбоев: три пропущенных уточнения, два дублирования карточки, один неверный статус и одно обещание даты без подтверждения.

Эти значения не говорят, что автоматизация обязательно нужна. Они создают точку сравнения. После запуска можно проверить, сократилось ли время, сохранилась ли конверсия, уменьшилась ли стоимость и не выросло ли число сбоев.

Кого нельзя исключать из маршрута

Человек нужен не везде, но его место должно быть названо заранее.

Владелец или руководитель отвечает за границы. Он решает, какие обещания бизнес готов давать, какие данные

считаются актуальными и какие действия нельзя делегировать системе. Если это не закреплено, ИИ начинает заполнять пробелы наиболее вероятным вариантом, а не управленческим решением.

Профильный специалист отвечает за содержание. В финансовой, медицинской, технической, юридической или другой чувствительной теме проверять результат должен человек, который способен заметить предметную ошибку. ИИ может ускорить подготовку, но не принимает на себя профессиональную ответственность.

Администратор отвечает за маршрут и исключения. Он следит, чтобы заявка не зависла между автоматическими статусами, передаёт нестандартные случаи и закрывает сбои.

Инженер или сотрудник, настроивший систему, отвечает за технические ограничения: источники, права доступа, журнал операций, уведомления и остановку цепочки. Это не означает, что он принимает коммерческие решения.

Обязательное участие человека нужно в пяти точках.

Перед запуском — чтобы подтвердить цель маршрута, источники и границы.

Перед внешним обещанием — если система называет цену, срок, гарантию, доступность или индивидуальные условия.

Перед необратимым действием — оплатой, возвратом, удалением данных, публикацией спорного материала или фиксацией обязательства.

При исключении — если отсутствуют данные, источники противоречат друг другу, клиент недоволен или запрос выходит за стандартную схему.

После запуска — для выборочной проверки и анализа показателей. Автоматический маршрут без периодического аудита постепенно становится непрозрачным, даже если первое время работает без жалоб.

Отдельная граница касается персональных данных. На этапе тестирования используйте обезличенные примеры: заменяйте телефоны, имена, адреса, номера заказов и другие идентификаторы. В рабочем контуре проверьте, где хранятся данные, кому доступен журнал и соответствует ли выбранный инструмент внутренним правилам компании и требованиям российского законодательства. Удобство не отменяет обязанности контролировать доступ.

Практика: один маршрут, а не весь бизнес

Сейчас выберите один маршрут, который повторяется не реже нескольких раз в неделю. Не берите «контент целиком», «продажи целиком» или «клиентский сервис целиком». Подойдут более узкие варианты:

«новое обращение из формы до передачи администратору»;

«подготовка черновика еженедельной публикации»;

«отправка статуса заказа по готовому номеру»;

«сбор данных для расчёта типовой услуги»;

«напоминание о подтверждённой встрече».

Сначала запишите начало и конец маршрута одним предложением. Если определить конец не получается, маршрут пока слишком широкий.

Затем заполните паспорт: цель, входные данные, источники, частоту, повторяемость, цену ошибки, ответственного и обязательную точку проверки. Оцените маршрут по трём шкалам. Не выбирайте режим только потому, что вам хочется автоматизировать этот участок. Пусть режим следует из условий.

После этого соберите базовые данные. Если у вас есть история, возьмите 30–50 операций. Если поток небольшой, используйте период от двух до четырёх недель. Зафиксируйте среднее активное время, задержку первого ответа, переходы между этапами, стоимость ручной обработки и все виды сбоев.

Проверьте себя коротким списком.

Определено ли, что запускает маршрут?

Понятно ли, где работа заканчивается?

Назван ли актуальный источник данных?

Есть ли человек, который проверяет результат?

Отделены ли обычные случаи от исключений?

Зафиксированы ли цена и последствия ошибки?

Есть ли значения времени, конверсии, стоимости и числа сбоев до запуска?

Понятно ли, при каком сигнале система должна остано-

виться?

Если на два или более вопроса ответ отрицательный, подключать автоматическое действие рано. Начните с подготовки черновиков или сбора данных. Если на все вопросы есть ответы, но цена ошибки оценивается в 3–4 балла, выбирайте режим с проверкой. Полностью автоматический режим оставляйте для узкого участка, где входы стабильны, результат проверяем, а ошибку легко отменить.

Первый запуск тоже должен быть ограниченным. Не подключайте сразу все каналы, услуги и типы клиентов. Возьмите один источник обращений, одну типовую услугу и одну ветку маршрута. Проведите несколько десятков операций, отметьте исправления и только потом решайте, расширять ли границы.

Автопилот начинается не с исчезновения человека из процесса. Он начинается с точного ответа на вопрос: какое действие можно выполнять без него, при каких условиях и кто вмешается, если условия нарушены. После такого решения ИИ действительно снимает нагрузку, а не просто ускоряет движение ошибки.

Следующий шаг — увидеть бизнес как набор маршрутов, источников, решений и переходов между ними. Пока всё представляется одним большим «отделом продаж» или «контентом», границы автоматизации будут расплываться. В следующей главе мы соберём карту бизнеса без тумана: откуда приходит запрос, где принимается решение, какие дан-

ные нужны и в какой точке появляется результат.

Карта бизнеса без тумана

В понедельник в 10:17 в рабочем чате появился скриншот сообщения из социальной сети. Потенциальный клиент увидел публикацию с предложением бесплатного разбора, перешёл по ссылке и задал вопрос. Скриншот переслали в общий чат продаж, оттуда сообщение перенесли в личную переписку, а затем попросили аналитика оценить задачу. К пятнице в карточке клиента не было ни владельца, ни следующего действия, ни понятного статуса. Сообщение не исчезло технически: оно сохранилось в нескольких системах. Исчез его маршрут.

Такие случаи часто объясняют ошибкой сотрудника, слабой дисциплиной или недостатком контроля. Но пока не восстановлена вся цепочка, это только гипотезы. Заявка могла потеряться при передаче, задержаться из-за неполного брифа, уйти в канал без фиксации или остановиться после оплаты, когда продажи уже сочли работу законченной. После выбора участка, который можно отдать на автопилот, важно увидеть не отделы и должности, а движение конкретного запроса: от обещания в публикации до результата для клиента и следующего заказа.

Мифы, которые мешают увидеть маршрут

Миф первый: если в компании есть CRM, путь клиента уже описан.

Система фиксации хранит записи, но не заменяет операционную модель. В карточке может стоять статус «в работе», однако из него непонятно, кто должен действовать, к какому сроку, какой результат считается достаточным и что произойдёт при задержке. CRM показывает следы процессов, но не всегда объясняет их.

Проверка реальности проста: откройте десять последних карточек и по каждой ответьте на три вопроса. Какой конкретный результат ожидается сейчас? Кто отвечает за следующий шаг? Что произойдёт, если срок истечёт? Если на любой вопрос приходится искать ответ в переписке или памяти сотрудника, маршрут не описан.

Миф второй: путь клиента начинается с лида и заканчивается оплатой.

Оплата — не финальная точка, а переход ответственности. До неё клиент должен получить обещанный формат предложения, понять следующий шаг и принять решение. После неё нужно передать данные в сервис, запустить работу, выдать первый результат и определить момент повторной покупки. Если карта обрывается на платеже, бизнес не видит участок, где клиент ждёт начала работ, повторно объясняет задачу или не получает повода обратиться снова.

Публикация тоже входит в маршрут. Она формирует ожидание: какой результат, за какой срок и в каком формате можно получить. Когда публикация обещает «разбор за один день», а продажи начинают с длинного сбора данных и никак

не объясняют причины, задержка появляется ещё до первой внутренней передачи.

Миф третий: сначала нужно описать весь бизнес, а уже потом автоматизировать.

Попытка нарисовать все процессы компании обычно заканчивается большим документом, который никто не открывает. Для пилота достаточно одного маршрута с ясными границами. Например: обращение после экспертной публикации, квалификация, предложение, оплата, запуск услуги. Если этот путь повторяется каждую неделю и его можно проследить по фактам, он подходит для диагностики.

Остальные процессы не исчезают из поля зрения. Просто они не смешиваются с первым исследованием. Автопилот запускают не после создания энциклопедии бизнеса, а после описания одного маршрута с понятным входом, выходом и ценой ошибки.

Миф четвёртый: узкое место находится там, где больше всего работы.

Самая загруженная роль не обязательно задерживает маршрут. Проблема часто возникает на стыке двух ролей. Маркетинг передал заявку в продажи, продажи передали неполный бриф аналитику, аналитик вернул запрос на уточнение в продажи, а клиент тем временем ждёт. Каждое подразделение чем-то занято, но сам маршрут стоит.

Похожая ситуация возникает между каналами. В мессенджере вопрос уже задан, но в таблице нет записи. В таблице

запись есть, но без ссылки на исходную переписку. В CRM создана карточка, а ответ клиенту остался в личном телефоне. Каждая система содержит часть истории, а ответственность оказывается распределена между всеми — и никем.

Миф пятый: искусственный интеллект сам восстановит недостающие правила.

ИИ способен извлечь из сообщения тему, контактные данные, упоминание бюджета и сроков, составить краткое резюме, предложить следующий вопрос и заметить просроченный статус. Но он не должен угадывать, подходит ли клиент компании, какой срок допустим, можно ли обещать скидку и что считать завершённой услугой, если эти правила не заданы.

Неописанный процесс превращается в сценарий для ИИ, который никто заранее не проверил. Модель заполнит пробел правдоподобным текстом, но правдоподобный текст не равен корректному решению.

Правильная единица анализа — переход

Маршрут клиента удобно представлять как последовательность наблюдаемых переходов: сначала публикация или рекомендация, затем обращение, квалификация, предложение, оплата, запуск и сервис, а после этого — повторная покупка или рекомендация.

Это не универсальная воронка и не обязательная структура для каждого бизнеса. В продаже простого товара квалификация может занимать несколько секунд. В сложной услу-

ге между обращением и предложением появится техническая оценка. Но логика остаётся одной: на каждом участке есть вход, действие, выход, статус и решение.

Вход — событие или набор данных, с которыми начинается этап. Например, новое сообщение с номером телефона и вопросом о стоимости.

Действие — операция, которую выполняет роль или система. Например, зарегистрировать обращение, проверить источник, задать недостающие вопросы и назначить срок следующего контакта.

Выход — наблюдаемый результат действия. Это не «поработали с клиентом», а заполненная карточка с источником, потребностью, бюджетом, сроком и следующим шагом.

Статус — текущее состояние маршрута. Хороший статус позволяет понять, что уже сделано и чего ждут дальше. «Ожидаем данные от клиента» полезнее, чем «в работе». «Предложение отправлено» полезнее, чем «думаем».

Решение — развилка, которая меняет маршрут. Клиент подходит или не подходит. Данных достаточно или нужно уточнение. Запрос стандартный или требует технической оценки. Предложение принято, отклонено или осталось без ответа. Такие решения нельзя оставлять внутри головы конкретного сотрудника.

Роль — не обязательно должность. Это тот, кто отвечает за результат перехода. Маркетинг отвечает за источник и соответствие обещания реальному продукту. Продажи — за

первичный контакт и квалификацию. Аналитик или инженер — за оценку нестандартной задачи. Сервис — за запуск и результат. Владелец задаёт правила исключений и получает эскалации, а не забирает себе каждую операцию.

Система фиксации — место, где сохраняется актуальное состояние маршрута. Это может быть CRM, структурированная таблица или другой рабочий реестр. Переписка в мессенджере может оставаться каналом общения, но не должна быть единственным хранилищем статуса.

Срок отсчитывается от конкретного триггера. Не «быстро ответить», а «в течение 30 минут в рабочее время после появления нового обращения». Не «передать в сервис», а «в день подтверждения оплаты создать задачу запуска и прикрепить согласованный объём работ».

Возможная потеря показывает, где маршрут может оборваться. Это не обязательно уже доказанная проблема. Если подтверждения пока нет, формулировка должна описывать наблюдаемый сигнал: «в пяти карточках нет даты первого ответа», а не звучать как обвинение: «продажи не отвечают».

Правило эскалации заранее определяет, что происходит при исключении. Кто получает уведомление, через какой срок, с какой информацией и какое решение может принять. Без этого просрочка просто переходит из одного списка в другой.

Минимальная карта одного этапа выглядит так.

Вход: новое обращение из публикации или рекомендации.

Действие: зарегистрировать контакт, зафиксировать источник, ответить по утверждённому сценарию, проверить обязательные данные.

Выход: карточка с источником, потребностью, контактами, ответственным и сроком следующего действия.

Статус: «новое», «контакт установлен», «ожидаем данные», «квалифицировано», «не подходит».

Решение: можно ли передавать задачу на подготовку предложения.

Роль: администратор или менеджер продаж.

Система фиксации: единый реестр обращений.

Срок: первый ответ в рабочее время в течение 30 минут, квалификация — до конца следующего рабочего дня.

Потенциальная потеря: скриншот переслали, но карточку не создали; источник не указали; клиенту задали вопрос, но не поставили срок повторного контакта.

Эскалация: если ответ не отправлен в установленный срок, уведомление получает руководитель продаж; если клиент прислал данные, а статус не изменён, задача возвращается владельцу этапа.

Такого уровня детализации достаточно для первого пилота. Не нужно заранее описывать каждую формулировку сообщения и каждый возможный вопрос. Сначала требуется увидеть механику.

Упражнение: восстановить десять последних маршрутов

Возьмите один повторяющийся путь и десять недавних обращений по нему. Лучше брать не самые удачные примеры, а обычную выборку из рабочего периода. Если обращений мало, используйте все за последний месяц.

Сначала зафиксируйте границы. Например, от появления обращения после публикации или рекомендации до оплаты и передачи в сервис. Если услуга уже оказана, добавьте событие, которое запускает повторную покупку. Не смешивайте в одной карте розничный заказ, сложный корпоративный проект и обращение в поддержку.

Затем соберите следы маршрута. В подборку должны войти публикация или источник рекомендации, сообщение, форма или звонок, дата и время первого обращения, запись в CRM или таблице, переписка с уточняющими вопросами, бриф, расчёт и предложение, подтверждение оплаты, задача на запуск, первый результат услуги, а также дата следующего контакта или повторной покупки.

После этого восстановите хронологию. Записывайте не впечатления, а события: «сообщение получено», «контакт внесён в таблицу», «ответ отправлен», «запрошены данные», «данные получены», «предложение отправлено», «оплата подтверждена», «задача на запуск создана». Если событие нельзя подтвердить записью, пометьте его как «нет фиксации». Не заменяйте пробел предположением.

На третьем проходе для каждого обращения ответьте на пять вопросов: кто или что запустило этап, какой результат

должен был появиться, кто отвечал за переход, какой статус был установлен и что произошло дальше.

Здесь обычно обнаруживаются невидимые передачи. Например, ответ клиенту отправлен, но в карточке нет владельца. Квалификация завершена, но бриф не связан с расчётом. Оплата поступила, однако сервис узнал о ней из банковской выписки, а не из задачи. Такие переходы могут работать в спокойные дни и ломаться при увеличении потока.

Карту задержек и повторной работы составьте отдельно. Разделяйте факт, сигнал и гипотезу.

Задержка первого ответа. Сигналом будет промежуток между временем обращения и ответом, превышающий установленный срок. Проверьте его по журналу канала и записи в реестре. В карту нужно добавить владельца, срок и напоминание.

Задержка передачи. Если предложение начали готовить через два дня после завершения квалификации, сопоставьте время готовности брифа с моментом создания задачи. В карте укажите триггер передачи и ответственного.

Повторная работа. Если одни и те же данные запрашивали у клиента дважды, сравните переписку и версии брифа. Затем сделайте обязательными нужные поля и определите единый источник данных.

Потеря маршрута. Если обращение есть, а следующего статуса или результата нет, сверьте канал входа с реестром. В карту добавьте контроль отсутствующих статусов.

Задержка измеряется не только от обращения до оплаты. Смотрите каждый переход: от публикации до сообщения, от сообщения до ответа, от квалификации до предложения, от оплаты до запуска, от завершения до повторного контакта. Если несколько действий выполняются быстро, но между ними проходит день, узкое место находится не в скорости работы, а в передаче.

Повторную работу тоже нужно считать. Повторный запрос данных, повторное заполнение карточки, повторная проверка цены, пересборка предложения из-за отсутствующего поля — это не просто неудобство. Такие эпизоды показывают, что выход одного этапа не подходит для входа следующего.

Разбор маршрута: как заявка исчезает между ролями

Рассмотрим учебный кейс без привязки к конкретной компании. Компания оказывает услуги по настройке управленческой отчётности и сопровождению отдела продаж. Лиды приходят из экспертных публикаций и по рекомендациям. В маршруте участвуют маркетинг, продажи, аналитик, сервис и владелец бизнеса.

За рабочий месяц для разбора взяли 24 обращения: 15 пришли после публикаций, 9 — по рекомендациям. В пяти случаях источник не внесли в рабочий реестр. В двух обращения сохранилось только в переписке. Ещё три записи оказались дублями: клиент написал в мессенджере, а затем за-

полнил форму, но связь между обращениями никто не установил.

На первый взгляд проблема выглядела как слабая работа продаж. Однако восстановление событий показало более сложную картину. Маркетинг считал своей задачей довести человека до чата. Продажи считали началом работы момент, когда сообщение переслали из чата. Администратор заносил только те заявки, о которых узнавал из общего канала. В результате момент появления обращения и момент назначения ответственного не совпадали.

В 16 карточках была указана дата первого ответа. В пяти случаях ответ отправили позже установленного командой срока, хотя внутри команды считали, что «среагировали в тот же день». В трёх случаях клиенту задали вопросы, но не обозначили, когда ему вернутся с дальнейшим предложением. Поэтому обращение получило статус «в работе» и не попало ни в список ожидания клиента, ни в список задач продаж.

На этапе квалификации повторная работа проявилась ещё яснее. В восьми обращениях клиент дважды передавал одни и те же сведения о количестве сотрудников, текущей системе учёта и желаемом результате. В четырёх случаях аналитик получил задачу без обязательных данных и вернул её в продажи. Продажи снова обращались к клиенту, а в карточке не было видно, каких именно сведений не хватило.

На этапе предложения задержка возникала уже между

продажами и аналитиком. Из десяти подготовленных предложений четыре отправили позже установленного командой срока. Причина была не в том, что расчёт всегда занимал много времени. Не существовало правила, определяющего, когда задача считается принятой аналитиком, где хранится исходный бриф и какой статус устанавливается, если оценка требует больше одного рабочего дня.

После оплаты возникал другой разрыв. В трёх оплаченных проектах дату запуска не связали с записью об оплате. Сервис узнавал о начале работ из пересланного сообщения. Один проект стартовал вовремя, два ждали уточнения объёма, хотя клиент уже считал договорённость завершённой. Маршрут, который для продаж казался законченным, для сервиса только начинался.

Реконструкция позволила не искать виновного. Она показала пять отсутствующих правил.

Первое: обращение считается созданным не в момент пересылки, а только тогда, когда в едином реестре появилась карточка с источником и ответственным.

Второе: квалификация считается завершённой не после разговора, а после заполнения обязательного брифа.

Третье: аналитик принимает задачу только при наличии заранее определённого набора данных. Если чего-то не хватает, статус меняется на «нужны уточнения», а не остаётся «в работе».

Четвёртое: у предложения должна быть дата следующе-

го действия. Сам факт отправки документа не означает, что этап завершён: нужен статус «ожидаем решение клиента» и срок повторного контакта.

Пятое: оплата запускает отдельный триггер передачи в сервис. Нельзя считать её только финансовым событием.

Карту этого маршрута можно записать следующим образом.

Публикация или рекомендация. Входом служат материал, ссылка или рекомендация. Маркетинг фиксирует источник и обещанный результат. Выход — обращение с меткой источника. Переход запускает поступившее сообщение или форма. Статус: «источник зафиксирован». Решение: относится ли запрос к услуге. Роль — маркетинг. Система фиксации — реестр источников и обращений. Срок — до появления обращения. Потенциальная потеря — источник не определён. Если обращение осталось без источника, его проверяют в рамках еженедельного просмотра.

Обращение. Входом могут быть сообщение, форма или звонок. Администратор или менеджер создаёт карточку, отвечает клиенту и назначает владельца. Выход — контакт с зафиксированным следующим шагом. Переход возможен, когда в карточке есть контактные данные и канал связи. Статусы: «новое» и «контакт установлен». Решение: можно ли продолжать общение. Система фиксации — CRM или единая таблица. Срок — до 30 минут в рабочее время. Потенциальная потеря — скриншот остался в чате. Через 20 минут

система напоминает исполнителю, а после нарушения срока уведомление получает руководитель.

Квалификация. Входом служат контакт и описание задачи. Продажи задают обязательные вопросы и заполняют бриф. Выход — полный бриф или зафиксированная причина отказа. Переход запускается после заполнения обязательных полей. Статусы: «ожидаем данные», «квалифицировано», «не подходит». Решение: соответствует ли запрос профилю компании. Роль — продажи. Система фиксации — карточка и бриф. Срок — до конца следующего рабочего дня. Потенциальная потеря — повторный сбор данных. Если клиент ответил, а статус не изменён, задача эскалируется.

Предложение. Входом служит полный бриф. Продажи и аналитик рассчитывают решение, готовят и отправляют предложение. Выход — документ с ценой, сроком и составом работ. Переход запускается после отправки предложения. Статусы: «готовим», «отправлено», «ожидаем решение». Решение: достаточно ли стандартного решения или требуется индивидуальная оценка. Система фиксации — карточка, расчёт и предложение. Срок подготовки стандартной задачи — один рабочий день. Потенциальная потеря — задача возвращена из-за пробела в брифе. Если срок приближается, руководитель получает сигнал.

Оплата. Входом служит принятое предложение. Администратор или владелец фиксирует оплату и создаёт задачу запуска. Выход — запись об оплате, связанная с заказом. Пе-

переход запускается после подтверждения платежа. Статусы: «ожидаем оплату», «оплачено». Решение: можно ли запускать работы. Система фиксации — финансовый реестр и карточка клиента. Срок — день подтверждения оплаты. Потенциальная потеря — платёж не связан с проектом. Неопознанные платежи владелец проверяет в тот же день.

Сервис. Входом служат оплата и согласованный объём работ. Сервис или аналитик передаёт данные, проводит запуск и выдаёт первый результат. Выход — план работ и подтверждённый результат. Переход запускается после создания задачи запуска. Статусы: «запуск», «в работе», «результат принят». Решение: нужна ли корректировка или эскалация. Система фиксации — карточка проекта и журнал результата. Срок запуска — следующий рабочий день. Потенциальная потеря — клиент ждёт начала, а сервис не получил контекст. При нарушении срока подключается руководитель сервиса.

Повторная покупка. Входом служат принятый результат и дата следующей потребности. Сервис и продажи назначают контакт и предлагают следующий шаг. Выход — повторный заказ, рекомендация или зафиксированный отказ. Переход запускается, когда наступает срок повторного контакта. Статусы: «повторный контакт запланирован», «продлено», «отказ». Решение: есть ли у клиента новая задача. Система фиксации — карточка клиента. Срок определяется циклом услуги. Потенциальная потеря — клиент не получает повода вернуться. За несколько дней до срока задача передаётся вла-

дельцу.

В этой карте нет попытки автоматизировать всё сразу. Первый пилот выбирают по четырём признакам: участок повторяется часто, действия на нём достаточно стандартны, поддержку можно увидеть по времени, а цену ошибки удаётся контролировать.

Для описанного маршрута первым участком становится приём и квалификация обращения. Он повторяется чаще, чем расчёт нестандартного проекта. У него есть ясный вход — сообщение или форма — и понятный результат: заполненная карточка с брифом. Задержки и повторный сбор данных уже видны. Ошибка при черновом выделении темы или подготовке уточняющего вопроса исправима человеком до того, как клиенту пообещают цену и срок.

В таком пилоте ИИ может извлечь из сообщения контакт, источник, задачу и упоминание сроков; проверить обязательные поля; подготовить черновик ответа; предложить недостающие вопросы; создать задачу и напомнить о просрочке. Решение о том, подходит ли клиент, какую цену и скидку можно предложить, а также какие нестандартные обязательства допустимы, остаётся за ролью, которой это разрешено правилами.

Не следует начинать с автоматической подготовки коммерческого предложения, если бриф ещё неполный. Не стоит передавать ИИ решение о запуске услуги, если связь между оплатой и объёмом работ не зафиксирована. Сначала

устраняются разрывы между входом и выходом, затем автоматизируются повторяющиеся операции внутри устойчивого маршрута.

Сервисная карта и стандарты, которые удерживают маршрут

Карта показывает, как происходит движение. Сервисный стандарт задаёт, как оно должно происходить в пределах конкретного срока и формата.

Рабочий стандарт удобно формулировать одной конструкцией: если произошло определённое событие, роль должна выполнить действие до конкретного срока, передать результат в указанной форме и изменить статус. Если срок нарушен или данных не хватает, включается заранее назначенная эскалация.

Для нового обращения стандарт может выглядеть так: «Если в рабочее время появилась новая заявка с контактными данными, администратор отвечает в течение 30 минут, фиксирует источник, назначает владельца и отправляет клиенту информацию о следующем шаге. Если через 20 минут ответа нет, система напоминает владельцу; после нарушения срока уведомление получает руководитель продаж».

Для предложения: «Если квалификационный бриф заполнен полностью, продажи или аналитик готовят предложение за один рабочий день. Результат содержит состав работ, цену, срок, ограничения и способ подтверждения. Если расчёт не готов к концу дня, статус меняется на “оценка задержи-

вается», а клиент получает согласованный срок следующего сообщения».

Для сервиса: «Если оплата связана с карточкой заказа, в тот же день создаётся задача запуска. Она содержит объём работ, обещанный срок, контактное лицо, доступы и первый результат. Если хотя бы одного элемента нет, проект не получает статус “запущен”; задача возвращается владельцу передачи».

Сроки не должны быть оторваны от возможностей команды. Если сотрудники физически могут отвечать в течение двух часов, а в карте записано пятнадцать минут, стандарт будет постоянно нарушаться и перестанет быть сигналом. Сначала измерьте фактическое время, затем задайте достижимый целевой уровень и отдельно укажите срочные случаи.

Эскалация тоже не означает, что нужно немедленно привлечь владельца бизнеса. Она может идти по уровням. При приближении к сроку исполнитель получает напоминание. После нарушения уведомление направляется руководителю этапа. Если задержка влияет на оплату, запуск или обещанный клиенту результат, подключается владелец бизнеса. Если проблема связана с неполными данными, маршрут возвращается не «в работу», а конкретной роли с перечнем недостающих элементов.

Типичные ошибки при составлении карты

Первая ошибка — рисовать идеальный путь. В него попадают только правильные действия: заявка зарегистрирована,

бриф заполнен, предложение отправлено, оплата получена. Такой рисунок не показывает реальную стоимость переходов. Рабочая карта должна включать ожидание данных, отказ, дубль, просрочку и возврат на уточнение.

Вторая ошибка — записывать вместо роли отдел. Формулировка «маркетинг передаёт в продажи» скрывает несколько действий. Кто создаёт карточку? Кто проверяет источник? Кто назначает владельца? Кто отвечает, если продажи не приняли задачу? Название отдела не отвечает ни на один из этих вопросов.

Третья ошибка — использовать расплывчатые статусы. «В работе», «на контроле», «думаем» и «согласование» не дают маршруту следующего шага. Статус должен описывать состояние клиента и обязательное действие: «ожидаем данные до 15 мая», «предложение отправлено, повторный контакт 17 мая», «оплата подтверждена, запуск назначен на 20 мая».

Четвёртая ошибка — считать отсутствие записи отсутствием работы. Если ответ был дан только в личной переписке, нельзя уверенно сказать, что контакт не состоялся. Но можно зафиксировать операционный факт: результат не виден в общей системе и не может быть передан следующей роли. Для автопилота это равно отсутствию надёжного события.

Пятая ошибка — измерять только скорость ответа. Быстрый ответ без результата может увеличить нагрузку. Клиент получил сообщение, но не понял следующий шаг; менеджер

быстро запросил данные, но не создал бриф; сервис быстро принял оплату, но не назначил запуск. Поэтому рядом со сроком всегда должен быть указан формат выхода.

Шестая ошибка — автоматизировать исключение раньше стандарта. Если сотрудники по-разному понимают, что такое «квалифицированный запрос», ИИ будет по-разному классифицировать похожие обращения. Сначала определяются минимальный набор обязательных данных и правила развилки, затем подключается автоматическая обработка.

После заполнения карты у бизнеса появляется не красивое описание, а список проверяемых разрывов: где нет владельца, где отсутствует выход, где статус не запускается триггером, где задержка скрыта между каналами, где одна и та же работа выполняется дважды. Это уже материал для следующего шага — расчёта того, сколько стоит каждая потерянная минута, повторный запрос и неиспользованная возможность.

Следующая глава переведёт карту маршрута в деньги и время. Она покажет, как считать стоимость задержек, повторной работы и слишком медленных переходов, чтобы выбирать пилот автоматизации не по ощущению, а по ожидаемому эффекту.

Экономика скорости

Маршрут уже выбран по частоте, повторяемости и цене ошибки. Для каждого перехода описаны вход, результат, статус, ответственный, срок и исключение. Теперь к этой схеме нужно добавить стоимость: сколько компания платит за ручное прохождение маршрута, сколько теряет из-за задержек и какой эффект действительно должен дать пилот с ИИ.

Компания может сэкономить десятки часов сотрудников и одновременно потерять больше денег. Так бывает, когда автоматизация ускоряет ответ, но снижает его точность; сокращает ручную работу, но уменьшает конверсию; увеличивает число публикаций, но создает больше исправлений и жалоб. Скорость сама по себе не является результатом. Результат — это деньги, высвобожденная мощность команды или сокращенные потери, измеренные до запуска и после него.

Час команды имеет цену

Начните не с выбора сервиса, а с расчета стоимости часа. Для сотрудника это не только сумма, указанная в договоре или выплаченная на карту. В управленческую оценку входят расходы работодателя, рабочее место, программные инструменты, обучение и доля руководства — но только если эти затраты действительно связаны с функцией.

Упрощенная формула выглядит так:

Стоимость часа = месячные затраты на сотрудника / продуктивные часы в месяце.

Если сотрудник обходится компании в 110 000 рублей в месяц, а на маршрут и другие измеримые операции у него приходится 110 продуктивных часов, управленческая стоимость часа равна 1 000 рублей. Это не означает, что при сокращении одной рабочей минуты компания немедленно получает деньги. Формула показывает ценность мощности, которую можно высвободить.

Здесь важно различать три результата.

Прямая экономия возникает, когда уменьшается оплата сверхурочных, сокращается объем внешних работ или действительно требуется меньше оплачиваемых часов. Например, компания отказалась от части подрядных часов, потому что ИИ подготовил черновики, а сотруднику осталась только проверка.

Высвобожденная мощность появляется, когда команда за то же рабочее время обрабатывает больше заказов, обращений или публикаций. Это становится финансовым результатом только тогда, когда мощности есть куда применить: направить ее на новые продажи, дополнительные проекты, сокращение сроков исполнения или уменьшение очереди.

Снижение нагрузки дает менее прямой эффект. Сотрудник перестает копировать данные между системами, искать старые ответы и повторно собирать один и тот же отчет. Ошибок и срывов может стать меньше, но этот результат

нужно связать с конкретными потерями. Записывать его в прибыль автоматически нельзя.

Для первого расчета возьмите один маршрут и посчитайте его вручную. Допустим, за месяц в компанию поступает 300 обращений. На одно обращение в среднем уходят 8 минут на первичный ответ, 12 минут на уточнение задачи и 7 минут на повторную проверку и напоминание.

Итого получается 27 минут на обращение. За месяц это 8 100 минут, или 135 часов. При стоимости часа 1 000 рублей ручная работа обходится в 135 000 рублей в месяц.

Это только трудовая часть маршрута. Если часть обращений привлечена рекламой, добавьте стоимость привлечения. При расходах 180 000 рублей на 300 обращений стоимость одного обращения равна 600 рублям. Стоимость обращения, которое прошло первичную проверку и оказалось целевым, будет выше. Если целевыми признаны 70 процентов обращений, таких лидов 210, а стоимость одного целевого лида составляет около 857 рублей.

Эти показатели нельзя смешивать. Стоимость рекламного лида отвечает на вопрос, сколько потрачено на получение контакта. Стоимость привлечения клиента показывает, сколько стоили обращения и работа команды до оплаты. Для пилота с ИИ полезно считать оба показателя.

Конверсия превращает очередь в деньги

Одного количества обращений недостаточно. Стоимость маршрута зависит от того, сколько обращений доходит до

оплаты и какую маржу приносит сделка.

Возьмем условный маршрут. Из 300 обращений 70 процентов переходят к квалификации, затем 45 процентов квалифицированных обращений оказываются подходящими под предложение, 55 процентов доходят до обсуждения или согласования, а после этого 45 процентов оплачивают.

Итоговая конверсия из обращения в оплату равна:

$70 \text{ процентов} \times 45 \text{ процентов} \times 55 \text{ процентов} \times 45 \text{ процентов} = 7,8 \text{ процента.}$

В ожидаемых значениях это 23,4 сделки из 300 обращений. Дробное число здесь нормально: речь идет о расчете для периода, а не о фактическом количестве клиентов в конкретный день.

Средний чек составляет 40 000 рублей, валовая маржа — 50 процентов. Валовая маржа показывает, какая часть выручки остается после переменных затрат на выполнение заказа. Маржинальный доход с одной сделки равен 20 000 рублей.

Ожидаемый маржинальный доход маршрута:

$23,4 \text{ сделки} \times 20 \text{ 000 рублей} = 468 \text{ 000 рублей.}$

Теперь вычтем стоимость привлечения и ручной работы:

$468 \text{ 000} - 180 \text{ 000} - 135 \text{ 000} = 153 \text{ 000 рублей.}$

Это не чистая прибыль. Из расчета еще не вычтены постоянные расходы, налоги, аренда, управленческие затраты и другие статьи. Но для сравнения маршрутов цифра уже по-

лезна: она показывает, сколько остается после привлечения обращений и ручного прохождения выбранного участка.

В этом примере средняя трудовая стоимость одного обращения составляет 450 рублей, а вместе с рекламой — 1 050 рублей. Ожидаемый маржинальный доход с одного обращения равен 1 560 рублям: 7,8 процента умножить на 20 000. До учета постоянных расходов на одно обращение остается около 510 рублей.

Если компания смотрит только на средний чек, маршрут кажется привлекательным: 40 000 рублей с клиента. Если учитывать конверсию и маржу, картина становится точнее. Продукт с чеком 100 000 рублей и маржой 15 процентов может оказаться менее выгодным, чем продукт с чеком 40 000 рублей и маржой 50 процентов.

Данные и предположения нужно разделять и в расчетах, и в представлении результатов. К данным относятся фактическое количество обращений, платежи рекламным площадкам, время обработки по журналу, реальные суммы заказов, возвраты и себестоимость. Предположениями чаще всего становятся среднее время обработки, будущая конверсия после внедрения, доля ошибок и процент использования высвобожденного времени.

Если конверсия по этапам пока не записывается, не подставляйте в расчет удобные числа. Поставьте пометку «предположение» и определите, как получить наблюдение. Например, в течение двух недель фиксируйте источник обраще-

ния, время первого ответа, переход к квалификации, отправку предложения, следующий шаг и оплату. Такая запись часто приносит больше пользы, чем немедленная покупка дополнительного инструмента.

Цена одного процентного пункта

Изменения конверсии нужно считать в процентных пунктах, а не только в процентах роста.

В нашем примере итоговая конверсия составляет 7,8 процента. Рост на один процентный пункт означает переход к 8,8 процента, а не увеличение текущего значения на один процент. При прочих равных на 300 обращениях один дополнительный процентный пункт дает три дополнительные сделки. При маржинальном доходе 20 000 рублей это 60 000 рублей ожидаемого результата за месяц.

Относительный рост на 10 процентов даст другой эффект: конверсия вырастет с 7,8 до 8,58 процента. Это примерно 2,34 дополнительной сделки, или около 46 800 рублей маржинального дохода.

Разница кажется небольшой на бумаге, но она напрямую влияет на решение о пилоте. Если в презентации обещают «рост конверсии на 10 процентов», уточните, о чем идет речь: о 10 процентных пунктах или об относительном росте на 10 процентов. В нашем маршруте первое означало бы рост с 7,8 до 17,8 процента и потребовало бы совсем другого доказательства.

Так же оценивается и ухудшение. Если после автоматиза-

ции доля перехода к квалификации падает с 70 до 65 процентов, а остальные переходы не меняются, ожидаемая потеря составит:

$300 \times 0,05 \times 0,45 \times 0,55 \times 0,45 =$ около 1,68 сделки.

В маргинальном доходе это примерно 33 500 рублей. Если автоматизация высвободит 80 часов, их номинальная ценность составит 80 000 рублей. Но при использовании только 75 процентов этой мощности фактическая ценность будет равна 60 000 рублей. После учета потери конверсии останется 26 500 рублей — еще до вычета стоимости пилота.

Так цифры прекращают спор о том, «стало ли удобнее». Удобство может быть реальным, но недостаточным для бизнеса.

Медленный ответ и оборванный диалог

Цена задержки редко лежит в отдельной строке отчета. Она прячется в незапланированных паузах, пропущенных напоминаниях и обращениях без следующего шага.

Для начала измеряйте не только среднее время ответа, но и его распределение. Среднее значение может выглядеть приемлемым из-за нескольких быстрых ответов, хотя часть обращений получает реакцию через несколько часов. Минимальный набор показателей включает медианное время первого ответа, долю обращений, получивших ответ в установленный срок, и конверсию по группам скорости ответа.

Сравнивать группы нужно осторожно. Быстрые ответы могут приходиться на простые запросы, а сложные обра-

ния — обрабатываться дольше независимо от скорости. Поэтому по возможности сравнивайте одинаковые продукты, источники и типы обращений.

Предположим, наблюдение показало: при ответе в течение 15 минут в квалификацию переходит 70 процентов обращений, а при ответе через два часа — 65 процентов. Пока это данные конкретного периода, а не универсальный закон. Если объем составляет 300 обращений в месяц, а остальные переходы остаются прежними, задержка связана с риском потери около 1,68 сделки, или 33 500 рублей маржинального дохода. Если пилот сокращает задержку, его ценность может состоять не в экономии времени, а в сохранении спроса, за который компания уже заплатила рекламой.

Незавершенный диалог — это не просто клиент, которому давно не писали. Это обращение без понятного статуса, ответственного и следующего действия. По такой записи невозможно понять, отказался ли клиент, думает ли он, забыл ли сотрудник продолжить работу или просто не хватает данных для решения.

Допустим, на этапе квалификации за месяц находится 25 обращений без следующего шага. Историческая вероятность пройти два следующих этапа равна 55 процентов $\times$ 45 процентов, то есть 24,75 процента. Теоретический маржинальный доход, находящийся под риском, составляет:

$$25 \times 24,75 \text{ процента} \times 20\,000 = 123\,750 \text{ рублей.}$$

Это не означает, что компания гарантированно потеряла

123 750 рублей. Часть обращений была бы отсеяна, часть клиентов не ответила бы на повторное сообщение, а часть данных могла быть внесена неверно. Для консервативной оценки можно считать возвращаемыми только 30 процентов такого потенциала. Тогда ориентир составит около 37 000 рублей.

В этом месте ИИ не обязан самостоятельно убеждать всех клиентов. Более безопасная задача — найти записи без следующего действия, проверить полноту данных, подготовить напоминание и передать список ответственному. Если система начнет автоматически писать всем подряд, экономия времени может превратиться в раздражение и жалобы.

Та же логика применима к повторной работе. В контентной команде причиной потерь может быть не медленный ответ, а постоянное переписывание задания. Если 40 материалов в месяц возвращаются на повторный сбор вводных, а каждый возврат занимает 18 минут, это 12 часов, или 12 000 рублей при стоимости часа 1 000 рублей. ИИ-шаблон брифа может оказаться полезнее генератора текстов, если он сокращает именно этот участок и не создает новый поток исправлений.

Три способа получить эффект

До запуска определите, какой эффект является главным. У одного пилота может быть несколько последствий, но основной показатель должен быть один. Иначе экономию времени, дополнительные продажи и предотвращенные потери

легко посчитать дважды.

Экономия времени оправдана, если маршрут повторяется с достаточным объемом, правила выполнения устойчивы, а высвободившиеся часы можно использовать или превратить в прямую экономию. Если сотрудник просто закончит ручную работу на час раньше и перейдет к следующей задаче, это полезно, но еще не означает сокращения расходов. Если следующая задача связана с дополнительными заказами, обработкой новых обращений или другими доходными операциями, появляется измеримый эффект мощности. Если задач больше нет, не записывайте полную стоимость часа в прибыль.

Рост выручки можно проверять, если поток обращений достаточно стабилен, базовая конверсия зафиксирована, а изменение можно связать с конкретным этапом. Иначе сезонность, изменение рекламного бюджета или запуск нового продукта будут ошибочно приписаны ИИ.

Снижение потерь имеет смысл, когда потеря оставляет наблюдаемый след: просроченный ответ, пропущенное напоминание, обращение без статуса, повторный ввод данных или возврат из-за неверной информации. Такой пилот часто проще доказать, чем обещание «продавать больше», потому что он работает с существующим потоком и понятной причиной сбоя.

Иными словами, начинайте с экономии времени, если команде есть чем занять высвобожденные часы; с роста выруч-

ки, если уже ведется учет конверсии; со снижения потерь, если сбой можно увидеть и оценить. Если базовой линии нет, сначала настройте измерение. Автоматизация без исходных данных не докажет ни экономию, ни рост, ни сокращение потерь.

Пилот без завышенных прогнозов

До запуска определите не одно обещание поставщика, а три сценария. Для каждого задайте объем, стоимость внедрения, ежемесячные расходы, ожидаемый эффект и условия остановки.

Пусть разовая настройка маршрута стоит 70 000 рублей, подписка, поддержка и контроль — 15 000 рублей в месяц, горизонт проверки составляет шесть месяцев, стоимость часа команды равна 1 000 рублей, а маржинальный доход с одной дополнительной сделки — 20 000 рублей.

В расчетах ниже дополнительная сделка означает ожидаемую величину. Показатель 0,2 сделки в месяц — это не требование получить пятую часть клиента, а математический эквивалент одной дополнительной сделки за пять месяцев.

Осторожный сценарий предполагает, что в месяц высвобождается 35 часов, но команда использует только половину этой мощности. Ее ценность составляет 17 500 рублей. Еще 4 000 рублей дает ожидаемый эффект от дополнительных сделок, а 5 000 рублей — предотвращенные потери. Общая польза равна 26 500 рублям. После ежемесячных расходов пилота остается 11 500 рублей. Разовая настройка при

таком результате окупается примерно за 6,1 месяца.

Базовый сценарий предполагает 60 высвобожденных часов в месяц и использование 75 процентов этой мощности. Ценность реально использованного времени составляет 45 000 рублей. Дополнительные сделки дают 10 000 рублей, еще 10 000 рублей приходится на сокращение потерь. После ежемесячной поддержки остается 50 000 рублей. Разовая настройка окупается примерно за 1,4 месяца.

Благоприятный сценарий показывает верхнюю границу, а не план. В нем высвобождается 80 часов, команда использует 90 процентов мощности, что дает 72 000 рублей. Дополнительные сделки приносят 20 000 рублей, снижение потерь — еще 20 000 рублей. После текущих расходов пилота остается 97 000 рублей в месяц, а разовая настройка окупается менее чем за месяц.

Расчет осторожного сценария можно проверить отдельно:

$35 \text{ часов} \times 50 \text{ процентов} \times 1\,000 \text{ рублей} = 17\,500 \text{ рублей};$

$17\,500 + 4\,000 + 5\,000 - 15\,000 = 11\,500 \text{ рублей}.$

За шесть месяцев осторожный сценарий почти не создает чистого результата:

$11\,500 \times 6 - 70\,000 = \text{около минус } 1\,000 \text{ рублей}.$

Это не обязательно означает, что пилот плох. Он может иметь смысл, если после шестого месяца расходы снизятся, объем вырастет или высвобожденная мощность станет более

ценной. Но запускать его как гарантированный способ заработать нельзя.

Не складывайте эффекты автоматически. Если дополнительная сделка появилась именно потому, что команда использовала высвободившееся время, это может быть один эффект, описанный двумя способами. Для пилота выберите основную метрику, а остальные используйте как проверочные. Например, если главная цель — сократить время ответа, рост продаж можно учитывать как вторичный результат, но не включать в окупаемость до подтверждения причинной связи.

Риск-бюджет ошибки

Экономический расчет без цены ошибки слишком оптимистичен. ИИ способен ускорить выпуск материала, обработку обращения и подготовку предложения, но ошибка в каждом из этих процессов имеет разный ущерб.

Риск-бюджет — это заранее установленная граница потерь, при которой пилот продолжается, сужается или останавливается. Вероятность и ущерб в первом расчете являются гипотезами. Их нужно уточнить по журналу ошибок, исправлениям, возвратам, жалобам и оценке затраченного времени.

Для контента возьмем базу в 100 публикаций, стартовую вероятность ошибки 0,2 процента и возможный ущерб 20 000 рублей за один случай. Ожидаемый ущерб составит 4 000 рублей:

$100 \times 0,2 \text{ процента} \times 20\,000 = 4\,000$ рублей.

Допустимый предел можно установить на уровне 5 000 рублей. Ошибки в цене, обязательствах и персональных данных нельзя допускать без проверки ответственного сотрудника.

Для продаж база расчета — 300 диалогов, стартовая вероятность ошибки — 0,1 процента, возможный ущерб одной ошибки — 30 000 рублей. Ожидаемый ущерб составит 9 000 рублей. Допустимый предел — 10 000 рублей. Скидки и условия договора система может предлагать только после подтверждения сотрудника.

Для сервиса возьмем 300 обращений, вероятность ошибки 0,3 процента и возможный ущерб 15 000 рублей за один случай. Ожидаемый ущерб составит 13 500 рублей. Допустимый предел — 15 000 рублей. Жалобы, возвраты и нестандартные случаи требуют обязательной передачи специалисту.

Ожидаемый ущерб считается так:

объем операций $\times$ вероятность ошибки $\times$ стоимость одного случая.

Это не прогноз катастрофы, а рабочий способ сравнивать варианты. Редкая ошибка с крупным ущербом не должна оправдываться низкой средней вероятностью. Ошибка в цене, обязательном условии, персональных данных или ответе на претензию требует отдельного запрета на полностью автоматическую отправку.

Для контента безопасный маршрут обычно начинается с черновика. ИИ получает утвержденные вводные, готовит текст, выделяет места, требующие проверки, а публикация проходит через ответственного. Чем выше цена ошибки, тем меньше оснований считать автоматическую генерацию готовым результатом.

В продажах система может классифицировать обращения, готовить резюме и предлагать следующий шаг. Она не должна самостоятельно обещать условия, которых нет в утвержденном предложении, назначать нестандартную скидку или трактовать молчание клиента как согласие.

В сервисе ценность часто заключается в поиске ответа в утвержденной базе, определении типа обращения и своевременной передаче специалисту. Проблемный признак — уверенный ответ при недостатке данных. Поэтому правило должно быть простым: если вопрос не входит в разрешенную область или система не достигает установленного порога уверенности, обращение передается человеку с кратким объяснением причины.

Риск-бюджет нужно пересматривать после первых 50–100 операций или другого объема, достаточного для наблюдения. Если фактическая частота ошибок выше исходной гипотезы, не компенсируйте это надеждой на рост выручки. Сначала уменьшите область автоматизации, добавьте проверку или измените маршрут.

Практикум: поставить секундомер

Выберите один маршрут и один основной показатель. Не ставьте целью «внедрить ИИ». Это действие, а не бизнес-результат.

Шаг первый. Опишите маршрут одной строкой.

Например: «Новое обращение — первичный ответ — квалификация — предложение — напоминание — оплата».

Шаг второй. Зафиксируйте базовую линию за две–четыре недели. Запишите количество обращений, ручное время на один переход, стоимость часа, конверсию между этапами, средний чек, валовую маржу, число незавершенных диалогов и количество ошибок. Если какого-то показателя нет, пометьте его как неизвестный, а не подставляйте удобное значение.

Шаг третий. Выберите один тип эффекта.

Если цель — экономия времени, рассчитайте часы до и после, а также долю времени, которую команда действительно сможет использовать. Установите минимальный результат. Например, не менее 40 часов высвобожденной мощности в месяц, из которых минимум половина направляется на оплачиваемые задачи.

Если цель — рост выручки, выберите один этап конверсии и сравнивайте его с базовой линией. Заранее укажите допустимое ухудшение других этапов. Например: «Пилот продолжается, если конверсия из квалификации в оплату вырастет минимум на один процентный пункт, а доля ошибочных обещаний остается нулевой».

Если цель — снижение потерь, посчитайте количество просроченных ответов, записей без следующего шага или повторных обращений. Определите стоимость одного предотвращенного случая и минимальное число случаев, которое должно быть устранено.

Шаг четвертый. Установите условия продолжения и остановки.

Если основной показатель достигнут, а риск-бюджет не превышен, расширяйте пилот только на соседний участок маршрута.

Если время сократилось, но команда не использует высвободившиеся часы, пересмотрите расчет экономии.

Если продажи выросли, но одновременно увеличились возвраты, жалобы или исправления, остановите расширение и проверьте качество перехода.

Если ошибка хотя бы один раз превысила допустимый ущерб и относится к чувствительной области, верните человеческое подтверждение, даже если средняя окупаемость выглядит высокой.

Шаг пятый. Назначьте дату пересмотра и ответственного за решение. В конце периода должны быть доступны исходные и новые значения, а также журнал исключений. Формулировка «кажется, стало быстрее» не заменяет сравнение.

Перед стартом проверьте семь вещей: понятно, какой маршрут тестируется; основная метрика имеет числитель и знаменатель; базовая линия собрана до изменений; стои-

мость часа и маржинальный доход рассчитаны отдельно; экономия времени не выдана за прямую экономию денег без подтверждения; для контента, продаж и сервиса установлен собственный риск-бюджет; заранее записаны условия продолжения, сужения и остановки.

Такой подход может привести к неожиданному решению. Самым выгодным первым пилотом окажется не генерация публикаций и не автоматический продавец, а поиск незавершенных диалогов. Или ИИ будет использоваться только для подготовки черновиков, потому что цена ошибки при отправке готового ответа слишком высока. Или автоматизация окажется невыгодной, пока компания не найдет применение высвобожденным часам.

Скорость ценна не сама по себе. Она ценна тогда, когда сокращает стоимость маршрута, сохраняет маржинальный доход или освобождает мощность для измеримой работы. Расчет до запуска защищает от покупки инструментов ради впечатления и дает команде общий язык для решения: экономить время, увеличивать выручку или снижать потери.

Следующий шаг — обеспечить одинаковое понимание цифр, статусов, условий и исключений всеми участниками маршрута. Без единого источника правды даже точный расчет быстро распадется: разные сотрудники будут считать лиды, конверсию, маржу и результат пилота по-разному.

Единый источник правды

Маршрут уже выбран, переходы между его этапами описаны, стоимость ручной работы и цена ошибок подсчитаны. Теперь предстоит менее заметная, но более опасная задача: решить, на каких фактах этот маршрут будет держаться. Без такой опоры ИИ не автоматизирует процесс, а начнет уверенно пересказывать все противоречия, накопленные в коммерческих предложениях, переписке, презентациях и памяти сотрудников.

Клиентский запрос в учебном архиве компании был простым: подобрать пакет для сети сервисных точек и назвать условия запуска. ИИ подготовил гладкий ответ:

«Для вашей задачи подойдет пакет стоимостью 129 000 рублей. Запуск занимает от трех рабочих дней. В стоимость входит год сопровождения, а при необходимости можно начать с пилотного этапа за 99 000 рублей».

Ответ звучит профессионально. В нем есть цена, срок, состав предложения и способ снизить порог входа. Его действительно можно почти без правок отправить клиенту.

Но архив хранил сразу четыре версии фактов. В действующем прайс-листе значились стоимость 179 000 рублей и срок запуска до десяти рабочих дней. В коммерческом предложении восьмимесячной давности фигурировали 149 000 рублей, запуск за три дня и год сопровождения. На сайте оста-

валась формулировка «от 129 000 рублей», но не было уточнения, для какого состава работ действует эта цена. В отделе продаж сохранилась устная договоренность о пилотной цене 99 000 рублей. Предлагать ее можно было только после отдельного согласования.

ИИ не нашел новую цену и не принял самостоятельного решения. Он собрал фрагменты из материалов, оказавшихся рядом, и выбрал наиболее связный вариант. Ошибка возникла не в формулировке запроса и не в способности модели писать. У фактов не было иерархии, владельца, области применения и даты, после которой им нельзя доверять.

Красивый ответ стал уликой

Язык легко скрывает качество источника. Фраза «запуск занимает от трех рабочих дней» выглядит конкретно, хотя на деле может быть вырвана из старого предложения для другого объема работ. «Год сопровождения» может относиться не ко всему продукту, а только к одному тарифу. «От 129 000 рублей» может быть маркетинговым порогом для минимальной услуги, неприменимой к запросу крупного клиента. Устная скидка может быть реальной договоренностью, но это еще не значит, что любой сотрудник вправе ее обещать.

ИИ особенно хорошо соединяет такие фрагменты. Он убирает швы между ними, сглаживает различия в стиле и превращает несогласованный архив в убедительный текст. Человек, просматривающий документы по одному, замечает расхождения. Модель, получившая их как равноправные

материалы, видит набор вероятных продолжений и выбирает самое связное.

Поэтому рабочая база знаний — не папка с файлами и не выгрузка всей переписки. Это отобранный набор проверенных утверждений, каждое из которых связано с источником, владельцем, областью применения, статусом и датой следующей проверки.

Такое определение сразу меняет задачу. Нужно не «загрузить в ИИ все документы», а провести редакторское расследование:

1. Выяснить, какие факты действительно нужны для выбранного маршрута.
2. Найти все формулировки этих фактов в рабочих материалах.
3. Разделить действующие, ограниченные, устаревшие и неподтвержденные сведения.
4. Назначить человека, отвечающего за каждый важный факт.
5. Запретить автоматике самостоятельно соединять несовместимые данные.

ИИ не создает источник правды. Он усиливает качество того, что ему дали. Если на входе противоречивый архив,

на выходе будет не порядок, а более быстрая и убедительная ошибка.

Иерархия важнее количества документов

Один и тот же факт может существовать в нескольких видах. Цена появляется в утвержденном прайс-листе, коммерческом предложении, карточке сделки, на странице сайта и в сообщении менеджера. Но эти источники не равноценны и предназначены для разных задач.

Иерархию нужно строить не «для компании вообще», а для конкретного типа утверждения.

Для цены главным источником обычно служит действующий утвержденный прайс-лист или система, где зафиксированы актуальные коммерческие условия. Страница сайта может показывать опубликованную цену для определенного предложения, но не заменяет внутреннее правило расчета. Старое коммерческое предложение подтверждает лишь то, что такая цена когда-то использовалась. Сообщение менеджера может стать поводом для проверки, но не дает автоматического права обещать эту цену всем клиентам.

Для состава продукта главным источником служит утвержденная спецификация: в ней указано, что входит в услугу, какие результаты передаются и какие этапы обязательны. Рекламная презентация может содержать полезное описание, но нередко смешивает функции, эффекты и обещания.

Для сроков нужен источник, связанный с операционной реальностью: регламент, производственный план, правила

очередности и доступность специалистов. Формулировка «обычно делаем за три дня» не равна гарантированному сроку. Отвечая клиенту, важно понимать, относится ли этот срок к типовой ситуации, минимальному объему или конкретному заказу.

Для гарантий, возвратов, ограничений и ответственности приоритет имеют действующие договорные и внутренние регламентирующие документы. Устное обещание может требовать отдельного решения ответственного лица. Превращать его в универсальное правило нельзя.

Для кейсов главным источником служит аналитика с понятной методикой расчета. Публикация, презентация или пост могут быть формой подачи, но не доказательством цифры. Если неизвестно, что именно считалось, за какой период и на какой выборке, такой материал нельзя использовать как подтверждение результата.

Для тона общения источником служат редакционный стандарт, утвержденные примеры и правила коммуникации. Удачный текст из старой рассылки не становится нормой только потому, что он хорошо написан.

Отсюда следует простой порядок разрешения конфликтов:

1. Сначала определить тип факта: цена, срок, гарантия, состав, кейс, ограничение или формулировка.
2. Затем выбрать источник, который вправе подтверждать

именно этот тип факта.

3. Если источники одного уровня противоречат друг другу, отдать приоритет документу с более поздней датой вступления в силу, а не просто с более поздней датой создания.

4. Если невозможно установить, какой документ действует, заблокировать утверждение до проверки.

5. Зафиксировать устраненный конфликт, чтобы старая формулировка не вернулась в базу через копию файла или архивную презентацию.

Здесь важно различать автора и владельца факта. Автор написал документ. Владелец отвечает за то, что утверждение остается правильным. Сотрудник мог составить прайс-лист, но владельцем цены будет руководитель направления или другой назначенный ответственный. Автор кейса мог красиво описать результат, а владелец цифры обязан подтвердить методику и границы применения.

У каждой значимой карточки должен быть владелец. Если его нет, факт нельзя считать готовым к автоматизации.

Упражнение первое. Раскопки в архиве

Не начинайте с общей уборки всех папок. Обычно она заканчивается бесконечной сортировкой файлов и новой папкой под названием «Актуальное». Возьмите один маршрут, например подготовку ответа на входящий запрос о цене и

сроках услуги.

Выберите от десяти до двадцати реальных вопросов, которые возникают на этом маршруте. Затем соберите только материалы, использованные при подготовке ответов: прайс-листы, страницы сайта, коммерческие предложения, регламенты, карточки сделок, шаблоны писем, записи корректировок и внутренние инструкции.

После этого извлеките из каждого материала не документ целиком, а отдельные утверждения. Не «презентация от марта», а:

«Пакет включает аудит входящих обращений».

«Срок первого результата — три рабочих дня».

«В стоимость входит обучение двух сотрудников».

«Пилот доступен по отдельному согласованию».

«Гарантируется сокращение времени ответа».

Каждое утверждение внесите в реестр источников. В нем должны быть указаны:

название документа и точное место, где находится утверждение;

тип факта;

дата создания;

дата вступления в силу, если она есть;

дата последней проверки;

автор;

владелец;

область применения;

текущий статус;

связанный конфликт;

разрешение на использование в ответах клиенту.

Статус должен быть однозначным. Удобно использовать шесть значений: черновик, на проверке, подтверждено, ограничено, устарело, запрещено к использованию.

«Ограничено» означает, что факт верен только при определенных условиях. Например, пилотная цена доступна новому клиенту после согласования, а срок в три рабочих дня действует лишь для минимального объема. «Устарело» означает, что утверждение было верным в прошлом, но больше не применяется. Статус «запрещено к использованию» нужен для формулировок, которые создают высокий риск:

неподтвержденных обещаний, некорректных цифр, нарушений внутренних правил или утверждений, способных ввести клиента в заблуждение.

Теперь сравните все варианты одного и того же утверждения. В учебном примере конфликт можно записать так.

Цена:

действующий прайс-лист — 179 000 рублей;

старое коммерческое предложение — 149 000 рублей;

страница сайта — от 129 000 рублей;

устная договоренность — 99 000 рублей для пилота после согласования.

Срок:

действующий регламент — до десяти рабочих дней;

старое предложение — три рабочих дня;

устная оценка специалиста — обычно пять рабочих дней;

сайт — срок не указан.

Пока конфликт не разрешен, ИИ не должен выбирать вариант, ориентируясь только на «самую свежую» дату файла. Файл могли недавно скопировать, хотя условия в нем остались старыми. Внутренняя переписка могла появиться вчера, но ссылаться на решение, которое так и не вступило в силу.

Временное правило для ИИ в такой ситуации должно быть коротким: «Точная цена и срок не подтверждены единым действующим источником. Не называть число. Передать запрос ответственному сотруднику».

Частые сбои

Самая распространенная ошибка — считать свежим последний измененный файл. Дата изменения в файловой системе не равна дате актуальности. Документ могли открыть, переименовать или переслать, не обновляя условия.

Вторая ошибка — принять за истину документ с самым уверенным тоном. Убедительность текста не повышает его доказательность. Напротив, рекламные формулировки чаще требуют дополнительной проверки.

Третья ошибка — включить в базу устные договоренности без ограничений. Такая договоренность может быть действующей, но тогда ее нужно зафиксировать письменно: кто согласовал условие, для какого клиента или сегмента, на какой срок и с каким пределом полномочий.

Четвертая ошибка — хранить конфликт только в голове владельца процесса. Если расхождение обнаружено, оно должно попасть в реестр. Иначе через месяц ИИ снова «найдет» его в старом файле.

Карточка проверенного знания

После раскопок не переносите в базу целые документы. Превращайте проверенные утверждения в карточки. Одна карточка должна описывать один факт или одну тесно свя-

занную группу фактов. Чем компактнее карточка, тем проще ее проверить, обновить и исключить из автоматических ответов.

Минимальный состав карточки выглядит так.

Утверждение. Одно точное предложение без рекламного расширения.

Источник. Название документа, ссылка на внутреннее хранилище или путь к записи, раздел, страница или другой способ быстро найти первоисточник.

Дата проверки. День, когда ответственный последний раз подтвердил, что утверждение действует.

Владелец. Человек, отвечающий за корректность факта и имеющий право разрешить его изменение.

Область применения. Продукт, тариф, сегмент, регион, канал или ситуация, в которых действует утверждение.

Запрещенные интерпретации. То, что нельзя выводить из этого факта.

Срок следующего пересмотра. Дата, когда карточку нужно проверить снова, или событие, которое запускает проверку раньше срока.

Статус и версия. Например: подтверждено, версия 2.1.

Для рабочего использования стоит добавить еще четыре поля: уровень риска, разрешенный тип ответа, связанные карточки и дату вступления в силу.

Пример карточки в учебной базе:

Утверждение: «Услуга включает аудит входящих обраще-

ний, разработку набора подтвержденных ответов и настройку правил передачи сложных запросов сотруднику».

Источник: «Спецификация услуги, раздел 2, утвержденная версия».

Дата проверки: «12 июня 2025 года».

Владелец: «Руководитель направления клиентского сервиса».

Область применения: «Пакет для компаний с входящими обращениями через сайт и мессенджеры; не относится к интеграции с учетной системой».

Запрещенные интерпретации: «Не означает, что все обращения будут закрываться без участия сотрудника; не означает автоматическое принятие решений о возвратах; не означает подключение всех каналов без отдельной оценки».

Срок следующего пересмотра: «При изменении состава услуги и не реже одного раза в квартал».

Статус: «Подтверждено, версия 1.3».

Такая карточка полезнее презентации на двадцать слайдов. В ней есть не только обещание, но и граница. Для ИИ граница особенно важна: модель умеет достраивать смысл, поэтому ей нужно явно сообщать, чего из утверждения вывести нельзя.

Описание продукта без рекламной пены

Карточка продукта должна разводить пять вопросов, которые часто смешивают в одном абзаце.

Что это за продукт? Здесь описывается действие или со-

став услуги.

Какой результат получает клиент? Называется конкретный передаваемый результат или изменение процесса.

Для кого это предназначено? Указывается ситуация, в которой продукт применим.

При каких условиях он работает? Фиксируются входные данные, участие клиента, ограничения и срок.

Чего продукт не обещает? Задаются запреты на интерпретации.

Полезно также разделять функцию, результат и эффект.

Функция — то, что делает компания. Например, анализирует обращения, готовит базу ответов и настраивает маршрутизацию сложных вопросов.

Результат — то, что получает клиент. Например, утвержденные карточки знаний, набор правил для операторов и перечень случаев, требующих ручной проверки.

Эффект — возможное изменение в бизнесе. Например, сокращение времени подготовки ответа или снижение числа повторных уточнений.

Функцию и результат можно описывать прямо, если они входят в состав продукта. Эффект зависит от исходных условий и не должен превращаться в гарантию без доказательной базы.

Слабая формулировка выглядит так: «Система полностью автоматизирует клиентский сервис, убирает ошибки и увеличивает продажи».

В ней смешаны функция, эффект и обещание, которое невозможно подтвердить для любого клиента.

Рабочая формулировка точнее: «Система формирует черновики ответов по утвержденным материалам и передает сотруднику вопросы, для которых нет подтвержденного условия. Возможное сокращение времени ответа зависит от полноты базы, доли типовых обращений и правил проверки».

Вторая формулировка менее эффектна, зато пригодна для автоматизации. ИИ сможет понять, что ему разрешено подготовить черновик, но нельзя обещать рост продаж или отвечать при отсутствии подтвержденного факта.

Упражнение второе. Разрез продукта на проверяемые утверждения

Возьмите описание одного продукта из коммерческой презентации. Перепишите его не рекламным абзацем, а серией карточек:

«Продукт предназначен для...»

«На входе требуется...»

«В результате клиент получает...»

«В процесс входит...»

«В процесс не входит...»

«Срок составляет... при условиях...»

«Стоимость рассчитывается...»

«Точный эффект не гарантируется, если...»

«Запрос передается сотруднику, когда...»

Проверьте каждое предложение по трем вопросам.

Есть ли у него источник?

Понятно ли, кто отвечает за его актуальность?

Можно ли представить ситуацию, в которой оно окажется неверным?

Если на третий вопрос ответ «да», добавьте условие или ограничение. Если на первый или второй вопрос ответа нет, утверждение нельзя выпускать в активную базу.

Частый сбой здесь — желание сохранить продающий текст без изменений. В результате в базу попадают слова «быстро», «полностью», «для любого бизнеса», «без участия сотрудников», «с гарантированным эффектом». Эти слова не являются фактами, пока не определены критерии измерения, диапазон условий и владелец доказательства.

Еще один сбой — подмена результата эффектом. Передача отчета не равна улучшению бизнеса. Настройка сценария не равна росту конверсии. Снижение времени ответа за один период не равно устойчивому росту выручки.

Сегмент — это ситуация, а не портрет из презентации

ИИ нужен не абстрактный «портрет клиента», а понимание контекста, в котором человеку требуется ответ. Возраст, должность и размер компании могут быть полезны для маркетинга, но не всегда помогают вести разговор. Для базы знаний важнее другое:

какая задача запускает обращение;

что уже произошло;

какой риск клиент пытается снизить;

какой результат он считает приемлемым;

какими словами описывает проблему;

какие ограничения нельзя нарушать;

когда вопрос должен перейти к специалисту.

Для одной группы клиентов «автоматизация ответов» означает сокращение нагрузки на операторов. Для другой — контроль обещаний, чтобы сотрудник не называл неподтвержденный срок. Для третьей — единый стиль ответов в нескольких точках обслуживания. Один и тот же продукт требует разных акцентов, примеров и уточняющих вопросов.

Портрет сегмента лучше строить на реальных формулировках из обращений, заявок, записей в системе учета и за-

меток сотрудников. Если клиент пишет: «Операторы каждый раз отвечают по-разному», это полезнее характеристики «ориентирован на качество». Вопрос «Кто отвечает, если система ошибется?» сигнализирует о риске и критерии выбора. Просьба «Не обещать срок до проверки наличия» — это правило маршрута, а не просто предпочтение в тоне.

При сборе примеров удаляйте ФИО, телефоны, адреса, номера заказов и другие персональные данные, если они не нужны для задачи. Обработка и хранение таких данных должны соответствовать требованиям законодательства о персональных данных и внутренним правилам доступа. База знаний описывает повторяющийся смысл, а не превращается в архив личных переписок.

Упражнение третье. Язык сегмента из реальных запросов

Возьмите тридцать обезличенных обращений из одного маршрута. Не редактируйте их сразу. Сначала выпишите точные выражения клиентов, затем сгруппируйте их по задаче:

«Нужно понять стоимость».

«Нужно понять, что входит».

«Нужно получить срок».

«Нужно убедиться, что ошибка будет обнаружена».

«Нужно понять, кто принимает решение».

«Нужно сравнить варианты».

«Нужно начать с малого объема».

Для каждой группы создайте сегментную карточку.

Ситуация: что происходит до обращения.

Задача: что клиент хочет решить.

Критерий решения: по чему он поймет, что ответ полезен.

Слова клиента: пять-семь реальных формулировок.

Ограничения: что нельзя обещать.

Подходящий следующий шаг: расчет, уточнение, демонстрация, проверка или передача специалисту.

Риск неверного ответа: цена, срок, юридическое условие, репутация или потеря доверия.

Не превращайте карточку в набор психологических догадок. Фразы «клиент боится перемен» или «клиент ценит надежность» слишком расплывчаты. Запишите наблюдаемый признак: «просит назвать состав работ до обсуждения цены», «трижды уточняет возможность возврата», «не принимает сроки без подтверждения по конкретному заказу».

Частый сбой — создать один универсальный сегмент «все клиенты». Он не помогает ИИ выбирать язык и следующий шаг. Другой сбой — строить сегменты по внутренним должностям, не связывая их с задачей. Название должности не

говорит, какой вопрос возник и какой риск нужно снять.

Каталог возражений не должен быть сборником уловок

Возражение — не повод спорить. Это может быть причина отказать от предложения, нехватка информации или указание на риск. В базе знаний возражение нужно связывать с подтвержденным ответом, условием и следующим действием.

Для каждого вопроса или возражения зафиксируйте:

точную формулировку;

тип: цена, срок, результат, безопасность, процесс, ответственность, интеграция, возврат или другое;

подтвержденный ответ;

условия, при которых ответ верен;

источник;

следующее действие;

момент передачи вопроса сотруднику;

запрещенные формулировки.

Пример.

Вопрос: «Можно ли обещать клиенту точный срок доставки автоматически?»

Подтвержденный ответ: «Точный срок можно назвать только после получения данных, которые используются в действующем расчете. Типовой срок не является гарантией для конкретного заказа».

Следующее действие: «Если исходные данные неполные, запрос передается сотруднику».

Запрещенная интерпретация: «Система может самостоятельно обещать срок на основании среднего значения».

Другой пример.

Вопрос: «Сможет ли ИИ самостоятельно принять решение о возврате?»

Подтвержденный ответ: «ИИ может объяснить утвержденный порядок обращения и перечислить необходимые документы. Решение о возврате принимает ответственный сотрудник по действующим условиям».

Такой ответ не пытается снять тревогу красивой фразой. Он очерчивает полномочия системы, а это важнее убедительности.

В рабочем ответе четыре части: факт, условие, ограничение и следующий шаг.

«По действующим условиям услуга включает подготовку базы ответов. Точный объем зависит от количества продуктов и каналов. Решения о нестандартных компенсациях в этот процесс не входят. Чтобы оценить объем, нужно пере-

дать перечень услуг ответственному специалисту».

Если факт не подтвержден, об этом нужно сказать прямо:

«В доступных материалах нет подтвержденных условий для такого случая. Называть цену или срок на основании типового предложения нельзя. Запрос нужно передать сотруднику».

Такая фраза кажется менее удобной, чем догадка, но именно она защищает маршрут от дорогой ошибки.

Частый сбой — отвечать на возражение аргументом из другого сегмента. Клиент спрашивает о контроле ответственности, а ему рассказывают о скорости. Вопрос остается без ответа, даже если текст звучит убедительно.

Еще один сбой — использовать кейс как доказательство универсального результата. Фраза «у другого клиента это сработало» не отвечает на вопрос о применимости в конкретных условиях. Кейс может подтвердить возможность, но не гарантировать повторение.

Факты, цифры и кейсы: что можно цитировать

Утверждение пригодно для ссылки, когда другой сотрудник может быстро проверить его смысл, источник и границы. Для цифр этого недостаточно: нужно понимать методику расчета.

Карточка кейса должна содержать:

исходную ситуацию;

сегмент и масштаб;

период;

что именно изменили;

базовую линию до изменения;

показатель после изменения;

формулу расчета;

размер выборки;

источник данных;

ограничения;

разрешение на внутреннее или внешнее использование.

Допустим, в материалах указано: «Время ответа сократилось с восемнадцати до семи минут». Для проверки нужно знать, о каких обращениях идет речь, за какой период проводился расчет, считалось ли медианное или среднее время, исключались ли ночные обращения, изменился ли состав команды и сколько обращений вошло в выборку.

Без этих уточнений цифра может быть правдивой, но непригодной для общего обещания. Ее можно оставить в ба-

зе как внутреннее наблюдение, но нельзя превращать в формулировку «наша система сокращает время ответа в среднем в два с половиной раза».

Кейс должен показывать условия, а не изображать закон природы. Корректная формулировка: «В период с такой-то по такую-то дату в проекте с такими-то условиями показатель изменился с одного значения до другого после перечисленных изменений. Результат не является гарантией для других условий».

Документы также нужно разделять по функции. Договор подтверждает обязательства конкретной стороны. Регламент описывает порядок работы. Спецификация раскрывает состав продукта. Отчет показывает измерение. Презентация помогает объяснить. Отзыв передает впечатление. Они не заменяют друг друга.

Если ИИ получает все документы без такой маркировки, он может использовать отзыв как доказательство, рекламный слайд — как техническое условие, а старую спецификацию — как действующий состав продукта.

Реестр конфликтов

Конфликт нельзя прятать внутри карточки с одной выбранной версией. Нужен отдельный реестр, в котором видно, какие материалы пока не согласованы.

В реестре достаточно фиксировать:
утверждение;
источник А;

источник Б;

разницу;

тип риска;

владельца решения;

временное правило для ИИ;

срок устранения;

итоговое решение;

карточки, которые нужно обновить.

Например:

Утверждение: срок запуска.

Источник А: действующий регламент — до десяти рабочих дней.

Источник Б: старое предложение — три рабочих дня.

Разница: минимальный срок выдан за гарантированный.

Риск: клиентское обещание и срыв обязательства.

Временное правило: не называть три дня; использовать диапазон только после проверки объема.

Владелец решения: руководитель операционного направ-

ления.

Другой конфликт может касаться не цифры, а полномочий. На сайте указано, что услуга доступна всем клиентам, а технический регламент ограничивает подключение одним типом канала. В этом случае спор нужно решать не редактурой текста, а изменением самого процесса: либо расширить доступность, либо исправить публикацию.

Пока конфликт открыт, он должен влиять на поведение ИИ. Есть три безопасных варианта:

дать только ту часть ответа, которая подтверждена;

задать уточняющий вопрос;

передать обращение ответственному сотруднику.

Четвертого варианта — «выбрать наиболее вероятный ответ» — для цены, срока, гарантии и обязательства быть не должно.

Тон как ограничение, а не украшение

Тон общения часто описывают слишком общими словами: дружелюбно, уверенно, профессионально. Для автоматизации этого мало. ИИ нужны разрешенные и запрещенные конструкции, а также примеры, в которых видна граница.

Допустимые формулировки:

«По действующим условиям...»

«В этот пакет входит...»

«Результат зависит от...»

«Для точного расчета нужно проверить...»

«В материалах нет подтвержденного условия...»

«Этот вопрос передается ответственному сотруднику...»

«Пример относится к проекту с такими-то условиями и не является гарантией...»

Формулировки, которые без специального подтверждения нужно запретить:

«гарантированно увеличит»;

«полностью исключает ошибки»;

«подходит всем компаниям»;

«заменит сотрудника»;

«всегда отвечает правильно»;

«точно запустится за три дня»;

«без ограничений»;

«результат обеспечен».

Плохой пример: «ИИ сам ответит на любые вопросы клиента и исключит человеческий фактор».

Рабочий пример: «ИИ готовит черновик ответа по подтвержденным материалам. Если в базе нет подходящего факта, условия противоречат друг другу или вопрос требует решения сотрудника, обращение передается на ручную проверку».

Тон не должен маскировать неопределенность. Сдержанное «данные нужно уточнить» полезнее уверенного «мы обязательно подберем лучший вариант», если процесс не гарантирует такого результата.

Версии и срок жизни знания

Факт стареет не только по календарю. Он может стать неактуальным в момент изменения цены, состава продукта, договора, команды, канала, технического ограничения или правила обслуживания. Поэтому у каждой карточки должны быть как минимум четыре разные даты.

Дата создания показывает, когда появился материал.

Дата вступления в силу показывает, с какого момента он действует.

Дата проверки показывает, когда владелец подтвердил его актуальность.

Дата следующего пересмотра показывает, когда карточку нужно проверить снова.

Эти даты нельзя заменять одной надписью «обновлено недавно».

Версия нужна не для бюрократии, а для восстановления цепочки решения. Если клиенту дали ответ на основании карточки версии 1.2, а затем факт изменился, можно понять, какое правило действовало в тот момент и почему нужно обновить сценарий.

Журнал изменений должен содержать:

идентификатор карточки;

предыдущую и новую версию;

описание изменения;

причину изменения;

источник, который его подтверждает;

того, кто внес изменение;

того, кто его проверил;

дату вступления изменения в силу;

сценарии, шаблоны и тестовые вопросы, которые нужно обновить.

Старую версию не нужно физически удалять из архива, если она может понадобиться для разбора прошлых решений. Но ее следует пометить как устаревшую и исключить из

поиска, который использует ИИ. Архивная копия не должна лежать рядом с действующей без явного статуса: автоматический поиск может вернуть ее как подходящий материал.

Для разных фактов нужен разный режим пересмотра.

Цены, скидки, условия договора и гарантийные обязательства проверяются при каждом изменении и перед публикацией новой версии.

Состав продукта проверяется при выпуске новой услуги, изменении этапов и по установленному календарю.

Сроки и доступность проверяются при изменении загрузки, ресурсов и регламента.

Кейсы проверяются после завершения периода измерения и перед каждым новым публичным использованием.

Формулировки для общения пересматриваются после повторяющихся исправлений, жалоб и появления новых вопросов.

Сегментные карточки нужно обновлять, когда меняется тип обращений или накапливается значительный массив новых формулировок клиентов.

Не все карточки требуют еженедельного просмотра. Но у каждой должна быть либо дата, либо событие, запускающее проверку. Формулировка «проверим когда-нибудь» означает отсутствие владельца.

Упражнение четвертое. Выпуск базы в работу

После создания карточек проведите контрольный прогон не на красивых, а на неудобных вопросах. Подготовьте набор

из двадцати запросов:

пять вопросов, на которые есть точный ответ;

пять вопросов с условиями;

три вопроса, где данные противоречат друг другу;

три вопроса о старой версии продукта;

два вопроса, на которые ответа нет;

два вопроса, требующих передачи сотруднику.

Для каждого запроса проверьте четыре результата:

ИИ использовал действующую карточку.

ИИ не смешал разные версии.

ИИ назвал условия и границы.

ИИ отказался от догадки, если подтвержденного ответа нет.

Если система отвечает уверенно там, где в базе стоит статус «на проверке», проблема не в стиле запроса. Нужно изменить правило доступа к знаниям. ИИ должен иметь право ссылаться только на материалы со статусом «подтверждено», подходящей областью применения и непросроченной датой пересмотра.

Если карточки одного типа дают разные ответы, нельзя считать это дополнительным указанием «будь внимательнее». Нужно устранить конфликт или добавить правило приоритета. Текстовая инструкция не заменяет отсутствующее управленческое решение.

Если модель берет информацию из архивной версии, проверьте не только саму карточку, но и структуру хранилища: старый файл может оставаться доступным поиску, а устаревшая страница — попадать в подборку по совпадению слов. Устаревшие материалы нужно исключить из активного контура.

Если модель красиво пересказывает неподтвержденное обещание, добавьте в карточку запрещенные интерпретации и отрицательные примеры. Система должна видеть не только «как можно сказать», но и «что нельзя выводить».

Соберите рабочий комплект

Для запуска одного маршрута не требуется создавать энциклопедию компании. Достаточно собрать минимальный комплект:

1. Реестр источников с датами, владельцами и статусами.
2. Карточки продукта с составом, результатом, условиями и ограничениями.
3. Карточки сегментов с задачами, языком клиентов и правилами маршрутизации.

4. Каталог вопросов и возражений с подтвержденными ответами.

5. Карточки фактов, цифр и кейсов с методикой и границами.

6. Реестр конфликтов между документами.

7. Правила тона, допустимые формулировки и запреты.

8. Журнал версий и изменений.

9. Набор тестовых вопросов для проверки базы.

Этого достаточно, чтобы перейти от хаотичного архива к управляемой памяти маршрута. Остальные документы можно оставить в архиве, но не давать им автоматически влиять на ответы.

Работа с базой знаний не заканчивается ее публикацией. После запуска анализируйте исправления сотрудников. Каждая ручная правка может означать новый факт, неясное ограничение, конфликт источников или неудачную формулировку. Но не всякая правка должна автоматически попадать в базу: сначала нужно понять, подтверждает ли она правило или отражает частный случай.

Полезный цикл выглядит так: вопрос клиента, ответ ИИ,

ручная коррекция, проверка причины, обновление карточки или правила, повторный тест. Если один и тот же вопрос исправляют в третий раз, это уже не случайная ошибка оператора, а сигнал для редакторского расследования.

Порядок важнее объема

У компании может быть сто презентаций, тысячи сообщений и десятки шаблонов, но это не означает, что у нее есть знания для автоматизации. Знание появляется только после отбора, проверки и назначения ответственности.

Единый источник правды не обязан быть одним файлом. Он может состоять из нескольких разделов и принадлежать нескольким владельцам: продуктовых карточек, правил продаж, регламентов сервиса, доказательных кейсов и редакционных ограничений. Единым его делает не место хранения, а согласованный порядок: какая информация считается действующей, кто ее подтверждает, что происходит при конфликте и когда старые сведения перестают участвовать в ответах.

Начальный порядок можно ввести за одну рабочую сессию. Выберите один маршрут, соберите реальные вопросы, извлеките утверждения, внесите конфликты в отдельный реестр, подтвердите двадцать-тридцать карточек и прогоните по ним неудобные запросы. Не пытайтесь сразу описать весь бизнес. База, которая точно отвечает на один важный маршрут, полезнее большого архива с неясным статусом.

Когда факты разделены по назначению, версиям и уров-

ню надежности, ИИ перестает быть генератором правдоподобной импровизации и становится исполнителем заданных правил. Следующий шаг — определить, какую именно работу он может выполнять внутри этого контура: искать факт, составлять черновик, классифицировать запрос, задавать уточняющий вопрос или передавать обращение человеку. Для этого понадобятся роли ИИ и четкие границы каждой из них.

Роли ИИ без магии

К этому моменту в бизнесе уже определены маршруты, где допустим автопилот, описаны переходы между этапами, посчитана стоимость ручной работы и найден источник правды. Теперь возникает более практичный вопрос: кто именно внутри маршрута выполняет каждое действие. Без такого разделения один и тот же ИИ начинает одновременно искать причины провала, писать публикации, продавать и отвечать на претензии.

Одна рабочая область, четыре несовместимые задачи

В понедельник утром в общем рабочем окне почти одновременно появляются несколько поручений:

«Посмотри сделки, которые не состоялись за последний квартал, и найди причину».

«На основе этих данных подготовь три публикации для сообщества компании во «ВКонтакте»».

«Ответь на новое обращение и доведи его до заявки на расчёт».

«Разбери претензию клиента по повторной неисправности и предложи ответ».

Каждая задача по отдельности кажется посильной. Но вместе они требуют от модели разных критериев качества и разных полномочий.

Аналитик должен сомневаться в очевидных объяснениях и отделять факт от гипотезы. Редактор, напротив, обязан сделать материал понятным и убедительным, не перегружая читателя оговорками. Продавцу не нужно исследовать все возможные причины: ему важно быстро понять, подходит ли обращение компании, и перевести клиента на следующий шаг. Сервисному помощнику торопиться нельзя. Он должен отвечать только по подтверждённым данным и передавать случай человеку, если есть риск ошибки.

Универсальный помощник сталкивается не с недостатком интеллекта, а с конфликтом рабочих режимов. Один и тот же факт в разных задачах имеет разный смысл. Долгий срок ответа может быть причиной потери сделки для аналитика, поводом изменить скрипт для продавца, аргументом для публикации редактора и основанием для внутреннего разбора у руководителя сервиса. Одна формулировка здесь не подойдёт всем.

Разберём это на учебном кейсе.

Компания из восьми человек обслуживает вентиляционное и климатическое оборудование в коммерческих помещениях. Команда работает удалённо: обращения поступают через сайт, телефон, электронную почту и мессенджер, заявки хранятся в CRM, а инструкции и типовые ответы — в общей базе. Офиса, где можно быстро уточнить контекст у коллеги, нет. Поэтому каждая передача должна быть зафиксирована в системе.

За месяц компания получает около 120 новых коммерческих обращений и примерно 170 сервисных запросов. Часть из них связана с плановым обслуживанием, часть — с неисправностями, а часть — с претензиями к срокам и результату работ. Контент выходит несколько раз в неделю, но до внедрения ИИ на его подготовку уходило от двух до четырёх часов.

Чтобы ускорить работу, в компании создали единый контур ИИ. В него загрузили выгрузки из CRM, старые коммерческие предложения, инструкции инженеров, публикации, прайс-лист и переписку по отдельным обращениям. Ассистенту поручали всё, что казалось связанным с текстом и информацией.

Первые результаты выглядели убедительно. Ассистент быстро собрал отчёт, предложил несколько публикаций и подготовил ответы клиентам. Проблемы обнаружились только при проверке.

В отчёте о потерянных сделках утверждалось, что главная причина отказов — высокая цена. Но в CRM пометка «дорого» встречалась только в семи карточках из сорока семи. В остальных стояли статусы «не отвечает», «выбрал другого подрядчика», «не наш регион» и «нет данных». Модель превратила неполную разметку в уверенный вывод.

В публикации появился тезис о выезде специалиста в течение суток. Он был взят из старого коммерческого предложения, хотя действующий стандарт предусматривал выезд в

течение двух рабочих дней и только в определённой зоне. Формулировка звучала привлекательно, но не подтверждалась актуальным источником.

В ответе на новое обращение ассистент сразу предложил расчёт и назвал ориентировочную стоимость. Однако клиент не указал адрес объекта, тип оборудования и объём работ. Без этих данных расчёт был необоснованным. Модель приняла интерес к услуге за квалифицированный запрос.

Наконец, в ответе на претензию появился текст с признанием вины компании и предложением бесплатного повторного выезда. В карточке не было подтверждения, что неисправность возникла по вине подрядчика. Решение о компенсации также не входило в полномочия ассистента.

Ни одна из этих ошибок не возникла потому, что модель «не умеет работать». Она получила четыре разных задания, четыре набора разрешений и четыре критерия успеха, но оказалась в одном контексте. В нём не было чёткой границы между наблюдением и решением, фактом и рекламной формулировкой, продажей и технической диагностикой, справкой и признанием ответственности.

Универсальный помощник может быть удобной точкой входа в систему, но не должен становиться её архитектурой. Один и тот же инструмент допустимо использовать для разных функций, если эти функции разделены на уровне источников, инструкций, формата результата и передачи человеку.

Роль — это не цифровой сотрудник

Под ролью ИИ здесь понимается ограниченная рабочая конфигурация: конкретная задача, разрешённые источники, формат результата, запреты и точка передачи человеку. Это не самостоятельный цифровой сотрудник с памятью, мотивацией и правом принимать решения.

Одна модель может работать в четырёх ролях. Для этого не обязательно покупать четыре разных сервиса или создавать четыре отдельных «характера». Достаточно логически разделить контуры. Аналитик получает обезличенные данные и ищет закономерности. Редактор работает с проверенными фактами и превращает их в материал нужного формата. Продавец получает обращение и правила квалификации, а затем ведёт его к следующему шагу. Сервисный помощник использует базу знаний и историю обращения, даёт подтверждённый ответ или передаёт случай сотруднику.

У каждой роли должен быть собственный вопрос к данным. Аналитик спрашивает: «Что повторяется и насколько это подтверждено?» Редактор — «Как изложить подтверждённое содержание для конкретной аудитории?» Продавец — «Подходит ли обращение под предложение и что нужно сделать дальше?» Сервисный помощник — «Какой ответ разрешён действующей базой и где заканчиваются мои полномочия?»

Если роль не может ответить на свой вопрос без обращения к чужому контуру, граница проведена плохо.

Аналитик: находить закономерности, а не менять бизнес

Аналитик нужен там, где в системе накопилось больше наблюдений, чем сотрудник способен быстро просмотреть. Его задача — не объявить единственную причину и не назначить виноватого, а уменьшить неопределённость.

В описанном кейсе аналитику достаточно данных по сделкам за выбранный период, канала привлечения, даты и времени поступления обращения, времени первого ответа, этапа, на котором остановилась сделка, указанной причины отказа, региона, типа объекта и вида услуги, а также сведений о следующем действии и его сроке.

ФИО, номера телефонов и полный текст переписки нужны только в редких случаях. Для поиска закономерностей обычно хватает идентификатора сделки и обезличенных признаков. Такое ограничение одновременно улучшает качество анализа и снижает риск лишнего распространения персональных данных. Российская компания должна организовывать их обработку с учётом требований ФЗ-152, а в аналитическую выгрузку не включать то, что не нужно для конкретной задачи.

Хороший аналитический результат содержит наблюдение, подтверждение числами или примерами, ограничение вывода, гипотезу о причине и предложение проверки.

Например: «Из 47 закрытых без сделки обращений в 19 карточках отсутствует зафиксированное следующее дей-

ствие. В 11 из них первый ответ был отправлен позже одного рабочего дня. Эти данные показывают связь между отсутствием следующего шага и потерей сделки, но не доказывают, что задержка была причиной отказа. Проверка: в течение двух недель фиксировать следующее действие в каждой новой карточке и сравнить долю переходов к расчёту».

Здесь аналитик сделал полезную работу, но не принял управленческое решение. Он не меняет этапы CRM, не утверждает новый скрипт и не объявляет, что всем клиентам нужно давать скидку. Решение принимает сотрудник, который владеет процессом, а руководитель утверждает изменение правила, если оно затрагивает экономику, обещания клиенту или работу нескольких подразделений.

В рабочем контуре аналитика запрещено выдавать гипотезу за установленную причину, использовать маленькую выборку без указания её размера, объединять разные статусы в одну категорию без объяснения, менять исходные данные и представлять изменение цены, продукта или стратегии как уже принятое решение.

Точка передачи наступает, когда нужно выбрать действие. Аналитик может сказать: «Есть повторяющийся сигнал, его стоит проверить». Сотрудник решает, как именно провести проверку. Руководитель утверждает эксперимент, если тот меняет правила работы.

Редактор: превращать проверенное в нужный формат

Редактор не должен искать факты в неструктурированной переписке и самостоятельно решать, что в компании считается правдой. Его работа начинается после того, как аналитик, автор или владелец продукта подтвердил содержание.

Вход редактора — утверждённый тезис, перечень фактов с источниками и датами, описание аудитории, формат публикации, ограничения по объёму и тону, а также разрешённый следующий шаг.

Если материал готовится для сообщества компании во «ВКонтакте», редактор должен знать формат площадки, желаемую длину публикации, допустимый стиль и цель призыва к действию. Но канал не определяет содержание. Нельзя брать факт только потому, что он уже встречался в старой публикации.

Выход редактора — не просто красивый текст. Он включает сам черновик и короткую проверочную часть: какие утверждения использованы, на какие источники они опираются, какие места требуют согласования и какой следующий шаг предлагается читателю.

Допустим, в актуальной базе указано: «Плановое обслуживание проводится по заявке. Срок выезда зависит от региона и доступности специалиста; стандартный срок в основной зоне — до двух рабочих дней». Редактор может написать ясную публикацию о том, зачем бизнесу профилактика оборудования и какие данные нужны для расчёта. Но он не вправе превратить это в обещание: «Специалист приедет в

течение суток в любой район».

Редактору запрещено добавлять цифры, которых нет в источнике, превращать единичный случай в общий результат, использовать старые условия при наличии действующей версии, придумывать отзыв, кейс или гарантию и менять коммерческое обещание ради более сильного заголовка.

Перед публикацией текст передаётся сотруднику, если в нём появляется новая формулировка обещания, сравнительное преимущество, цена, гарантия или упоминание спорной ситуации. Редактор отвечает за форму и точность передачи материала, но окончательную ответственность за публичное обещание несёт назначенный сотрудник или руководитель.

Продавец: квалифицировать запрос и вести к следующему шагу

Продажа начинается не с попытки убедить, а с проверки соответствия. Продавцу нужно понять, может ли компания решить задачу клиента, в каком формате это возможно и что необходимо сделать дальше.

Вход продавца — текст обращения, контактные данные, регион и адрес объекта, если они уже указаны, вид оборудования или услуги, срочность, действующие условия предложения, границы географии и загрузки, правила квалификации и доступные этапы сделки.

Результат должен быть структурированным. Например:

Статус: новый запрос.

Соответствие: пока не определено.

Не хватает данных: адрес объекта, тип оборудования, желаемый срок.

Следующее действие: запросить сведения и передать заявку специалисту.

Ответственный: менеджер по продажам.

Срок: до конца рабочего дня.

Такой результат полезнее длинного универсального письма. Клиенту нужно предложить не все сведения о компании, а понятный ближайший шаг.

Продавец может подготовить проект ответа, уточнить параметры, определить, относится ли обращение к стандартной услуге, и назначить дальнейшее действие. Но он не должен самостоятельно обещать технический результат, называть окончательную цену при неполных данных, предоставлять скидку вне правил или трактовать сложную неисправность как обычную заявку.

Квалификация особенно важна в ситуациях, где внешне похожие обращения требуют разной работы. Запрос «нужно срочно восстановить оборудование» может оказаться плановым обслуживанием, аварийной ситуацией, претензией по уже выполненным работам или задачей вне географии компании. Продавец фиксирует признаки и передаёт запрос в нужный контур. Он не подменяет инженера и сервисного специалиста.

Передача обязательна, если для оценки не хватает дан-

ных, запрос выходит за географию или перечень услуг, требуется техническое заключение, клиент просит индивидуальные условия, скидку, рассрочку или изменение договора, а также если он ссылается на прошлую проблему или предъявляет претензию.

В таких случаях продавец не должен «сохранять лицо» за счёт уверенного ответа. Надёжнее зафиксировать неизвестное, назвать следующий шаг и назначить владельца.

Сервисный помощник: отвечать по базе и вовремя останавливать автоматизацию

Сервисный помощник работает с действующим клиентом или с обращением, которое явно связано с обслуживанием, неисправностью, сроком работ или претензией. Его задача — не понравиться клиенту любой ценой, а дать разрешённую, применимую и проверяемую информацию.

Его источники — актуальная база инструкций, условия договора в части, доступной для операционной работы, история заявки, статус выезда или ремонта, перечень типовых неисправностей, правила эскалации, утверждённые сроки и каналы связи.

Ответ сервисного помощника должен вести к конкретному действию. Если клиенту нужно передать номер заявки, указать способ отправки фотографии оборудования или подтвердить уже назначенный выезд, ИИ может подготовить такой ответ. Если в базе нет данных о конкретной модели, неисправность повторилась, затронута безопасность, возник

спор о вине или клиент требует компенсацию, работа прекращается передачей сотруднику.

Сервисный помощник не должен ставить технический диагноз за пределами утверждённой инструкции, советовать опасные действия, обещать срок, которого нет в карточке заявки, признавать вину компании, самостоятельно назначать компенсацию, спорить с клиентом по поводу договора или скрывать отсутствие подтверждённого ответа.

Формула безопасной остановки может звучать так: «В базе нет подтверждённого ответа для этой ситуации. Запрос передан специалисту. В карточке зафиксированы модель оборудования, описание неисправности, история предыдущего обращения и требование клиента». Это не слабость системы, а корректно проведённая граница полномочий.

В учебном кейсе именно сервисная роль изменила подход к повторной неисправности. Раньше общий помощник пытался сразу ответить на претензию. После разделения он проверил историю заявки, обнаружил второй аналогичный выезд и остановился на статусе «требуется разбор специалиста». Сотрудник получил не длинное письмо, а короткую карточку с фактами, недостающими данными и причиной передачи. Это снизило риск необоснованного признания вины и при этом не оставило клиента без следующего шага.

Что изменилось после разделения

После создания четырёх контуров тот же кейс стал выглядеть иначе.

Аналитик получил таблицу сделок без лишних персональных данных и обнаружил, что у значительной части потерянных обращений отсутствовал следующий шаг. Вывод сформулировали как гипотезу, а не как готовое решение: сначала нужно проверить дисциплину работы с карточками и сравнить результат за две недели.

Редактор получил подтверждённый тезис о профилактическом обслуживании, действующие условия выезда и описание аудитории. Он подготовил публикацию для сообщества компании, но не добавил обещаний, которых нет в базе. Внутри черновика отдельно отметил два места для проверки: срок ответа и формулировку о зоне выезда.

Продавец получил новое обращение без адреса объекта и данных об оборудовании. Он не стал рассчитывать стоимость, а подготовил короткий запрос недостающих сведений и установил статус «квалификация не завершена». Следующим владельцем остался менеджер, а не модель.

Сервисный помощник получил претензию по повторной неисправности. Он сформировал внутреннюю сводку: дата первого обращения, выполненные работы, повторное обращение, текущий статус и требование клиента. Формулировку ответа и возможное решение по компенсации оставили за уполномоченным сотрудником.

Надёжность выросла не потому, что модель за один день стала умнее. Изменились границы: каждая функция видела только нужный контекст, выдавала результат в ожидаемом

формате и имела понятное условие остановки.

Три развилки, которые проверяют архитектуру

Если в команде нет четырёх отдельных сотрудников

Разделение ролей не означает, что нужно нанимать четырёх специалистов. В небольшой компании один человек может утром работать как продавец, днём — как редактор, а вечером проверять сервисные заявки. Нельзя только смешивать эти задачи в одном рабочем контуре.

Для каждой функции нужны отдельные шаблоны, источники и правила передачи. Человек может совмещать две роли, но результат каждой из них должен иметь собственный статус. Это особенно важно в удалённой команде: иначе сотрудник переносит в новую задачу неявные предположения из предыдущей.

Если источники противоречат друг другу

Допустим, в базе знаний срок выезда указан как два рабочих дня, а в старом коммерческом предложении — как один. Нельзя поручать ИИ выбрать более выгодную формулировку. Сначала создаётся статус «источник противоречит источнику», назначается владелец актуализации и блокируется использование спорного факта в публикациях и автоматических ответах.

Пока противоречие не снято, редактор отмечает место для проверки, продавец не обещает срок, а сервисный помощник передаёт запрос сотруднику. Источник правды дол-

жен иметь версию, дату обновления и владельца. Иначе разделение ролей лишь быстрее разнесёт старую ошибку по разным каналам.

Если обращение выглядит срочным и эмоциональным

Срочность клиента не даёт ИИ дополнительных полномочий. Если речь идёт о повторной неисправности, возможном ущербе, угрозе безопасности, требовании вернуть деньги или споре по договору, срабатывает правило эскалации. Сервисный помощник фиксирует факты и следующий шаг, продавец не пытается закрыть обращение скидкой, редактор не использует случай как публичный кейс, а сотрудник принимает операционное решение.

Чем выше цена ошибки, тем короче должна быть автономная часть маршрута.

Матрица ответственности

Матрица ответственности нужна не ради бюрократии. Она отвечает на три вопроса: кто выполняет действие, кто проверяет результат и кто имеет право менять правило. Руководитель при этом не утверждает каждый шаг, а задаёт границы, в которых сотрудник принимает ежедневные решения.

Аналитик. ИИ группирует данные, ищет повторения, показывает пропуски и формулирует гипотезы. Сотрудник проверяет выборку, подтверждает применимость вывода и выбирает способ проверки. Руководитель утверждает экспе-

рименты и изменения процесса.

Редактор. ИИ делает черновик из утверждённых фактов, адаптирует формат и отмечает спорные места. Сотрудник проверяет факты, тон, призыв к действию и готовность текста к публикации. Руководитель утверждает правила публичных обещаний и чувствительные формулировки.

Продавец. ИИ извлекает параметры обращения, определяет недостающие данные и предлагает следующий шаг. Сотрудник квалифицирует запрос, отправляет ответ, назначает владельца и срок. Руководитель утверждает цены, скидки, критерии квалификации и границы предложения.

Сервисный помощник. ИИ ищет ответ в базе, готовит инструкцию, обновляет статус и формирует передачу. Сотрудник проверяет нестандартные случаи, даёт технический или договорный ответ и принимает претензию. Руководитель утверждает правила компенсации, эскалации и допустимого автопилота.

У этой матрицы есть важное практическое следствие: ИИ не должен изменять источник правды. Если он обнаружил, что инструкция устарела, его действие — сообщить о расхождении и остановиться, а не переписать документ по собственной версии.

Служебные скрипты для передачи

Чтобы роли не расплзались, каждой из них нужен короткий служебный скрипт. Это не «магическая формула», а напоминание о рабочем контракте.

Для аналитика:

«Роль: аналитик. Используй только выгрузку за указанный период. Разделяй наблюдения, гипотезы и отсутствующие данные. Для каждого вывода укажи размер выборки и источник. Не меняй статусы и не принимай управленческих решений. Заверши отчёт предложением проверки и владельцем следующего шага».

Для редактора:

«Роль: редактор. Используй только подтверждённые факты из переданного брифа и актуальной базы. Не добавляй цены, сроки, гарантии, отзывы и результаты, которых нет в источниках. Подготовь черновик в заданном формате. Отдельно перечисли утверждения, требующие согласования».

Для продавца:

«Роль: продавец. Определи, каких данных не хватает для квалификации обращения. Не обещай технический результат, окончательную цену и индивидуальные условия без основания. Подготовь следующий шаг, срок и владельца. Если запрос выходит за правила, передай его сотруднику с указанием причины».

Для сервиса:

«Роль: сервисный помощник. Отвечай только по действующей базе и истории заявки. Если ответ не подтверждён, ситуация повторная, спорная или потенциально опасная, не додумывай и передай обращение сотруднику. В результате укажи статус, факты, следующий шаг и причину эскалации».

Эти скрипты не заменяют подробное рабочее задание. Они фиксируют границу роли. В следующей главе из такой границы будет собираться полноценный промпт с входными данными, форматом результата и проверками.

Ошибки, которые разрушают разделение

Первая ошибка — один общий чат для всех функций. Даже если внутри сообщения есть разделы «анализ», «продажи» и «сервис», контекст остаётся смешанным. Лучше разделить рабочие пространства, шаблоны или хотя бы отдельные цепочки с самостоятельными источниками.

Вторая ошибка — называть роль по каналу: «бот для мессенджера», «бот для сайта», «бот для публикаций». Канал описывает место контакта, но не задачу. В одном мессенджере могут одновременно работать продавец, сервисный помощник и редактор. Разделять нужно по результату и полномочиям.

Третья ошибка — использовать слишком широкие глаголы: «помогай продавать», «занимайся клиентами», «делай хорошие тексты». Такие задания не дают ни критерия качества, ни точки остановки. У роли должен быть наблюдаемый выход: классификация обращения, черновик с источниками, отчёт с гипотезами или переданная заявка.

Четвёртая ошибка — не описывать запреты. Если не сказано, что сервисный помощник не назначает компенсацию, модель может попытаться решить проблему самым убедительным способом. Если не сказано, что аналитик не меня-

ет стратегию, его рекомендации начнут восприниматься как распоряжения.

Пятая ошибка — не назначать владельца окончательного решения. Фраза «передать ответственному» бесполезна, если не указано, кто это, в каком статусе передача считается выполненной и через какое время проверяется результат.

Шестая ошибка — автоматизировать сразу весь маршрут. Сначала роль должна поработать в режиме черновика. Сотрудник сравнивает вход, результат и ошибки на серии обращений. Автоматическая отправка допустима только после того, как понятны типовые исключения и цена пропуска каждого из них.

Практическая проверка для команды

Возьмите один повторяющийся маршрут, например обработку новых коммерческих обращений. Не пытайтесь сразу построить всю систему. На двадцати последних заявках зафиксируйте четыре вещи: какая функция нужна на каждом шаге — анализ, редактура, продажа или сервис; какие данные действительно получает роль; как выглядит её выход в одном предложении; кто принимает окончательное решение и при каком условии ИИ обязан остановиться.

Если для шага невозможно коротко описать вход и выход, его рано отдавать на автопилот. Если роль получает данные, которые ей не нужны, сократите доступ. Если никто не хочет быть владельцем результата, автоматизировать такой участок нельзя: ошибка останется бесхозной.

В результате команда получает не «искусственных сотрудников», а четыре ограниченных рабочих контура. Аналитик помогает увидеть повторение, редактор — правильно его изложить, продавец — перевести обращение в следующий шаг, сервисный помощник — дать подтверждённый ответ или вовремя остановиться. Их надёжность складывается из границ, источников и передачи, а не из иллюзии, будто один помощник способен заменить всех.

Когда роли разделены, возникает следующий инженерный вопрос: как дать каждой роли задание так, чтобы модель стабильно получала нужный результат, а не импровизировала от запроса к запросу. Для этого нужен промпт, построенный не как просьба «сделай хорошо», а как рабочее задание с входом, выходом, ограничениями и проверкой.

Промпт как рабочее задание

Маршрут уже разложен на переходы: у каждого шага есть вход, результат, статус, ответственный, срок и правило исключения. Для автоматизации выбраны операции, в которых известны базовая линия, цена ручного труда, стоимость ошибки и допустимый риск. Источников правды немного; у каждого есть владелец, а роли ИИ разделены по задачам и точкам передачи человеку.

Теперь роль нужно превратить в конкретное рабочее задание. Иначе даже правильно выбранный ИИ будет получать инструкции, которые один сотрудник поймет как рекламный текст, другой — как справочную статью, а третий воспримет как разрешение добавить факты от себя.

Одна строка, три разных результата

В рабочем чате появляется просьба:

«Сделайте хороший текст о новом тарифе. Коротко, понятно и продающе».

Фраза кажется ясной только тому, кто уже знает весь контекст. Он помнит, что именно изменилось в тарифе, кому его предлагают, на каком этапе находится клиент, какие формулировки запрещены, где лежат актуальные цены и какое действие должен совершить читатель.

Если ту же просьбу получают три исполнителя, появляются три несовместимых результата.

Первый готовит подробную статью на несколько экранов: описывает функции, историю продукта и преимущества для разных сегментов.

Второй пишет короткое рекламное сообщение с заголовком, двумя выгодами и призывом оставить заявку.

Третий создает эмоциональный текст с обещанием «полностью закрыть задачу» и добавляет срок подключения, которого нет ни в одном источнике.

Каждый результат можно защитить. Первый скажет, что текст понятный и подробный. Второй — что он короткий и продающий. Третий — что он усилил выгоду для клиента. Проблема не в недостатке старания и не в «неправильном характере» ИИ. Проблема в том, что просьба не задает рабочую операцию.

Хороший промпт в бизнес-процессе — не удачная фраза для получения красивого ответа. Это воспроизводимое задание: кто действует, зачем, на каких данных, в каких границах, в каком формате и по каким признакам результат принимается или передается человеку на доработку.

Если результат нельзя проверить без устного объяснения автора, задание еще не готово к автоматизации.

Просьба, задача и операционная роль

Просьба обозначает желаемое направление. Она полезна в начале обсуждения, когда команда только формулирует замысел. Но для повторяемой работы просьба слишком коротка: в ней не хватает входа, границ и признаков завершения.

Задача описывает одну операцию с определенным входом и выходом.

Например:

«На основе актуальной тарифной сетки и карточки продукта подготовить текст для страницы сравнения тарифов. Аудитория — руководители небольших компаний, которые уже запросили условия. Объем — до 900 знаков. В тексте должны быть только подтвержденные факты, один призыв к действию и отдельный список вопросов, на которые нельзя ответить по исходным материалам».

В таком задании уже определены объект работы, аудитория, этап воронки, источник фактов, канал, объем и правило для неизвестных данных.

Операционная роль шире отдельной задачи. Это повторяемый участок маршрута, для которого заранее закреплены:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.