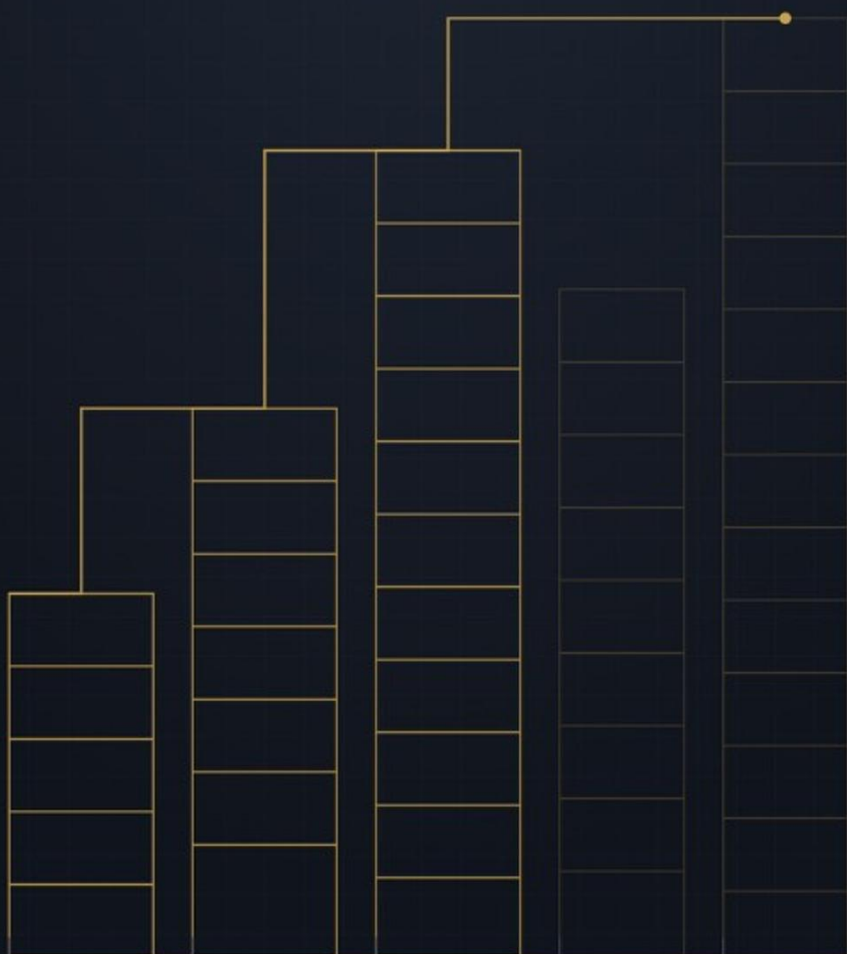

Практическая система мышления руководителя

КОММЕРЧЕСКАЯ АРХИТЕКТУРА БИЗНЕСА

EXECUTIVE PLAYBOOK



Д. Литвинов

30 моделей мышления собственника и коммерческого руководителя

Дмитрий Литвинов

**Коммерческая
архитектура бизнеса**

«Автор»

2026

Литвинов Д.

Коммерческая архитектура бизнеса / Д. Литвинов — «Автор», 2026

«Коммерческая архитектура бизнеса» - это практическая система для тех, кто готов перейти от тушения пожаров и линейного руководства к системному управлению компанией. Программа объединяет экономику, маркетинг, психологию и управление в единый, неразрывный коммерческий механизм. В основе программы лежит простой принцип: бизнес нельзя управлять отдельными отделами. Нужно видеть цепочку создания ценности целиком: рынок предложение спрос продажа исполнение повторная покупка маржинальный доход прибыль денежный поток рост. Эта программа меняет сам принцип принятия решений: - Уровень исполнителя: «Что мне делать?» - Уровень линейного менеджера: «Кто это сделает и как проконтролировать?» - Уровень СЕО: «Почему система устроена именно так, что сейчас ограничивает результат и какой рычаг даст максимальный экономический эффект?»

© Литвинов Д., 2026

© Автор, 2026

Содержание

Глава	5
АННОТАЦИЯ И ФИЛОСОФИЯ ПРОГРАММЫ	6
ЧАСТЬ 1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЛОГИКА И АРХИТЕКТУРА	7
Урок 1. Как устроен бизнес	7
Урок 2. Экономическая логика бизнеса	8
Урок 3. Точка безубыточности и операционный рычаг	9
Урок 4. Unit-экономика	10
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Дмитрий Литвинов

Коммерческая архитектура бизнеса

Глава

Коммерческая архитектура бизнеса: executive playbook

Д. Литвинов

Практическая программа развития мышления собственника, CEO и коммерческого руководителя

Экономика • Маркетинг • Психология продаж • Управление • Операции • Стратегия •
Финансовое моделирование • Рост

АННОТАЦИЯ И ФИЛОСОФИЯ ПРОГРАММЫ

«Коммерческая архитектура бизнеса» - это практическая система для тех, кто готов перейти от тушения пожаров и линейного руководства к системному управлению компанией. Программа объединяет экономику, маркетинг, психологию и управление в единый, неразрывный коммерческий механизм.

В основе программы лежит простой принцип: бизнес нельзя управлять отдельными отделами. Нужно видеть цепочку создания ценности целиком: рынок → предложение → спрос → продажа → исполнение → повторная покупка → маржинальный доход → прибыль → денежный поток → рост.

Эта программа меняет сам принцип принятия решений:

- **Уровень исполнителя:** «Что мне делать?»
- **Уровень линейного менеджера:** «Кто это сделает и как проконтролировать?»
- **Уровень СЕО:** «Почему система устроена именно так, что сейчас ограничивает результат и какой рычаг даст максимальный экономический эффект?»

Модель коммерческой архитектуры:

Результат бизнеса = Объём × Конверсия × Средний чек × Частота покупок × Маржинальность – Постоянные расходы

Это не бухгалтерская формула, а управленческая модель. Она позволяет увидеть основные рычаги результата. Если показатель можно изменить, значит, потенциально существует управленческий рычаг. Главный принцип программы: оптимизировать нужно не отдельные показатели, а всю цепочку.

ЧАСТЬ 1. ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЛОГИКА И АРХИТЕКТУРА

Урок 1. Как устроен бизнес

Ключевые идеи: Бизнес - это система обмена ценностью на деньги. Минимальная модель: клиент → ценность → покупка → исполнение → повторная покупка → прибыль. Любое управленческое решение должно быть связано либо с созданием ценности, либо с её монетизацией, либо с эффективностью системы.

Кейс: Netflix начинала как сервис проката DVD. Когда появилась технология потокового видео, компания не стала защищать прокат дисков - она перенесла ту же ценность («смотреть что хочу, когда хочу, без штрафов») на новый канал. Продукт изменился, минимальная модель осталась.

Практическая модель: Выпишите бизнес в строку: кто клиент → какую ценность он получает → как происходит покупка → как вы её исполняете → почему возвращается → откуда прибыль.

Вопросы руководителя:

- В какой точке моей цепочки ценность создаётся сильнее всего, а в какой - теряется?
- Если убрать текущий продукт, но сохранить ценность, каким ещё способом её можно доставить?
- Какое звено я защищаю по привычке?

Практическое задание: Нарисуйте цепочку своего бизнеса. Отметьте три места потери ценности.

Управленческий вывод: Не защищайте устаревший продукт по привычке. Истинная ценность для клиента (например, комфорт или экономия времени) почти неизменна, устаревают лишь каналы её доставки. Выживает тот, кто переносит корневую ценность на новые рельсы, а не цепляется за отмирающий конвейер.

Урок 2. Экономическая логика бизнеса

Ключевые идеи: Разделяйте выручку, переменные затраты, маржинальный доход, постоянные затраты и прибыль. Постоянные расходы нужно покрыть прежде, чем бизнес начнёт получать прибыль.

Кейс: Costco держит наценку на товары близко к себестоимости. Прибыль формируется за счёт членских взносов, а не торговой маржи с продукта.

Практическая модель: Маржинальный доход = Выручка – Переменные затраты. Маржинальность = Маржинальный доход ÷ Выручка × 100%.

Вопросы руководителя:

- Какая часть моей выручки на самом деле является маржинальным доходом?
- Что из постоянных расходов не изменится при падении продаж вдвое?
- На каком объёме я перестаю работать «в ноль»?

Практическое задание: Рассчитайте цену, переменные затраты, маржинальный доход и маржинальность для продукта.

Управленческий вывод: Интуиция часто врет о том, «на чем мы реально зарабатываем». Компании, системно разделяющие источники маржи и источники чистой прибыли, находят точки кратного роста там, где конкуренты видят лишь строку неизбежных затрат.

Урок 3. Точка безубыточности и операционный рычаг

Ключевые идеи: Точка безубыточности показывает минимальную выручку, при которой прибыль равна нулю. При высокой доле фиксированных расходов небольшое изменение выручки сильно меняет прибыль.

Кейс: У авиакомпаний почти все расходы постоянны (самолёты, экипаж). Заполняемость рейса чуть выше точки безубыточности резко увеличивает прибыль, а провал - уводит в убыток (операционный рычаг).

Практическая модель: Точка безубыточности = Постоянные расходы ÷ Маржинальность.

Вопросы руководителя:

- Какая у меня сейчас точка безубыточности в деньгах?
- Что произойдёт с прибылью, если объём вырастет на 10%?
- Какие постоянные расходы можно перевести в переменные?

Практическое задание: Сделайте три сценария: выручка –10%, базовая, +10%. Посчитайте влияние на прибыль.

Управленческий вывод: Чем выше ваши постоянные расходы, тем агрессивнее операционный рычаг: рост продаж стремительно генерирует сверхприбыль, а малейшее падение спроса мгновенно вгоняет в убытки. Управление объёмами без знания своей точки безубыточности равносильно вождению вслепую.

Урок 4. Unit-экономика

Ключевые идеи: Выгодна ли одна единица клиента? Ключевые показатели: CAC, LTV. Дешёвый лид не означает хорошую экономику.

Кейс: Dollar Shave Club резко снизила CAC вирусным видео, а подписная модель обеспечила предсказуемый LTV. Именно соотношение низкого CAC и растущего LTV стало причиной успеха.

Практическая модель: $CAC = \text{Расходы на привлечение} \div \text{Новые клиенты}$. $LTV \approx \text{Маржинальный доход с покупки} \times \text{Число покупок}$.

Вопросы руководителя:

Сколько реально стоит привлечение нового клиента (с учетом зарплат)?

- За сколько месяцев клиент окупает своё привлечение?
- Что будет, если CAC вырастет вдвое?

Практическое задание: Посчитайте CAC и LTV для продукта.

Управленческий вывод: Блестящий продукт не спасет математически убыточную модель. Если клиент за время жизни приносит меньше денег, чем вы потратили на его привлечение, каждый новый этап масштабирования лишь ускоряет банкротство.

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.