



Чек-лист РОПа на ноябрь и декабрь

Последние 61 день года: что посчитать, что проверить и что сделать, чтобы закрыть год с честным прогнозом и войти в январь с готовым планом.

Каждый пункт — действие с проверяемым результатом. Пункты с пометкой «проверьте на данных» — рабочие ориентиры, а не доказанные нормы. Сверьте их с итогами прошлых лет вашего отдела.

Если времени мало: пять пунктов

- Найти дату X и сделать обратный расчёт (блок 1).
- Оставить в прогнозе только сделки со следующим шагом и датой (блок 2).
- Запустить еженедельный прогноз-колл (блок 2).
- Составить график договоров, счетов и оплат по сделкам из commit (блок 6).
- Передать в январь список сделок с ответственными и следующими шагами (блок 7).

Три даты, на которых строится план

- **Дата X** — последний день, когда новый лид ещё успевает пройти весь цикл до оплаты. Считается в блоке 1.
- **Дедлайн сделок** — день, после которого сделки в этом году почти не закрываются. Ориентир: 15–18 декабря (проверьте на данных).
- **30 декабря** — последний рабочий день года.

Порядок блоков: блоки 1–3 запускаются в первые две недели ноября и работают весь период. Блок 4 действует до даты X, блок 5 — после неё. Блок 6 стартует за 2–3 недели до дедлайна и идёт параллельно с блоком 5. Блок 7 — вторая половина декабря.

Блок 1. Расчёт (первая неделя ноября)

- **Определить дедлайн сделок.** Ориентир 15–18 декабря, проверьте на данных: посмотрите, на какие даты приходились оплаты в декабре прошлых лет. Если много оплат приходит в последние дни года, дедлайн сдвигается позже. Считайте отдельно по сегментам.
- **Посчитать цикл по 75-му перцентилю.** Простыми словами: это срок, за который закрывается большинство сделок, а не только половина. Как посчитать:
 1. Возьмите выигранные сделки за последние 6–12 месяцев, отдельно по сегментам и каналам. Для каждой запишите длительность в днях: от появления лида до оплаты.



2. Отсортируйте сделки от самой короткой к самой длинной.
3. Отсчитайте 75% списка с начала. Длительность сделки на этой позиции и есть 75-й перцентиль. В таблице то же самое считает формула =ПЕРСЕНТИЛЬ(диапазон; 0,75).

Пример: восемь сделок шли 7, 10, 12, 15, 18, 25, 30 и 45 дней. Медиана — 16,5 дня, и половина сделок шла дольше. 75-й перцентиль — около 26 дней: шесть сделок из восьми закрылись за 26 дней или быстрее. Если планировать по 26 дням, в срок уложится большинство сделок, а не половина.

- **Найти дату X:** дедлайн минус цикл. Пример при дедлайне 18 декабря: цикл 14 дней даёт дату X 4 декабря, цикл 30 дней — 18 ноября, цикл 60 дней — 19 октября. В последнем случае новые лиды этого сегмента в этом году уже не успевают. Формулировка «не закроются» слишком жёсткая: после даты X шанс резко падает, но не обнуляется.
- **Сделать обратный расчёт.**
 1. Из гэпа (от англ. gap — разрыв между планом и ожидаемым результатом) вычитите ожидаемое от сделок, которые уже в работе: сумма каждой сделки × сквозная конверсия её этапа. Иначе эти деньги посчитаются дважды.
 2. Остаток разделите на средний чек: получите нужное число сделок.
 3. Число сделок разделите на сквозную конверсию с начала воронки: получите, сколько лидов или встреч нужно завести.
 4. Разложите результат по менеджерам и неделям.
- **Сверить расчёт с реальностью.** Если при текущих конверсиях план недостижим, скажите об этом руководству в первую неделю ноября и предложите вариант: что реально закрыть, что перенести на январь. Честный прогноз в ноябре лучше сорванного в декабре.
- **Составить график отпусков и больничных на декабрь** с учётом выходных 31 декабря и первых десяти дней января. Если в последние две недели года людей заметно меньше, перераспределите сделки заранее.

Блок 2. Чистка CRM и прогноз (ноябрь, затем каждую неделю)

- **Проверить CRM.** Каждая сделка в прогнозе имеет следующий шаг с датой. Нет шага — нет сделки в прогнозе.
- **Разобрать зависшие сделки.** Критерий (например, дольше 1,5–2 циклов без движения) подберите по своим данным. По каждой сделке решите: есть новый повод вернуться или сделка закрывается как проигранная.
- **Разделить сделки на commit, best case и pipeline** по критериям, которые вы зафиксировали (например: подтверждены бюджет, срок и ЛПР).



Commit — сделка, которую менеджер готов гарантировать к закрытию.

Best case — интерес есть, но не хватает одного условия.

Pipeline — всё остальное в работе. Критерии для каждой группы зафиксируйте письменно до первого прогноз-колла.

- **Запустить еженедельный прогноз-колл по единому шаблону.** По сделке из commit менеджер называет следующий шаг, его дату и главный риск. Если риск назвать не получается, это повод усомниться в статусе сделки.
- **Сравнивать прогноз с фактом каждую неделю.** Систематическое завышение у менеджера видно через несколько недель. Обсуждайте его лично, не на общей планёрке.

Блок 3. Люди (ноябрь)

- **Решить по найму.** Нанимать в декабре под план этого года бессмысленно: новичок не успеет выйти на результат. Под январь нанимать можно, а поиск удобнее вести в ноябре.
- **Найти для каждого менеджера один этап воронки с наибольшими потерями** и работать только с ним.
- **Выстроить ритм коучинга.** Ориентир: 3–5 разобранных звонков на менеджера в неделю, одна точка роста, один эксперимент на следующую неделю. Подгоните под размер отдела и своё время.

Слушать звонки всех менеджеров каждый день не получится, а навыки нужно отрабатывать чаще. Между вашими разборами операторы могут отрабатывать переговоры с **AI-тренером** и получать обратную связь по итогам диалога.

- **Сравнить конверсии по этапам внутри отдела.** Если слабый этап у нескольких людей сразу, причина, скорее всего, в процессе, скрипте или материалах, а не в людях.
- **Продумать мотивацию.** Спринты на 2–3 недели можно попробовать вместо одной гонки до конца года, но это мнение, а не доказанный факт: сравните с итогами прошлых периодов. Условия не должны поощрять скидки и сделки низкого качества.

Блок 4. До даты X: добыча

- **Направить маркетинг и холодные касания на сегменты с самым коротким циклом.** Только там новый лид ещё успеет дойти до оплаты.



- **За неделю до даты X сообщить команде,** что новые лиды после неё идут в январский план, а не в текущий.

Блок 5. После даты X: дожим и возврат

- **Переключить команду на commit и best case.** Новые лиды обрабатываются, но не в ущерб тем, кто близок к оплате.
- **Вернуть отказы «не сейчас» из второго и третьего кварталов.** У компаний с бюджетным циклом планирование следующего года часто идёт в ноябре–декабре. У малого бизнеса, который покупает по факту потребности, это не так, поэтому первыми берите клиентов с бюджетным циклом.
- **Позвонить клиентам с истекающими договорами:** продление и допродажа.
- **Выявить клиентов с признаками оттока и связаться с ними до конца года.** Гипотеза для проверки: ранний звонок дешевле, чем возврат клиента в феврале.
- **Подготовить предложения на следующий год** для тех, кто сейчас не готов покупать.

Блок 6. Заккрытие сделок (за 2–3 недели до дедлайна)

- **Составить график по каждой сделке из commit:** когда отправлен договор, когда счёт, когда ожидается оплата. Не оставляйте оформление на последние дни.
- **Договориться с юристами и бухгалтерией:** кто отвечает за договоры, счета и закрывающие документы, в какие сроки и какой ожидается объём.
- **Заранее зафиксировать правила по скидкам:** кто согласует, до какого уровня и в обмен на что (предоплата, больший объём, более длинный срок).
- **Использовать только реальные основания для дедлайна:** закрытие бюджета клиента, смена условий, окончание акции. Искусственные сроки клиенты распознают быстро, а команда привыкает ждать скидок в конце квартала.
- **Пометить сделки со скидкой выше обычного уровня** и в первом полугодии сравнить их отток с остальными. Гипотеза: такие клиенты уходят чаще. Проверьте на своих когортах.
- **Проверить, что у каждой сделки, которая может закрыться до дедлайна, есть ответственный и дата следующего контакта.**

Блок 7. Итоги и старт 2027 (после дедлайна, до 30 декабря)

- **Определить, какие сделки ещё реально закрыть,** и сосредоточиться на тех, где остался один шаг.



- **Провести факт-анализ года:** воронка по этапам, причины отказов, эффективность каналов, цикл и средний чек по сегментам. Смотрите не только итог по плану, но и где он набирался и где терялся.
- **Подготовить черновик квот и системы мотивации на 2027 год** и обсудить его с командой до каникул.
- **Составить 3–5 гипотез на первый квартал.** У каждой владелец, метрика и срок проверки.
- **Провести ретроспективу с командой.**
- **Дать каждому менеджеру личную обратную связь по итогам года.**
- **Передать в январь списки клиентов и сделок** с указанием следующего шага и ответственного. Первый рабочий день после каникул — 11 января.

Самопроверка: типичные ошибки

- Мы не считаем в прогнозе этого года новые лиды, пришедшие после даты X.
- Прогноз строится на следующих шагах с датами, а не на ощущениях менеджеров.
- Мы не отдаём маржу скидками в последние дни.
- Мы не пропустили ноябрь для найма и коучинга.
- Ретроспектива назначена на конкретную дату до каникул.