



Органические удобрения

Ёмкость и структура
коммерческого рынка





Органические удобрения в России

Ёмкость и структура коммерческого рынка

Демонстрационный аналитический отчёт · v2

Паспорт исследования и правила чтения

Этот отчёт — самостоятельный демонстрационный пример услуги РК-01 компании «Егоров и Ко Консалтинг». Предмет: Коммерческий рынок органических удобрений в России. Документ показывает глубину анализа, логику расчёта и форму представления результатов. Титульный и финальный оформительские листы в эту редакцию включены.

В документе разделены три вида сведений: проверенные публичные факты с прямыми ссылками; условные числовые наборы для воспроизводимой модели; собственные аналитические выводы, следующие из допущений. Все числа без отдельной ссылки на конкретную публикацию являются демонстрационными. Они не восстановлены из скрытых ячеек исходного демо и не описывают фактические продажи компаний.

Дата проверки открытых страниц — 22 сентября 2026 года. Кабинетная работа не включала интервью, контрольные закупки, запросы коммерческих предложений или доступ к закрытым базам. Отсутствие подтверждения обозначается словами, а не нулевым значением. Проверенные сведения нельзя автоматически переносить на другой период или географию.

Таблица 1. Границы задания

Параметр	Принятое решение
Код услуги	РК-01
Тема	Коммерческий рынок органических удобрений в России
Состав	Одна категория, одна страна, три товарных сегмента; оценка ёмкости и структуры
Статус числовой модели	Синтетический демонстрационный набор
Уровень цен	Указан в каждом расчёте; налоги не моделируются
Назначение	Образец аналитической работы для сайта
Версия	v2 · 22.09.2026

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».



Графики построены по тем же значениям, что и таблицы. Округление применяется только при показе: промежуточные расчёты сохраняют точность. Переход от наблюдения к рекомендации сопровождается объяснением, какое допущение влияет на вывод. Навигация по разделам доступна через закладки PDF.

Содержание и навигация

Отчёт организован от границ задачи и доказательной базы к расчётам и управленческим выводам. В таблице указаны начала тематических групп; каждый подраздел доступен отдельно в закладках PDF. Таблицы и рисунки имеют сквозную нумерацию.

Таблица 2. Тематические группы

Раздел	Номер стр.
1. Резюме: где возникает коммерческий рынок	3
2. Определение категории и исключение двойного счёта	4
3. Доказательная база и наблюдаемость рынка	5
4. Балансовая модель предложения	6
5. Динамика натуральной и денежной ёмкости	7
6. Товарный профиль: компосты и объёмные продукты · группа из 3 разделов	8
7. Сопоставимость единиц: компосты · группа из 3 разделов	13
8. Оценка снизу вверх: площадь, норма и покупной охват	17
9. Чувствительность спроса: компосты · группа из 3 разделов	18
10. Торговый баланс и роль внешних поставок	22
11. Региональная структура: принцип распределения	23
12. Территориальный кейс: центральный округ · группа из 8 разделов	24
13. Канал реализации: прямые продажи хозяйствам · группа из 5 разделов	35
14. Сезонность и управление запасами	42
15. Проверка производственных ограничений	43
16. Диапазон оценки и источники неопределённости	45
17. Предельное плечо доставки объёмного продукта	46
18. Полная и неполная машина	47
19. Доставленная стоимость программы применения	48
20. Порог экономического эффекта для покупателя	50

**Таблица 2. Тематические группы**

Раздел	Номер стр.
21. Доступный рынок отдельного производителя	51
22. Порог покрытия постоянных расходов	52
23. Риск дебиторской задолженности	54
24. Пилотные партии и конверсия в повторную покупку	55
25. Концентрация клиентской базы	56
26. Ценовая уступка и необходимый рост объёма	57
Приложение А. Контроль и методические приложения	58
Приложение Б. Источники и выводы	64

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Публичные наблюдения сопровождаются кодом источника. Подпись «собственная демонстрационная модель» означает условный числовой набор. Числа таблиц округлены для чтения; графики построены по неокруглённым значениям. Источники и формулы вынесены также в приложения.

1. Резюме: где возникает коммерческий рынок

В демонстрационном балансе за 2025 год ёмкость выбранного контура составляет 1 123 тыс. тонн товарной массы и 14,806 млрд рублей в сопоставимой отпускной оценке. Это результат заданных потоков производства, импорта, экспорта и запасов, а не оценка фактического российского рынка. Условный набор позволяет увидеть, почему тоннаж и денежный объём дают разные приоритеты.

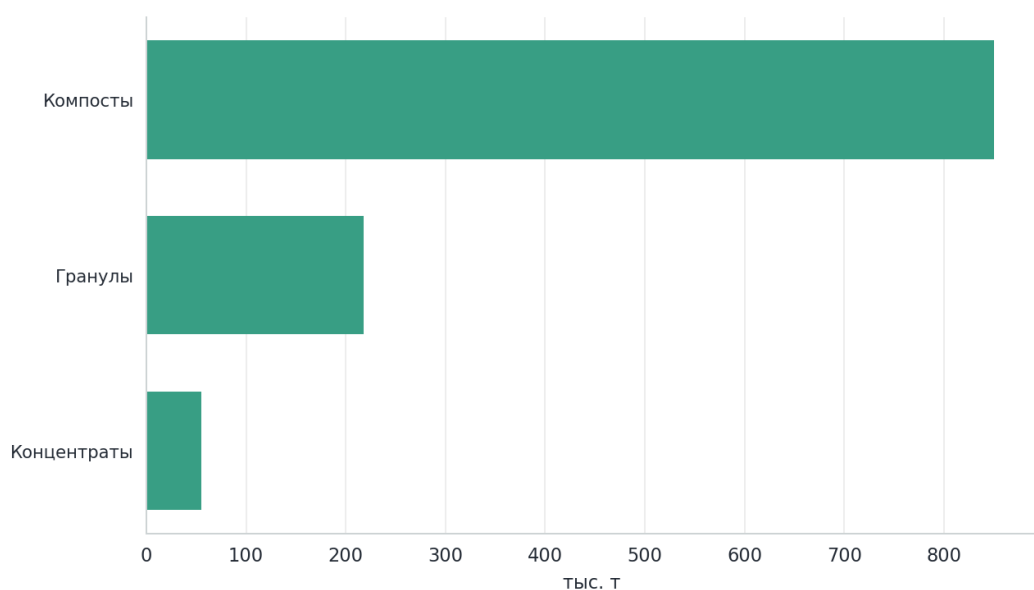
Объёмные компосты определяют массу оборота, но концентраты и гранулированные продукты формируют более высокую стоимость на единицу массы. Объединять их средней ценой без сохранения структуры опасно: изменение доли концентратов поднимает среднюю цену даже при неизменных ценах каждой товарной группы.

Главный предмет коммерческого анализа — оплаченная поставка внешнему покупателю. Внесение собственного навоза или компоста внутри сельскохозяйственного предприятия отражает агрономическую потребность, однако само по себе не создаёт продажу на исследуемом рынке. Поэтому потенциальная потребность существенно шире доступной выручки поставщика.

Таблица 3. Сводная модель рынка

Показатель	2023	2024	2025
Ёмкость, тыс. т	926	1 021,0	1123
Стоимость, млн руб.	9 985,0	12 135,5	14 806,0
Средняя цена, руб./т	10 782,9	11 885,9	13 184,3

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 1. Масштаб товарных сегментов, 2025


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рабочая рекомендация для поставщика: сначала определить собственную экономику доставки и требования покупателя к продукту, затем ограничивать доступный рынок. Национальная ёмкость не равна плану продаж отдельного предприятия; долю входа следует обосновывать каналами и подтверждённой мощностью исполнения заказов.

2. Определение категории и исключение двойного счёта

Рабочая категория включает коммерчески реализуемые продукты органического происхождения, используемые как удобрения. Классификация в этом примере аналитическая: она не заменяет проверку состава и документов конкретного товара. Органическое происхождение сырья и допустимость применения в сертифицированном органическом производстве — разные признаки.



Сегменты сформированы по товарной форме и способу обращения. Смесь относят к одному основному сегменту по форме продажи; отдельный признак состава сохраняют в карточке товара. Почвогрунты, чистый торф для субстратов, средства защиты растений и самостоятельные микробиологические препараты не включают автоматически только из-за соседства в каталоге.

Таблица 4. Правило включения в периметр

Объект	Решение	Основание
Проданный компост с назначением удобрения	Включить	Внешняя оплаченная поставка
Навоз собственного хозяйства	Исключить из продаж	Внутреннее использование
Гранулированный органический продукт	Включить после проверки	Состав, назначение, масса
Жидкая органическая форма	Включить после проверки	Не путать с любой агрохимией
Грунт для рассады	Исключить	Другая товарная категория
Продажа через посредника	Учитывать один раз	Выбранная граница оборота

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Первичная единица учёта — строка поставки конкретного товара, а не выручка всей организации. Если завод продаёт продукт дистрибьютору, а дистрибьютор — магазину, складывать обе выручки нельзя. В модели стоимость приводится к отпускной границе поставщика, а торговые наценки анализируются отдельно.

3. Доказательная база и наблюдаемость рынка

Открытый каталог OrganicMix разделяет удобрения, грунты, почвоулучшители и сопутствующие товары. Это подтверждает необходимость фильтрации ассортимента: бренд или торговая площадка не являются готовой статистической категорией. Каталог использован только для проверки структуры предложения; его розничные цены не перенесены в оптовую модель. [O1]

Для фактической оценки понадобились бы согласованные по периоду сведения о выпуске, внешней торговле, продажах и запасах. В текущем примере такие полные выгрузки не получены. Поэтому числовой баланс ниже полностью условный, а перечень необходимых источников является планом верификации, а не декларацией уже выполненного сбора.



Таблица 5. Реестр доказательств

Код	Что проверено или рассчитано	Статус
O1	Категории товаров в публичном каталоге OrganicMix	Публичный факт; https://organic-mix.ru/
M1	Баланс трёх сегментов за 2023–2025 годы	Собственная демонстрационная модель
M2	Нормы, площади, охват покупателей	Сценарные допущения
M3	Логистика и экономика каналов	Условные кейсы
P1	Фактический выпуск и внешняя торговля	Требуется отдельная выгрузка
P2	Продажи и запасы участников	Требуется подтверждение

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Надёжность вывода определяется самым слабым существенным параметром. Точная арифметика не компенсирует неопределённость границы рынка. Поэтому сначала согласуют периметр, затем источник величины, после этого — единицы и только в конце рассчитывают динамику.

4. Балансовая модель предложения

Формула видимого потребления: $Q = P + I - E - \Delta S$. Здесь P — выпуск товарного продукта; I — импорт; E — экспорт; ΔS — увеличение запасов на выбранной границе обращения. Положительное изменение запасов уменьшает объём, дошедший до потребителя. Уменьшение запасов вводится отрицательным числом.

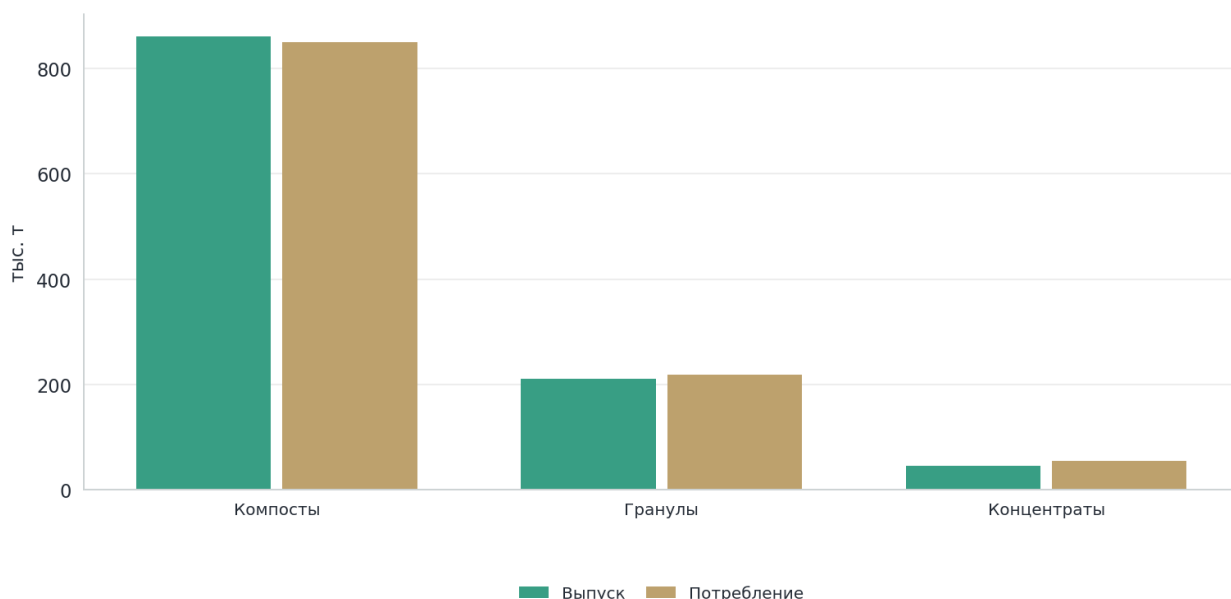
Все потоки должны относиться к одной территории и одинаковому периоду. Производство сырья нельзя складывать с импортом готовых концентратов без классификации; выпуск в литрах нельзя объединять с массой без плотности. Для демонстрации каждый сегмент уже приведён к тысячам тонн товарной массы.

Таблица 6. Баланс 2025 года

Сегмент	P	I	E	ΔS	Q
Компосты	860	6	14	2	850
Гранулы	210	22	10	4	218
Концентраты	46	14	3	2	55
Всего	1116	42	27	8	1123

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 2. Источники предложения и потребление



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Баланс является проверкой согласованности, а не прямым наблюдением конечного внесения. В реальном проекте остаются потери, перемещение между складами и временные лаги. Их нельзя молча записывать в «прочее»: каждый существенный остаток должен иметь объяснение и чувствительность итоговой оценки.

5. Динамика натуральной и денежной ёмкости

Модельный тоннаж увеличивается с 926 до 1 123 тыс. т. Среднегодовое изменение за два интервала равно 10,1%. Денежная ёмкость меняется быстрее вследствие повышения сегментных цен и структурного сдвига. Ни один из этих темпов не предлагается как статистический прогноз отрасли.

Для сравнения во времени следует рассчитывать стоимость как минимум в двух вариантах: в текущих ценах каждого года и в ценах базового года. Первый вариант нужен для оборота и бюджета закупок; второй помогает отделить физическое расширение от ценового эффекта. При структурных изменениях одного общего дефлятора может быть недостаточно.

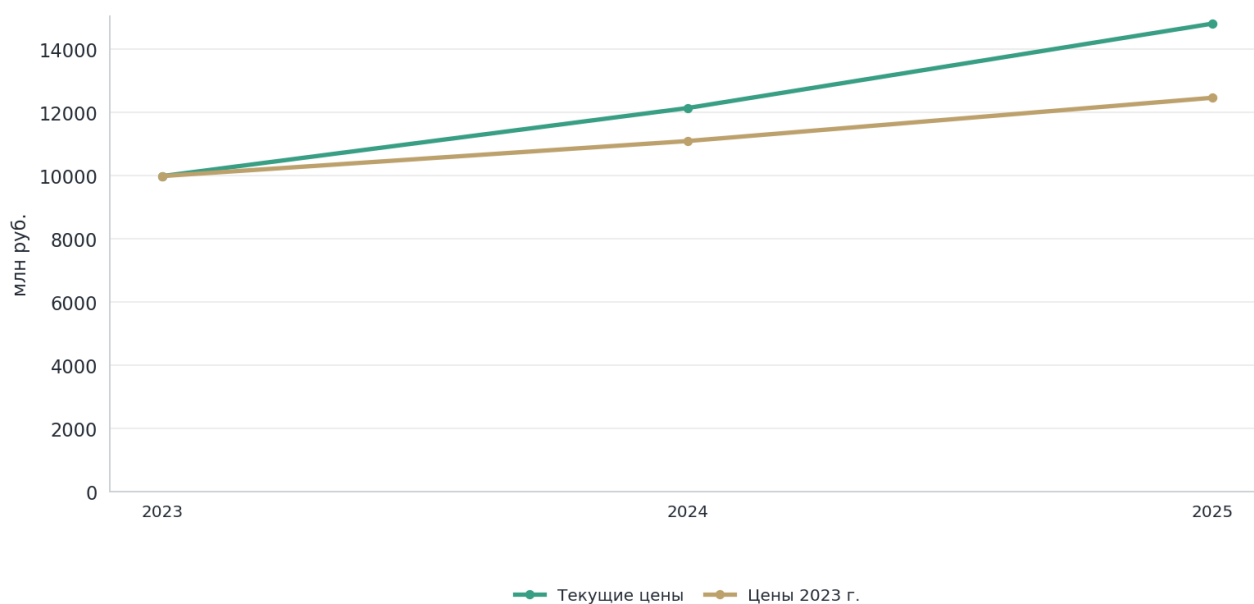
Таблица 7. Декомпозиция стоимостной оценки

Год	Текущие цены, млн руб.	Цены 2023 г., млн руб.	Разница
2023	9 985,0	9 985,0	0,0
2024	12 135,5	11 092,0	1 043,5

Таблица 7. Декомпозиция стоимостной оценки

Год	Текущие цены, млн руб.	Цены 2023 г., млн руб.	Разница
2025	14 806,0	12 461,0	2 345,0

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 3. Разделение физического и ценового изменения


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Для переговоров о закупке полезнее сегментный индекс, чем рост совокупной средней цены. Если покупатель приобретает только гранулы, изменение доли жидких продуктов на национальном рынке не должно влиять на оценку его собственной закупочной корзины.

6.1. Товарный профиль: компосты и объёмные продукты

Компосты и объёмные продукты конкурируют прежде всего в пределах экономически достижимого плеча доставки. Их свойства зависят от сырья, зрелости и влажности. Покупатель оплачивает не только массу, но и пригодность к использованию: неоднородность партии, посторонние включения или нестабильность характеристик могут сделать низкую цену невыгодной.

В заданном наборе сегмент занимает 75,7% товарной массы и 27,6% денежного объёма. Расхождение долей объясняется ценой и формой продукта. Оно показывает, почему коммерческий приоритет следует выбирать по доступной



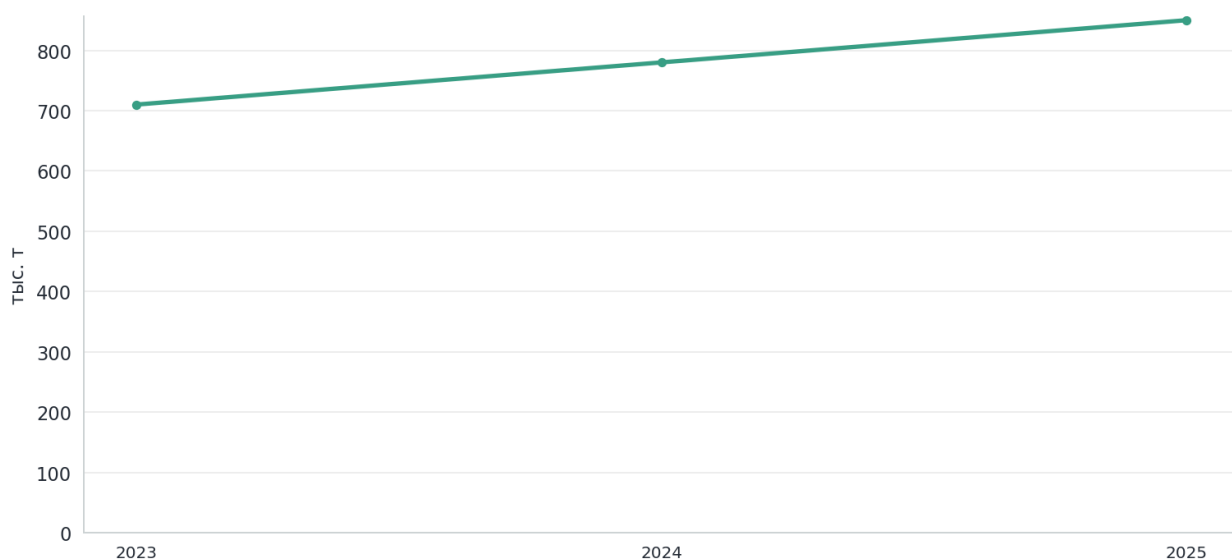
марже и воспроизводимости продаж, а не только по размеру физического сегмента.

Таблица 8. Трёхлетний профиль сегмента

Показатель	2023	2024	2025
Потребление, тыс. т	710	780,0	850
Цена, руб./т	4100	4450	4800
Стоимость, млн руб.	2 911,0	3 471,0	4 080,0
Выпуск, тыс. т	720	790	860
Импорт, тыс. т	5	5,5	6
Экспорт, тыс. т	12	13	14

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 4. Изменение объёма сегмента



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Перед подтверждением коммерческого потенциала необходимо проверить состав поставки, минимальную партию, возможность хранения и сезонный график отгрузок. Для разового покупателя может быть приемлема премия за малый объём; для промышленного клиента решающим становится полная стоимость регулярного снабжения.



6.2. Товарный профиль: гранулированные удобрения

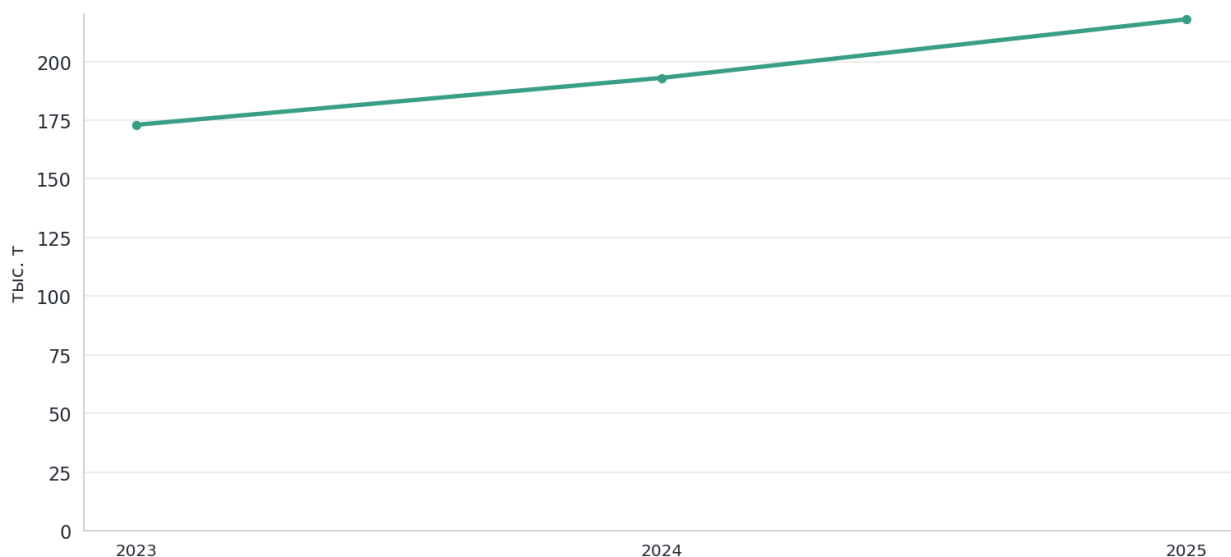
Гранулирование меняет модель обращения: продукт проще дозировать, хранить и перевозить, но переработка увеличивает себестоимость. Коммерческое преимущество возникает, когда удобство и предсказуемость партии компенсируют дополнительные затраты покупателя. Сам факт гранулированной формы не доказывает универсальную агрономическую эффективность.

В заданном наборе сегмент занимает 19,4% товарной массы и 39,8% денежного объёма. Расхождение долей объясняется ценой и формой продукта. Оно показывает, почему коммерческий приоритет следует выбирать по доступной марже и воспроизводимости продаж, а не только по размеру физического сегмента.

Таблица 9. Трёхлетний профиль сегмента

Показатель	2023	2024	2025
Потребление, тыс. т	173	193	218
Цена, руб./т	22000	24500	27000
Стоимость, млн руб.	3 806,0	4 728,5	5 886,0
Выпуск, тыс. т	165	185	210
Импорт, тыс. т	18	20	22
Экспорт, тыс. т	8	9	10

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 5. Изменение объёма сегмента

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Перед подтверждением коммерческого потенциала необходимо проверить состав поставки, минимальную партию, возможность хранения и сезонный график отгрузок. Для разового покупателя может быть приемлема премия за малый объём; для промышленного клиента решающим становится полная стоимость регулярного снабжения.

6.3. Товарный профиль: жидкие и концентрированные формы

Для жидких и концентрированных форм тоннаж особенно плохо отражает полезность предложения. Разные концентрации, плотность и нормы применения делают цену литра недостаточной для сравнения. Экономика должна рассчитываться на согласованную программу внесения с подтверждённым назначением продукта; демонстрационные нормы не являются рекомендациями по агрономии.

В заданном наборе сегмент занимает 4,9% товарной массы и 32,7% денежного объёма. Расхождение долей объясняется ценой и формой продукта. Оно показывает, почему коммерческий приоритет следует выбирать по доступной марже и воспроизводимости продаж, а не только по размеру физического сегмента.

**Таблица 10. Трёхлетний профиль сегмента**

Показатель	2023	2024	2025
Потребление, тыс. т	43	48,0	55
Цена, руб./т	76000	82000	88000
Стоимость, млн руб.	3 268,0	3 936,0	4 840,0
Выпуск, тыс. т	34	39	46
Импорт, тыс. т	12	13	14
Экспорт, тыс. т	2	2,5	3

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 6. Изменение объёма сегмента

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Перед подтверждением коммерческого потенциала необходимо проверить состав поставки, минимальную партию, возможность хранения и сезонный график отгрузок. Для разового покупателя может быть приемлема премия за малый объём; для промышленного клиента решающим становится полная стоимость регулярного снабжения.



7.1. Сопоставимость единиц: компосты

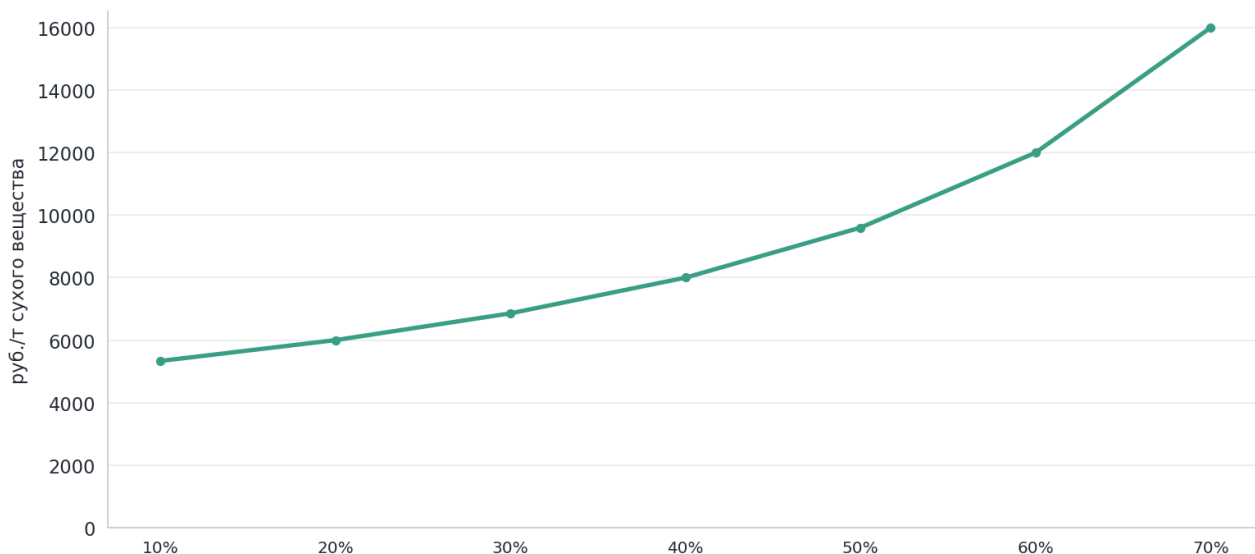
Товарная масса удобна для баланса отгрузок, но не позволяет сравнивать продукты с разной влажностью. Пересчёт на сухое вещество решает только часть задачи: он не учитывает доступность элементов питания, скорость действия и характеристики органического вещества. Поэтому сухая масса используется здесь как технический контроль, а не как рейтинг качества.

Для данного сегмента условная влажность равна 45%. Из 850 тыс. т товарного продукта получается 467,5 тыс. т сухой массы. Цена тонны сухого вещества составляет 8 727 рублей при исходной цене 4 800 рублей за товарную тонну. Эти величины нельзя смешивать в одной колонке.

Таблица 11. Влияние влажности при неизменной товарной цене

Влажность, %	Сухая масса в 1 т	Цена сухой тонны, руб.
10,0	0,9	5 333,3
20,0	0,8	6 000,0
30,0	0,7	6 857,1
40,0	0,6	8 000,0
50,0	0,5	9 600,0
60,0	0,4	12 000,0
70,0	0,3	16 000,0

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 7. Цена сопоставимой сухой массы

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

В рабочем реестре необходимо хранить одновременно исходную единицу, коэффициент преобразования и дату характеристики партии. Усреднённая влажность без протокола измерения создаёт систематическую ошибку. Для жидкостей дополнительным обязательным параметром становится плотность, если первичные документы отражают литры.

7.2. Сопоставимость единиц: гранулы

Товарная масса удобна для баланса отгрузок, но не позволяет сравнивать продукты с разной влажностью. Пересчёт на сухое вещество решает только часть задачи: он не учитывает доступность элементов питания, скорость действия и характеристики органического вещества. Поэтому сухая масса используется здесь как технический контроль, а не как рейтинг качества.

Для данного сегмента условная влажность равна 12%. Из 218 тыс. т товарного продукта получается 191,8 тыс. т сухой массы. Цена тонны сухого вещества составляет 30 682 рублей при исходной цене 27 000 рублей за товарную тонну. Эти величины нельзя смешивать в одной колонке.

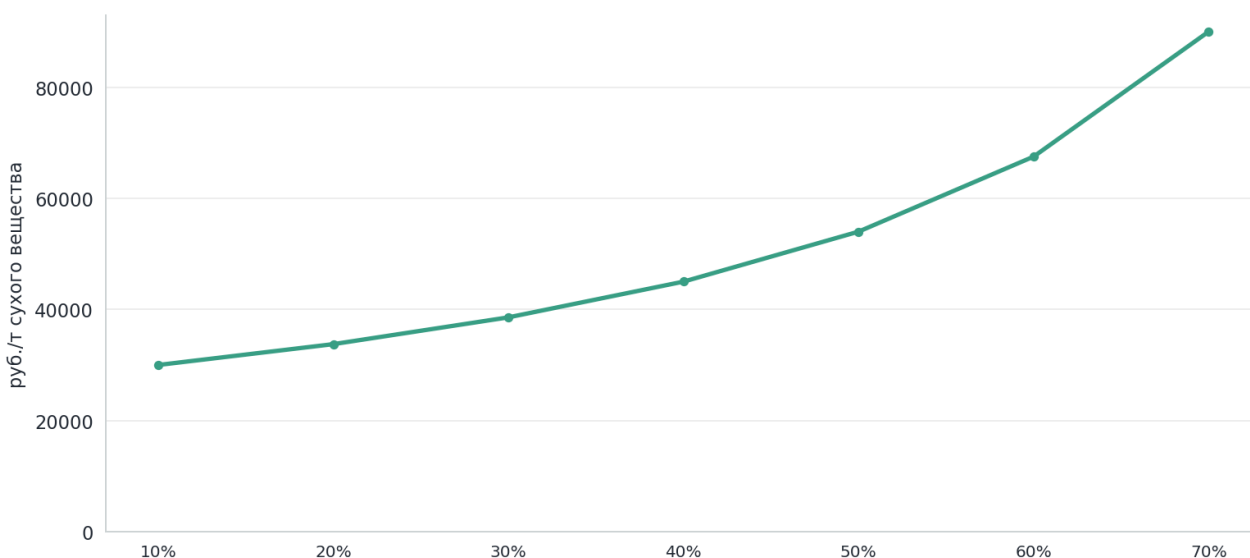
Таблица 12. Влияние влажности при неизменной товарной цене

Влажность, %	Сухая масса в 1 т	Цена сухой тонны, руб.
10,0	0,9	30 000,0
20,0	0,8	33 750,0
30,0	0,7	38 571,4

Таблица 12. Влияние влажности при неизменной товарной цене

Влажность, %	Сухая масса в 1 т	Цена сухой тонны, руб.
40,0	0,6	45 000,0
50,0	0,5	54 000,0
60,0	0,4	67 500,0
70,0	0,3	90 000,0

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 8. Цена сопоставимой сухой массы


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

В рабочем реестре необходимо хранить одновременно исходную единицу, коэффициент преобразования и дату характеристики партии. Усреднённая влажность без протокола измерения создаёт систематическую ошибку. Для жидкостей дополнительным обязательным параметром становится плотность, если первичные документы отражают литры.

7.3. Сопоставимость единиц: концентраты

Товарная масса удобна для баланса отгрузок, но не позволяет сравнивать продукты с разной влажностью. Пересчёт на сухое вещество решает только часть задачи: он не учитывает доступность элементов питания, скорость действия и характеристики органического вещества. Поэтому сухая масса используется здесь как технический контроль, а не как рейтинг качества.

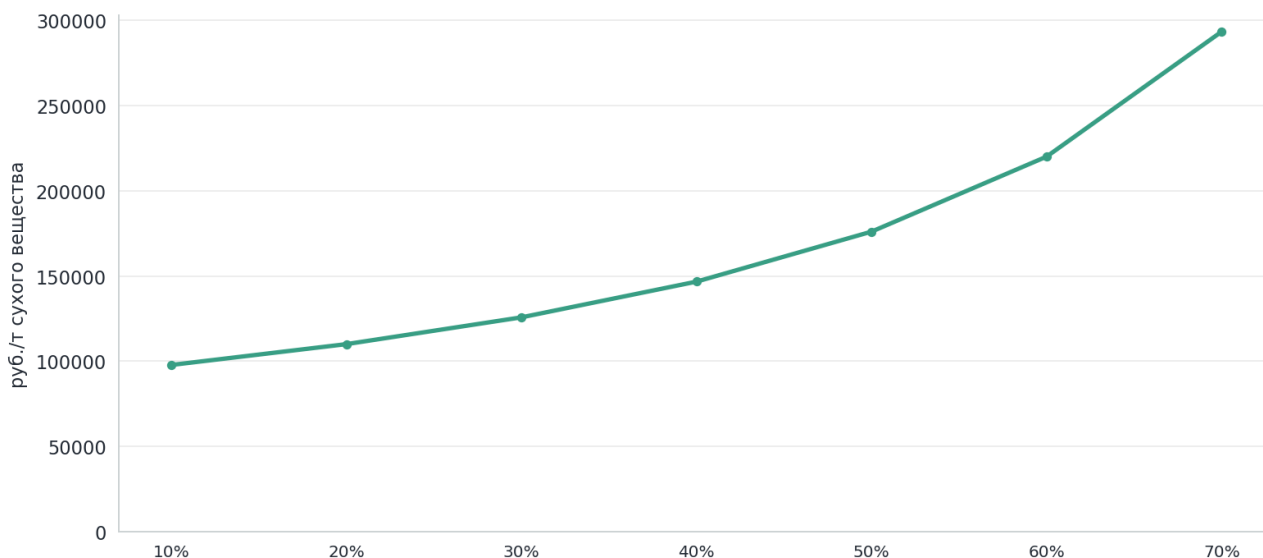
Для данного сегмента условная влажность равна 70%. Из 55 тыс. т товарного продукта получается 16,5 тыс. т сухой массы. Цена тонны сухого вещества составляет 293 333 рублей при исходной цене 88 000 рублей за товарную тонну. Эти величины нельзя смешивать в одной колонке.

Таблица 13. Влияние влажности при неизменной товарной цене

Влажность, %	Сухая масса в 1 т	Цена сухой тонны, руб.
10,0	0,9	97 777,8
20,0	0,8	110 000,0
30,0	0,7	125 714,3
40,0	0,6	146 666,7
50,0	0,5	176 000,0
60,0	0,4	220 000,0
70,0	0,3	293 333,3

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 9. Цена сопоставимой сухой массы



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

В рабочем реестре необходимо хранить одновременно исходную единицу, коэффициент преобразования и дату характеристики партии. Усреднённая влажность без протокола измерения создаёт систематическую ошибку. Для жидкостей дополнительным обязательным параметром становится плотность, если первичные документы отражают литры.



8. Оценка снизу вверх: площадь, норма и покупной охват

Потребность рассчитывается как площадь применимого использования, умноженная на условную норму и долю площади, на которой продукт действительно приобретается извне. Площадь не равна всей посевной площади страны: она ограничивается культурами, технологией, логистикой и платежеспособным спросом.

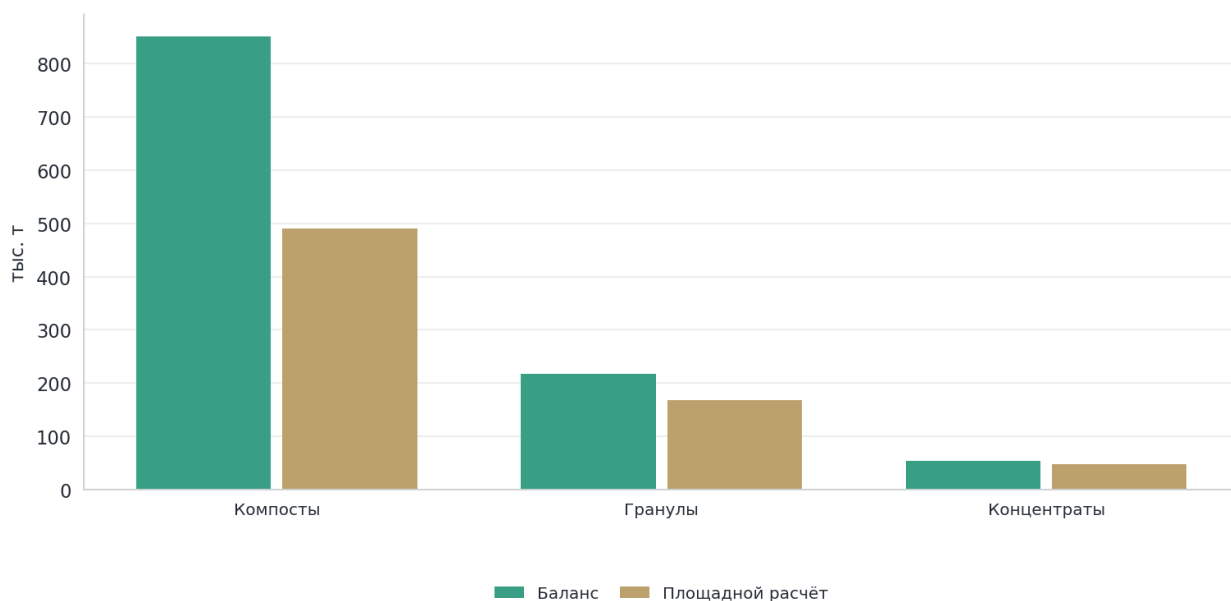
Полученная величина является независимой проверкой масштаба только тогда, когда исходные параметры собраны независимо от баланса предложения. В этом демонстрационном расчёте параметры заданы аналитиком, поэтому совпадение методов не доказывает фактическую точность. При расхождении следует исследовать охват, период внесения и наличие собственных органических ресурсов.

Таблица 14. Расчёт потенциальной покупки

Сегмент	Площадь, тыс. га	Норма, т/га	Покупной охват	Покупка, тыс. т
Компосты	940	0,9	0,6	490,7
Гранулы	800	0,3	0,8	168,0
Концентраты	3000	0,0	0,9	48,6

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 10. Баланс и спросовая проверка



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Разница не должна закрываться произвольным повышением нормы. Например, поставки компоста могут включать озеленение и ландшафтные работы, не входящие в сельскохозяйственную площадь. Такой дополнительный спрос добавляют отдельной строкой с собственным основанием, после чего повторно проверяют отсутствие пересечения.

9.1. Чувствительность спроса: компосты

Базовая покупка в площадной модели равна 490,7 тыс. т. Изменение охвата на 20% меняет результат на те же 20%, пока норма и площадь фиксированы. Это простая линейная зависимость, но её коммерческий смысл различается: расширение охвата требует новых покупателей, а рост нормы требует отдельного технического обоснования.

Площадь и охват не следует одновременно увеличивать на один и тот же эффект расширения клиентской базы. В модели площадь описывает применимую территорию, охват — долю платных покупок внутри неё. Для принятия решения полезна двумерная матрица, показывающая диапазон результата при независимом изменении этих параметров.

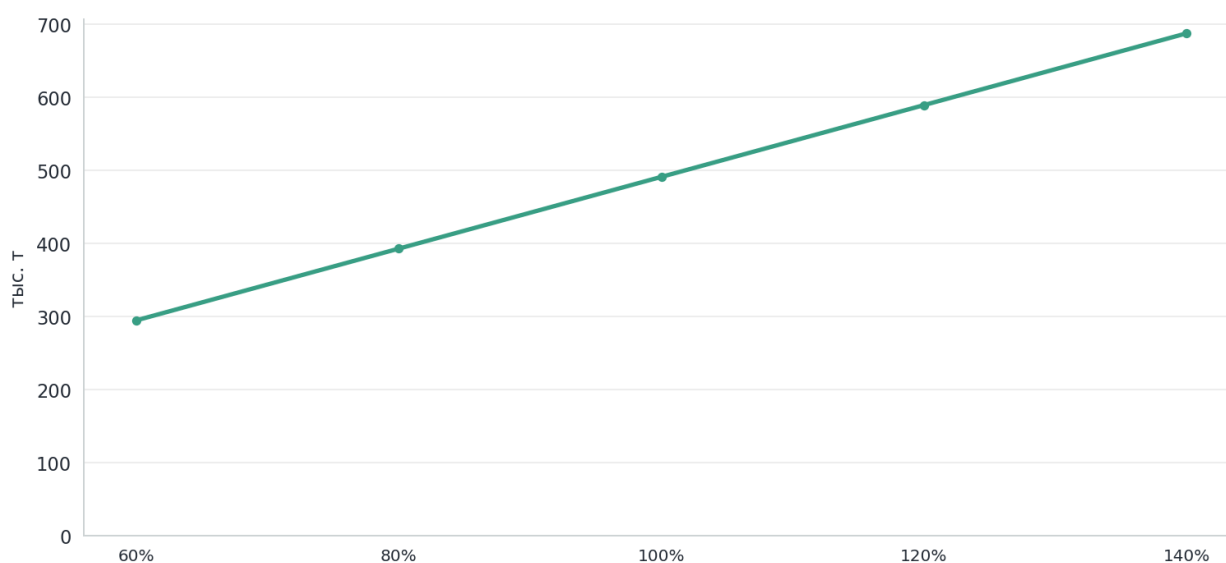
Таблица 15. Площадь × покупной охват, тыс. т

К площади	Охват ×0,8	Охват ×1,0	Охват ×1,2
0,6×	235,5	294,4	353,3
0,8×	314,0	392,5	471,1

Таблица 15. Площадь × покупной охват, тыс. т

К площади	Охват ×0,8	Охват ×1,0	Охват ×1,2
1,0×	392,5	490,7	588,8
1,2×	471,1	588,8	706,6
1,4×	549,6	687,0	824,3

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 11. Отклик на площадь


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Верхняя граница охвата ограничена 100%. Значения сверх неё не интерпретируются как новые продажи, а требуют изменения модели. Для договорного исследования нужно отдельно проверить повторяемость покупки: разовое внесение раз в несколько лет нельзя каждый год считать новым устойчивым объёмом.

9.2. Чувствительность спроса: гранулы

Базовая покупка в площадной модели равна 168,0 тыс. т. Изменение охвата на 20% меняет результат на те же 20%, пока норма и площадь фиксированы. Это простая линейная зависимость, но её коммерческий смысл различается: расширение охвата требует новых покупателей, а рост нормы требует отдельного технического обоснования.

Площадь и охват не следует одновременно увеличивать на один и тот же эффект расширения клиентской базы. В модели площадь описывает применимую

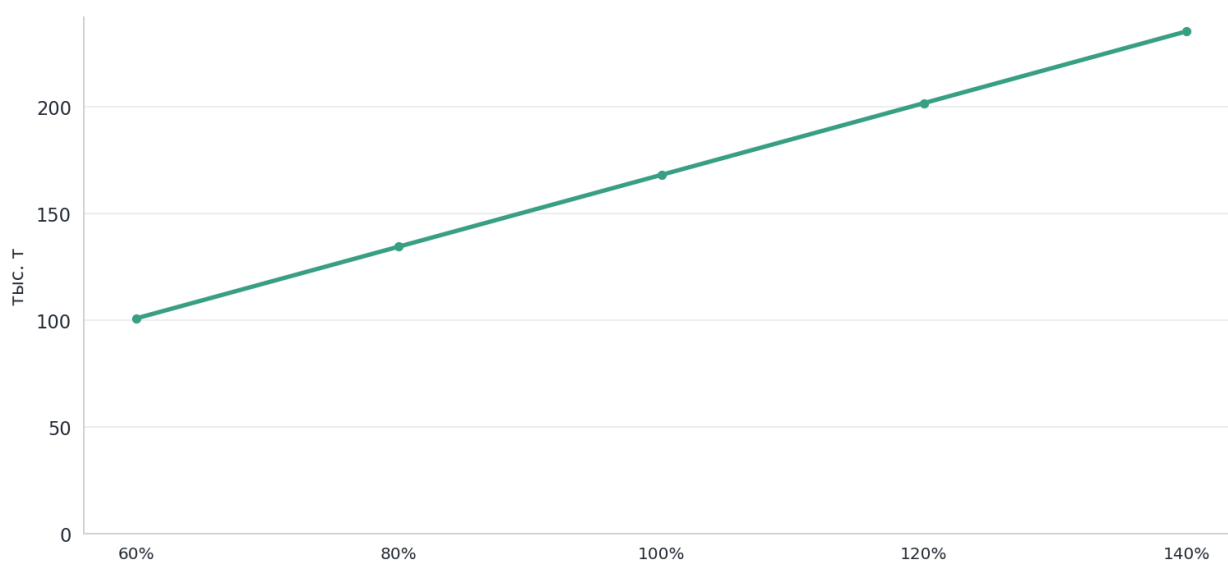
территорию, охват — долю платных покупок внутри неё. Для принятия решения полезна двумерная матрица, показывающая диапазон результата при независимом изменении этих параметров.

Таблица 16. Площадь × покупной охват, тыс. т

К площади	Охват × 0,8	Охват × 1,0	Охват × 1,2
0,6×	80,6	100,8	121,0
0,8×	107,5	134,4	161,3
1,0×	134,4	168,0	201,6
1,2×	161,3	201,6	241,9
1,4×	188,2	235,2	282,2

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 12. Отклик на площадь



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Верхняя граница охвата ограничена 100%. Значения сверх неё не интерпретируются как новые продажи, а требуют изменения модели. Для договорного исследования нужно отдельно проверить повторяемость покупки: разовое внесение раз в несколько лет нельзя каждый год считать новым устойчивым объёмом.

9.3. Чувствительность спроса: концентраты

Базовая покупка в площадной модели равна 48,6 тыс. т. Изменение охвата на 20% меняет результат на те же 20%, пока норма и площадь фиксированы. Это простая линейная зависимость, но её коммерческий смысл различается: расширение охвата требует новых покупателей, а рост нормы требует отдельного технического обоснования.

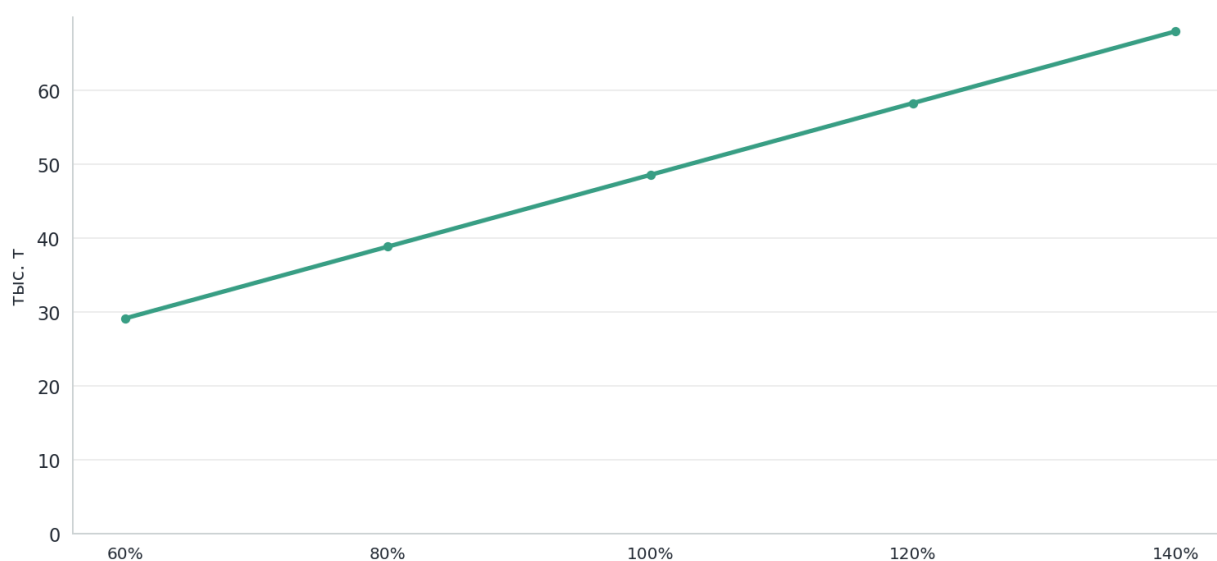
Площадь и охват не следует одновременно увеличивать на один и тот же эффект расширения клиентской базы. В модели площадь описывает применимую территорию, охват — долю платных покупок внутри неё. Для принятия решения полезна двумерная матрица, показывающая диапазон результата при независимом изменении этих параметров.

Таблица 17. Площадь × покупной охват, тыс. т

К площади	Охват × 0,8	Охват × 1,0	Охват × 1,2
0,6×	23,3	29,2	32,4
0,8×	31,1	38,9	43,2
1,0×	38,9	48,6	54,0
1,2×	46,7	58,3	64,8
1,4×	54,4	68,0	75,6

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 13. Отклик на площадь



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Верхняя граница охвата ограничена 100%. Значения сверх неё не интерпретируются как новые продажи, а требуют изменения модели. Для договорного исследования нужно отдельно проверить повторяемость покупки: разовое внесение раз в несколько лет нельзя каждый год считать новым устойчивым объёмом.

10. Торговый баланс и роль внешних поставок

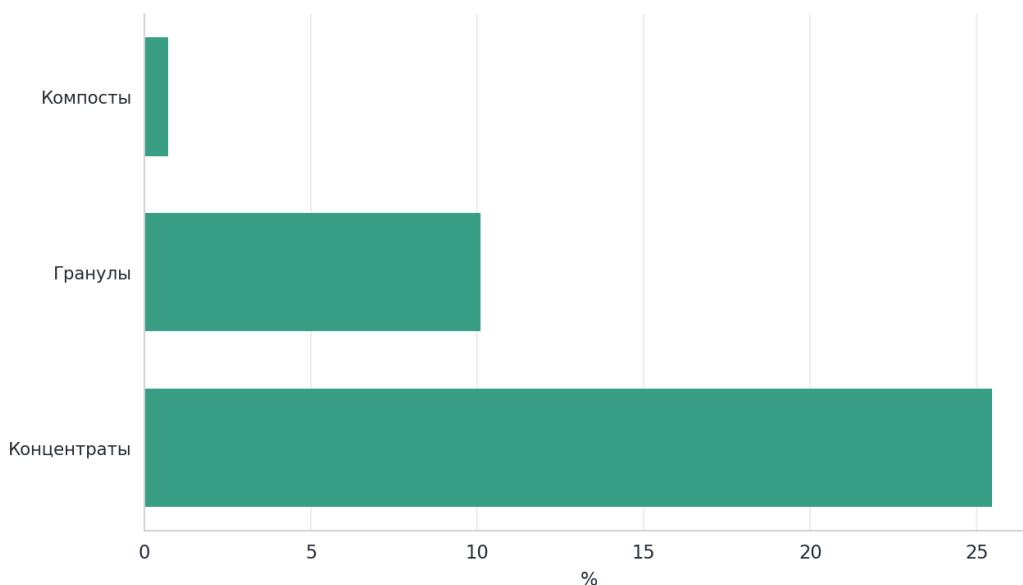
Импорт в модели рассматривается как товарный поток, а не как признак технологического превосходства. Его долю рассчитывают относительно потребления и отдельно относительно общего предложения. Различие знаменателей особенно заметно, когда значительная часть собственного выпуска экспортируется или направляется на склад.

Таблица 18. Внешняя торговля в модельном 2025 году

Сегмент	Импорт, тыс. т	Экспорт, тыс. т	Сальдо I–E	I / Q, %
Компосты	6	14	-8	0,7
Гранулы	22	10	12	10,1
Концентраты	14	3	11	25,5

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 14. Условная импортная составляющая



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.



Код товарной классификации и название продукта могут описывать более широкий контур, чем выбранная категория. В реальном проекте требуется просмотр описаний, единиц и состава позиций. Таможенную стоимость нельзя без корректировки на логистику, налоги и торговую границу сравнивать с розничной ценой.

Экспортная отгрузка уменьшает доступное внутреннее предложение, но не обязательно снижает внутренние продажи в следующем периоде: производитель может нарастить загрузку. Поэтому коммерческие выводы требуют совместного анализа мощности, сезонности и договорных обязательств.

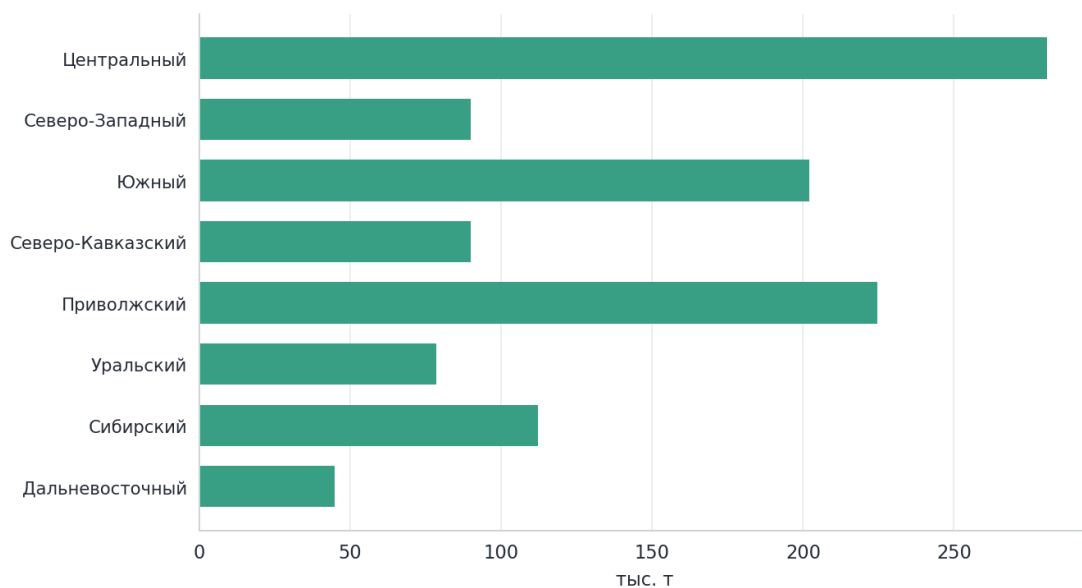
11. Региональная структура: принцип распределения

Региональная модель распределяет национальную условную ёмкость по восьми федеральным округам. Вес каждого округа является допущением, а не наблюдаемой долей рынка. Такой разрез демонстрирует способ перехода от общего масштаба к маршрутам продаж. Его нельзя использовать для утверждения лидерства региона.

Таблица 19. Территориальный каркас

Округ	Вес, %	Ёмкость, тыс. т	Стоимость, млн руб.
Центральный	25,0	280,8	3 701,5
Северо-Западный	8,0	89,8	1 184,5
Южный	18,0	202,1	2 665,1
Северо-Кавказский	8,0	89,8	1 184,5
Приволжский	20,0	224,6	2 961,2
Уральский	7,0	78,6	1 036,4
Сибирский	10,0	112,3	1 480,6
Дальневосточный	4,0	44,9	592,2

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 15. Условное распределение объёма

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

В фактическом исследовании веса формируют отдельно для каждого сегмента: одинаковое распределение компоста и концентратов маловероятно. Здесь единый вес принят сознательно, чтобы не изображать точность неподтверждённой статистики. Региональные кейсы ниже проверяют экономику маршрутов при неизменной национальной базе.

12.1. Территориальный кейс: центральный округ

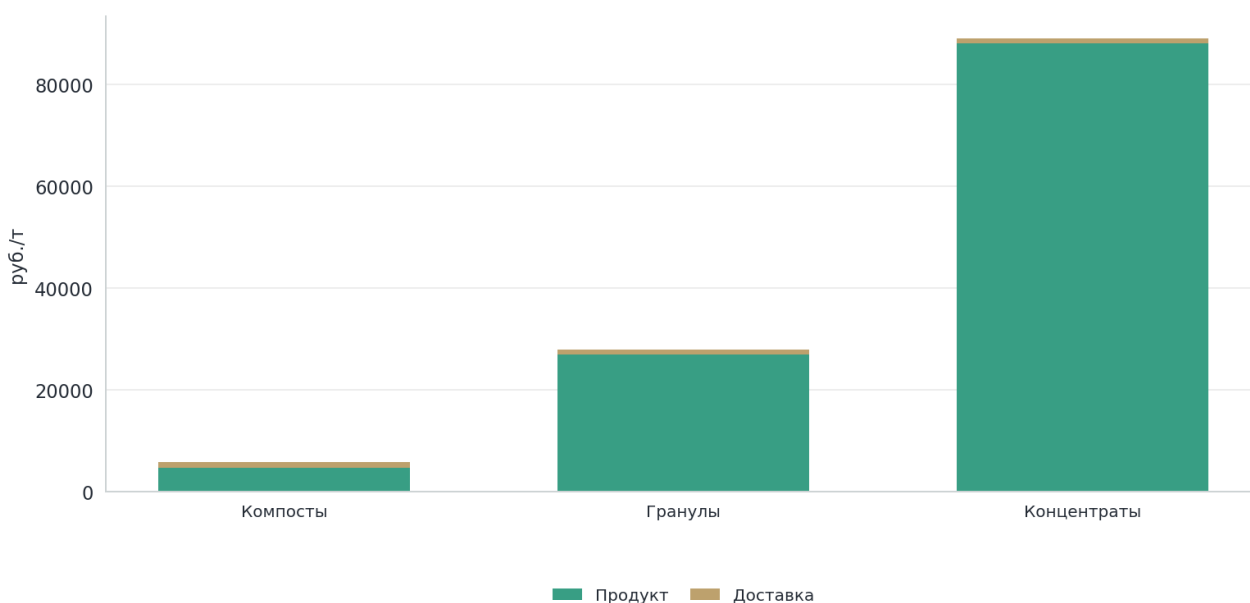
Плотная клиентская база позволяет объединять поставки, но повышает требования к ассортименту и сервису. Это аналитическая гипотеза о механике снабжения, а не результат опроса компаний округа. В демонстрационном кейсе региональная доля распределяется пропорционально между тремя сегментами; расстояние отражает условный маршрут одного поставщика.

Принятое плечо доставки — 180 км, удельная ставка — 5,5 рубля на тонно-километр. Транспортная надбавка равна 990 рублям на тонну. При одинаковом тарифе она сильнее влияет на дешёвые объёмные продукты, чем на концентраты, поэтому национальный ассортимент не обязательно остаётся конкурентоспособным во всех зонах.

Таблица 20. Доступный территориальный контур

Сегмент	Объём, тыс. т	Цена с доставкой, руб./т	Доставка / цена, %
Компосты	212,5	5 790,0	17,1
Гранулы	54,5	27 990,0	3,5
Концентраты	13,8	88 990,0	1,1

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 16. Цена на складе покупателя


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Из полученного контура следует исключить покупателей, которых нельзя обслужить по минимальной партии, срокам оплаты или требованиям к характеристикам. Остаток будет обслуживаемым рынком. План захвата затем ограничивается активными каналами продаж и доступным оборотным капиталом; автоматическое присвоение фиксированного процента всей территории не обосновано.

Для подтверждения гипотезы по округу нужны адресные точки отгрузки, сезонный объём заказов, фактические тарифы и условия разгрузки. Круговой маршрут, обратная загрузка и консолидация могут изменить результат; их экономический эффект рассчитывается отдельно, без корректировки отпускной цены задним числом.

12.2. Территориальный кейс: северо-западный округ

Для объёмных продуктов особенно важны складская доступность и стоимость перевозки неполной партии. Это аналитическая гипотеза о механике снабжения, а не результат опроса компаний округа. В демонстрационном кейсе региональная доля распределяется пропорционально между тремя сегментами; расстояние отражает условный маршрут одного поставщика.

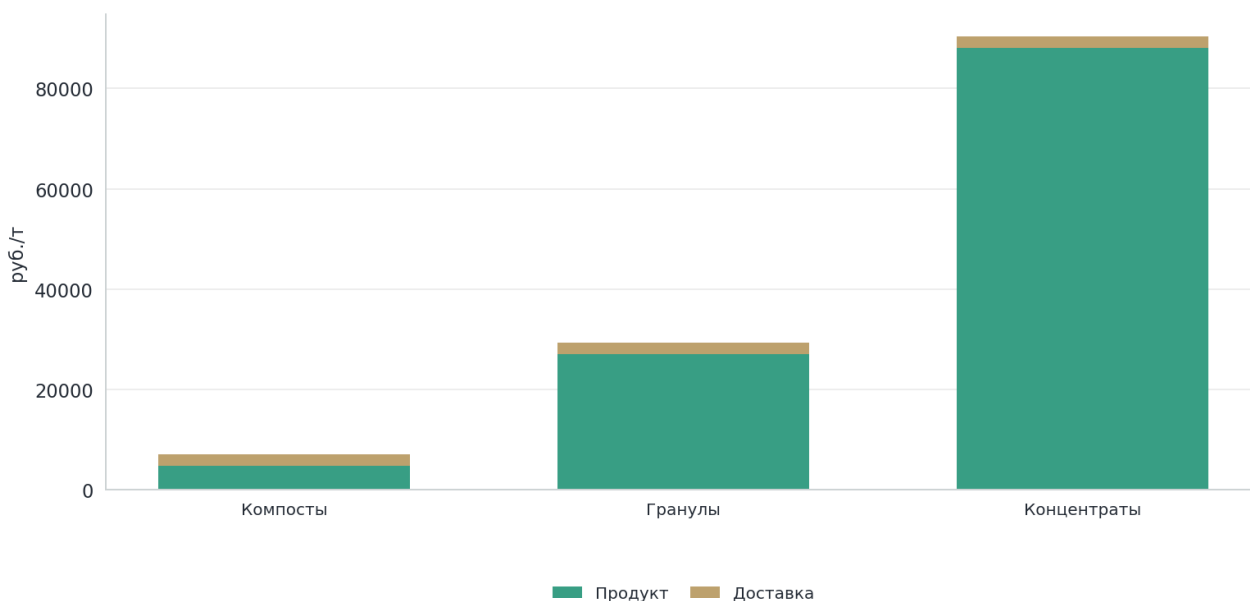
Принятое плечо доставки — 420 км, удельная ставка — 5,5 рубля на тонно-километр. Транспортная надбавка равна 2 310 рублям на тонну. При одинаковом тарифе она сильнее влияет на дешёвые объёмные продукты, чем на концентраты, поэтому национальный ассортимент не обязательно остаётся конкурентоспособным во всех зонах.

Таблица 21. Доступный территориальный контур

Сегмент	Объём, тыс. т	Цена с доставкой, руб./т	Доставка / цена, %
Компосты	68,0	7 110,0	32,5
Гранулы	17,4	29 310,0	7,9
Концентраты	4,4	90 310,0	2,6

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 17. Цена на складе покупателя



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.



Из полученного контура следует исключить покупателей, которых нельзя обслужить по минимальной партии, срокам оплаты или требованиям к характеристикам. Остаток будет обслуживаемым рынком. План захвата затем ограничивается активными каналами продаж и доступным оборотным капиталом; автоматическое присвоение фиксированного процента всей территории не обосновано.

Для подтверждения гипотезы по округу нужны адресные точки отгрузки, сезонный объём заказов, фактические тарифы и условия разгрузки. Круговой маршрут, обратная загрузка и консолидация могут изменить результат; их экономический эффект рассчитывается отдельно, без корректировки отпускной цены задним числом.

12.3. Территориальный кейс: южный округ

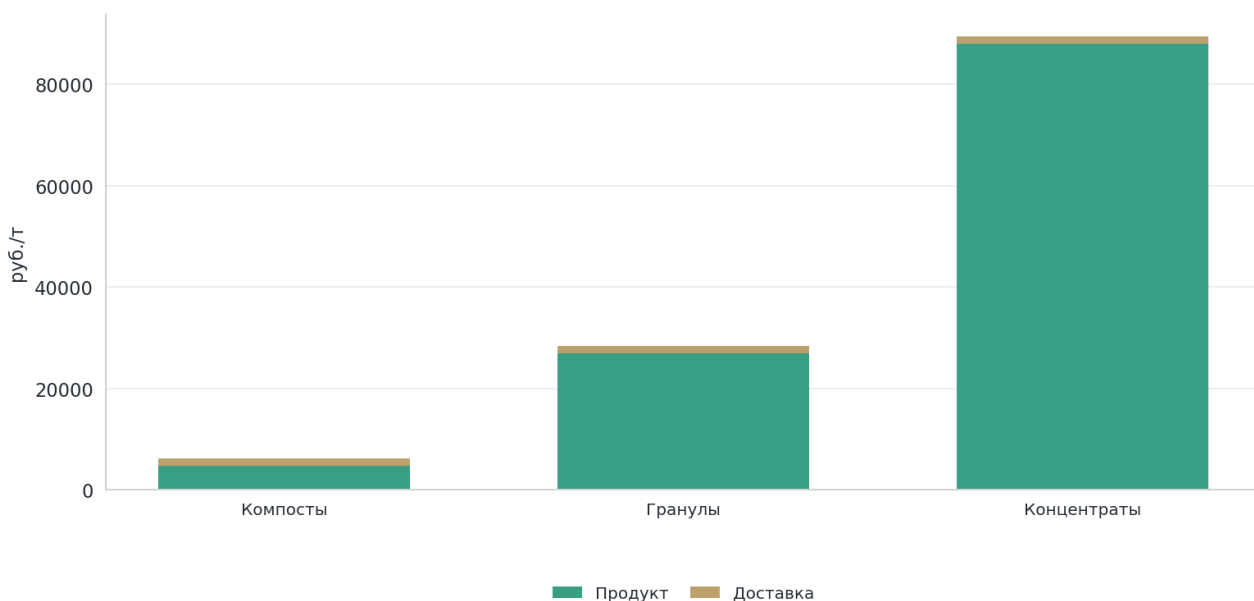
Сезонный график применения следует согласовывать с полевыми работами и возможностями хранения покупателя. Это аналитическая гипотеза о механике снабжения, а не результат опроса компаний округа. В демонстрационном кейсе региональная доля распределяется пропорционально между тремя сегментами; расстояние отражает условный маршрут одного поставщика.

Принятое плечо доставки — 260 км, удельная ставка — 5,5 рубля на тонно-километр. Транспортная надбавка равна 1 430 рублям на тонну. При одинаковом тарифе она сильнее влияет на дешёвые объёмные продукты, чем на концентраты, поэтому национальный ассортимент не обязательно остаётся конкурентоспособным во всех зонах.

Таблица 22. Доступный территориальный контур

Сегмент	Объём, тыс. т	Цена с доставкой, руб./т	Доставка / цена, %
Компосты	153,0	6 230,0	23,0
Гранулы	39,2	28 430,0	5,0
Концентраты	9,9	89 430,0	1,6

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 18. Цена на складе покупателя

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Из полученного контура следует исключить покупателей, которых нельзя обслужить по минимальной партии, срокам оплаты или требованиям к характеристикам. Остаток будет обслуживаемым рынком. План захвата затем ограничивается активными каналами продаж и доступным оборотным капиталом; автоматическое присвоение фиксированного процента всей территории не обосновано.

Для подтверждения гипотезы по округу нужны адресные точки отгрузки, сезонный объём заказов, фактические тарифы и условия разгрузки. Круговой маршрут, обратная загрузка и консолидация могут изменить результат; их экономический эффект рассчитывается отдельно, без корректировки отпускной цены задним числом.

12.4. Территориальный кейс: северо-кавказский округ

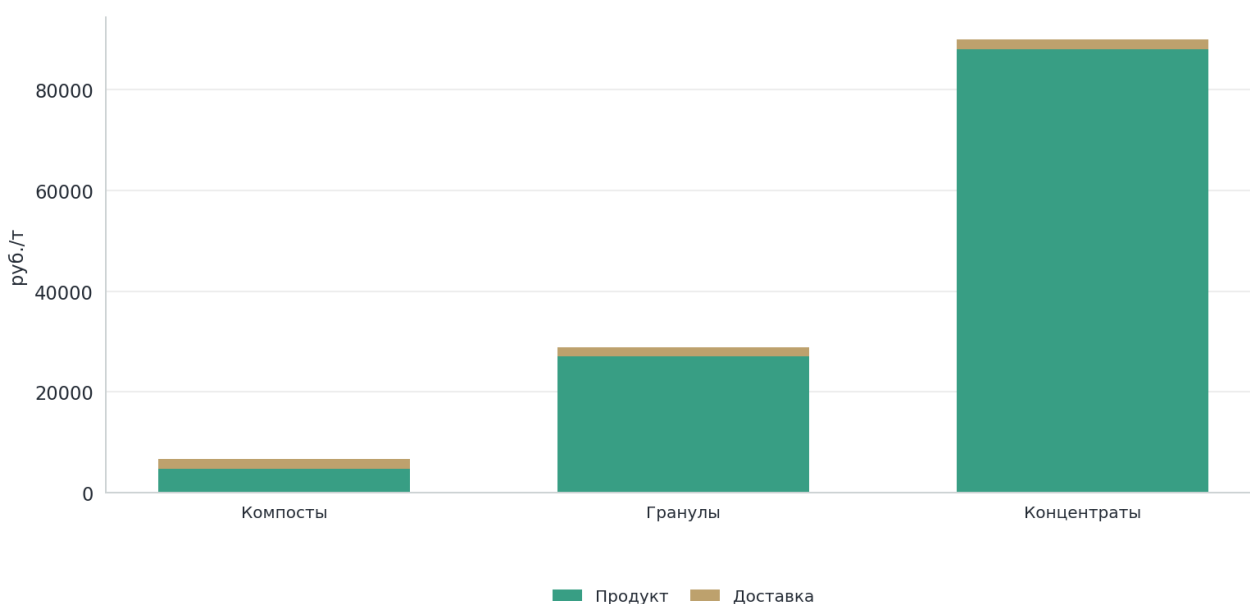
Распределённая структура заказов делает дилерское объединение партий отдельным фактором экономики. Это аналитическая гипотеза о механике снабжения, а не результат опроса компаний округа. В демонстрационном кейсе региональная доля распределяется пропорционально между тремя сегментами; расстояние отражает условный маршрут одного поставщика.

Принятое плечо доставки — 340 км, удельная ставка — 5,5 рубля на тонно-километр. Транспортная надбавка равна 1 870 рублям на тонну. При одинаковом тарифе она сильнее влияет на дешёвые объёмные продукты, чем на концентраты, поэтому национальный ассортимент не обязательно остаётся конкурентоспособным во всех зонах.

Таблица 23. Доступный территориальный контур

Сегмент	Объём, тыс. т	Цена с доставкой, руб./т	Доставка / цена, %
Компосты	68,0	6 670,0	28,0
Гранулы	17,4	28 870,0	6,5
Концентраты	4,4	89 870,0	2,1

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 19. Цена на складе покупателя


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Из полученного контура следует исключить покупателей, которых нельзя обслужить по минимальной партии, срокам оплаты или требованиям к характеристикам. Остаток будет обслуживаемым рынком. План захвата затем ограничивается активными каналами продаж и доступным оборотным капиталом; автоматическое присвоение фиксированного процента всей территории не обосновано.

Для подтверждения гипотезы по округу нужны адресные точки отгрузки, сезонный объём заказов, фактические тарифы и условия разгрузки. Круговой маршрут, обратная загрузка и консолидация могут изменить результат; их экономический эффект рассчитывается отдельно, без корректировки отпускной цены задним числом.

12.5. Территориальный кейс: приволжский округ

Собственные органические ресурсы хозяйств могут ограничивать долю внешней покупки даже при большой применимой площади. Это аналитическая гипотеза о механике снабжения, а не результат опроса компаний округа. В демонстрационном кейсе региональная доля распределяется пропорционально между тремя сегментами; расстояние отражает условный маршрут одного поставщика.

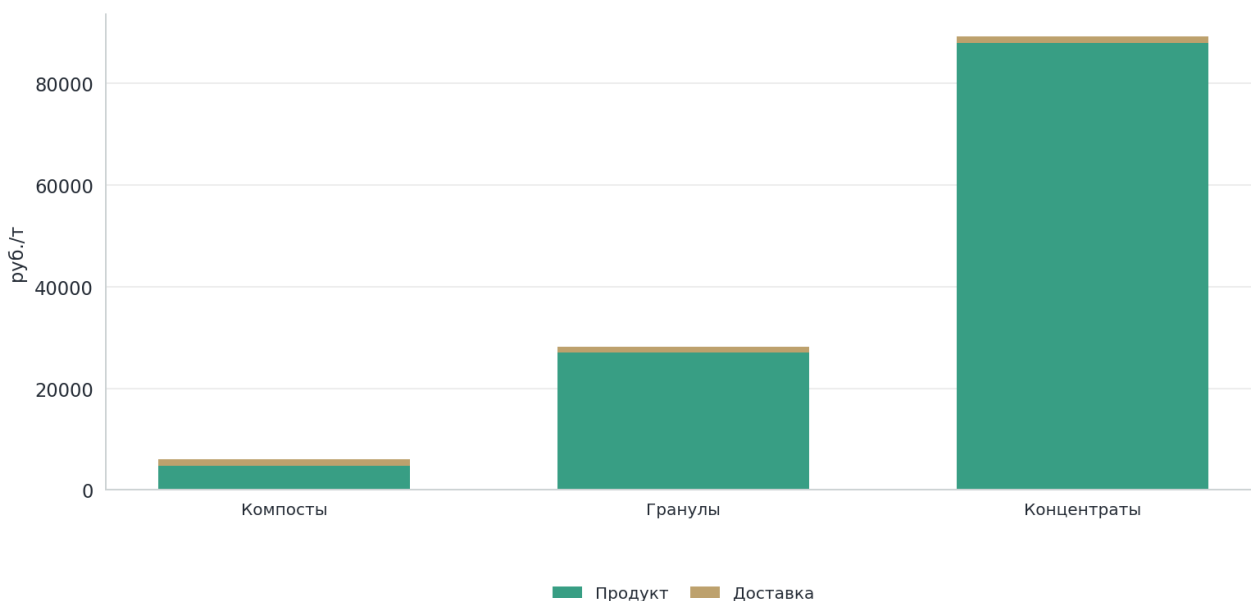
Принятое плечо доставки — 220 км, удельная ставка — 5,5 рубля на тонно-километр. Транспортная надбавка равна 1 210 рублям на тонну. При одинаковом тарифе она сильнее влияет на дешёвые объёмные продукты, чем на концентраты, поэтому национальный ассортимент не обязательно остаётся конкурентоспособным во всех зонах.

Таблица 24. Доступный территориальный контур

Сегмент	Объём, тыс. т	Цена с доставкой, руб./т	Доставка / цена, %
Компосты	170,0	6 010,0	20,1
Гранулы	43,6	28 210,0	4,3
Концентраты	11,0	89 210,0	1,4

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 20. Цена на складе покупателя



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.



Из полученного контура следует исключить покупателей, которых нельзя обслужить по минимальной партии, срокам оплаты или требованиям к характеристикам. Остаток будет обслуживаемым рынком. План захвата затем ограничивается активными каналами продаж и доступным оборотным капиталом; автоматическое присвоение фиксированного процента всей территории не обосновано.

Для подтверждения гипотезы по округу нужны адресные точки отгрузки, сезонный объём заказов, фактические тарифы и условия разгрузки. Круговой маршрут, обратная загрузка и консолидация могут изменить результат; их экономический эффект рассчитывается отдельно, без корректировки отпускной цены задним числом.

12.6. Территориальный кейс: уральский округ

Дальнее плечо поставки повышает относительную привлекательность более концентрированных товарных форм. Это аналитическая гипотеза о механике снабжения, а не результат опроса компаний округа. В демонстрационном кейсе региональная доля распределяется пропорционально между тремя сегментами; расстояние отражает условный маршрут одного поставщика.

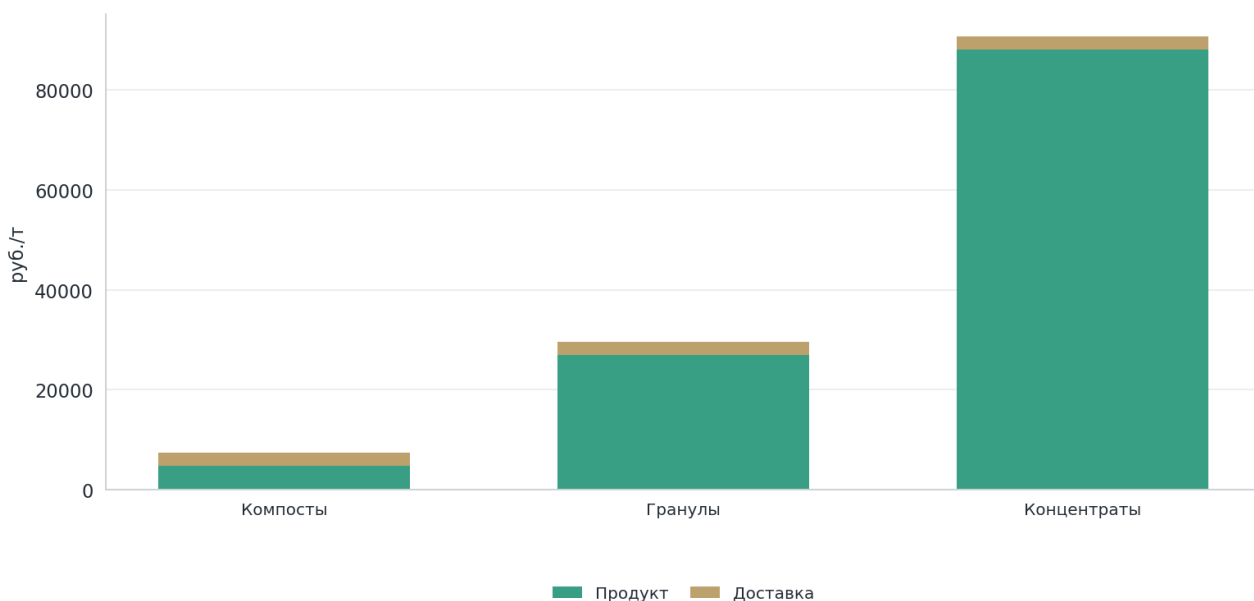
Принятое плечо доставки — 480 км, удельная ставка — 5,5 рубля на тонно-километр. Транспортная надбавка равна 2 640 рублям на тонну. При одинаковом тарифе она сильнее влияет на дешёвые объёмные продукты, чем на концентраты, поэтому национальный ассортимент не обязательно остаётся конкурентоспособным во всех зонах.

Таблица 25. Доступный территориальный контур

Сегмент	Объём, тыс. т	Цена с доставкой, руб./т	Доставка / цена, %
Компосты	59,5	7 440,0	35,5
Гранулы	15,3	29 640,0	8,9
Концентраты	3,9	90 640,0	2,9

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 21. Цена на складе покупателя



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Из полученного контура следует исключить покупателей, которых нельзя обслужить по минимальной партии, срокам оплаты или требованиям к характеристикам. Остаток будет обслуживаемым рынком. План захвата затем ограничивается активными каналами продаж и доступным оборотным капиталом; автоматическое присвоение фиксированного процента всей территории не обосновано.

Для подтверждения гипотезы по округу нужны адресные точки отгрузки, сезонный объём заказов, фактические тарифы и условия разгрузки. Круговой маршрут, обратная загрузка и консолидация могут изменить результат; их экономический эффект рассчитывается отдельно, без корректировки отпускной цены задним числом.

12.7. Территориальный кейс: сибирский округ

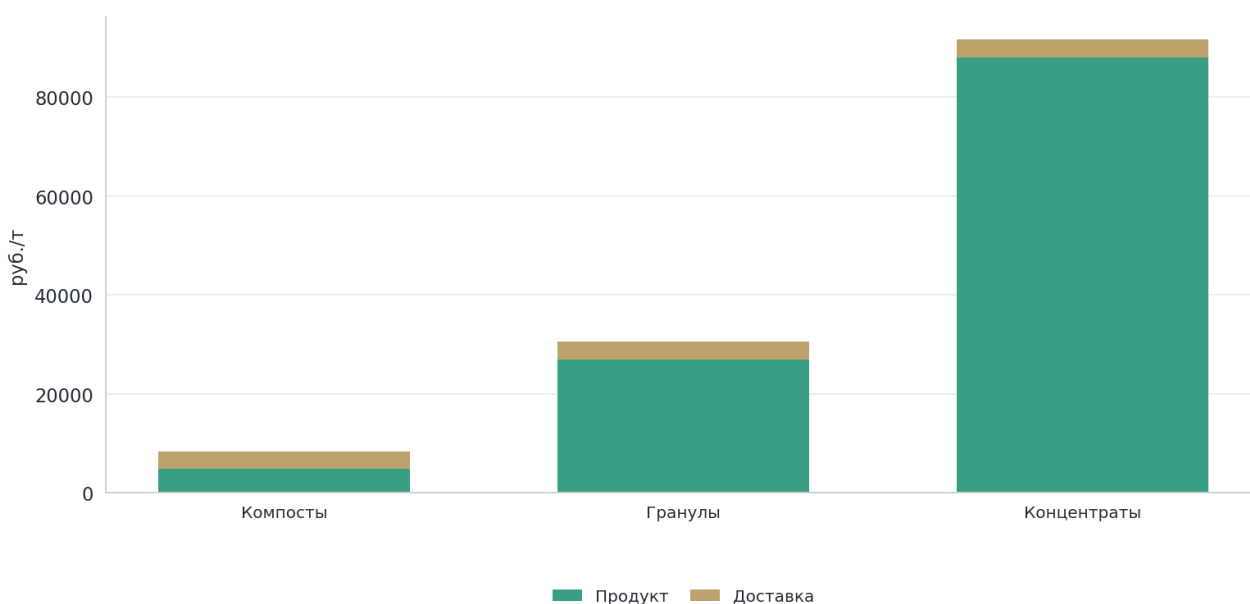
Географическая протяжённость требует считать отдельные зоны доставки вместо единой средней цены округа. Это аналитическая гипотеза о механике снабжения, а не результат опроса компаний округа. В демонстрационном кейсе региональная доля распределяется пропорционально между тремя сегментами; расстояние отражает условный маршрут одного поставщика.

Принятое плечо доставки — 650 км, удельная ставка — 5,5 рубля на тонно-километр. Транспортная надбавка равна 3 575 рублям на тонну. При одинаковом тарифе она сильнее влияет на дешёвые объёмные продукты, чем на концентраты, поэтому национальный ассортимент не обязательно остаётся конкурентоспособным во всех зонах.

Таблица 26. Доступный территориальный контур

Сегмент	Объём, тыс. т	Цена с доставкой, руб./т	Доставка / цена, %
Компосты	85,0	8 375,0	42,7
Гранулы	21,8	30 575,0	11,7
Концентраты	5,5	91 575,0	3,9

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 22. Цена на складе покупателя


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Из полученного контура следует исключить покупателей, которых нельзя обслужить по минимальной партии, срокам оплаты или требованиям к характеристикам. Остаток будет обслуживаемым рынком. План захвата затем ограничивается активными каналами продаж и доступным оборотным капиталом; автоматическое присвоение фиксированного процента всей территории не обосновано.

Для подтверждения гипотезы по округу нужны адресные точки отгрузки, сезонный объём заказов, фактические тарифы и условия разгрузки. Круговой маршрут, обратная загрузка и консолидация могут изменить результат; их экономический эффект рассчитывается отдельно, без корректировки отпускной цены задним числом.

12.8. Территориальный кейс: дальневосточный округ

На длинном маршруте устойчивость графика и запас на складе могут быть важнее минимальной отпускной цены. Это аналитическая гипотеза о механике снабжения, а не результат опроса компаний округа. В демонстрационном кейсе региональная доля распределяется пропорционально между тремя сегментами; расстояние отражает условный маршрут одного поставщика.

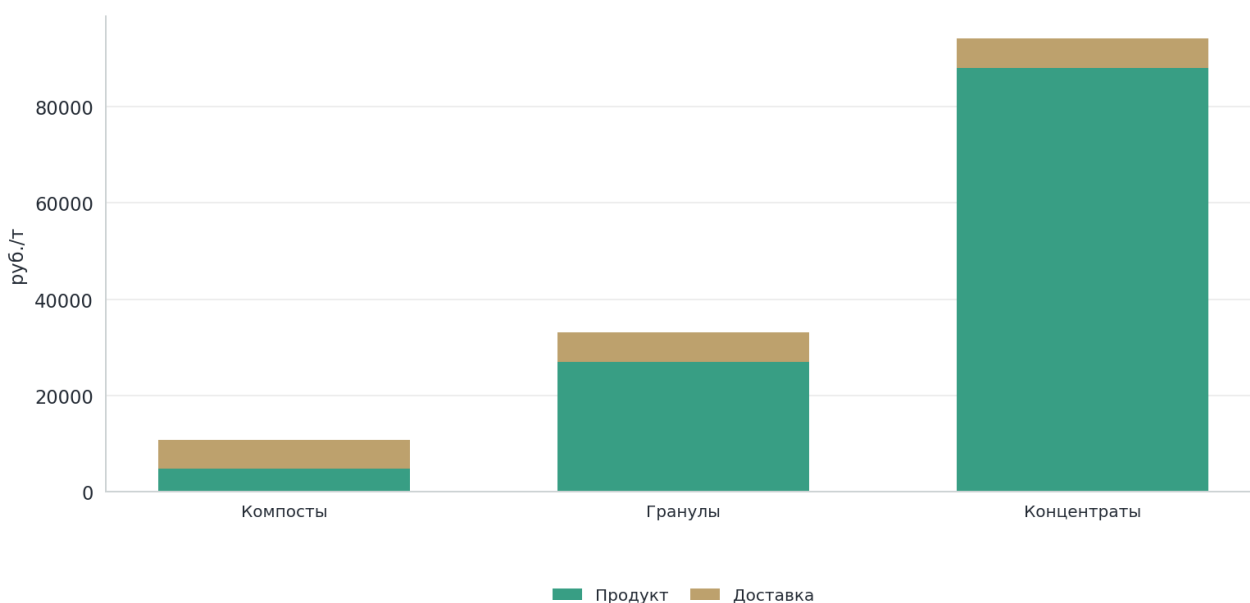
Принятое плечо доставки — 1100 км, удельная ставка — 5,5 рубля на тонно-километр. Транспортная надбавка равна 6 050 рублям на тонну. При одинаковом тарифе она сильнее влияет на дешёвые объёмные продукты, чем на концентраты, поэтому национальный ассортимент не обязательно остаётся конкурентоспособным во всех зонах.

Таблица 27. Доступный территориальный контур

Сегмент	Объём, тыс. т	Цена с доставкой, руб./т	Доставка / цена, %
Компосты	34,0	10 850,0	55,8
Гранулы	8,7	33 050,0	18,3
Концентраты	2,2	94 050,0	6,4

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 23. Цена на складе покупателя



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.



Из полученного контура следует исключить покупателей, которых нельзя обслужить по минимальной партии, срокам оплаты или требованиям к характеристикам. Остаток будет обслуживаемым рынком. План захвата затем ограничивается активными каналами продаж и доступным оборотным капиталом; автоматическое присвоение фиксированного процента всей территории не обосновано.

Для подтверждения гипотезы по округу нужны адресные точки отгрузки, сезонный объём заказов, фактические тарифы и условия разгрузки. Круговой маршрут, обратная загрузка и консолидация могут изменить результат; их экономический эффект рассчитывается отдельно, без корректировки отпускной цены задним числом.

13.1. Канал реализации: прямые продажи хозяйствам

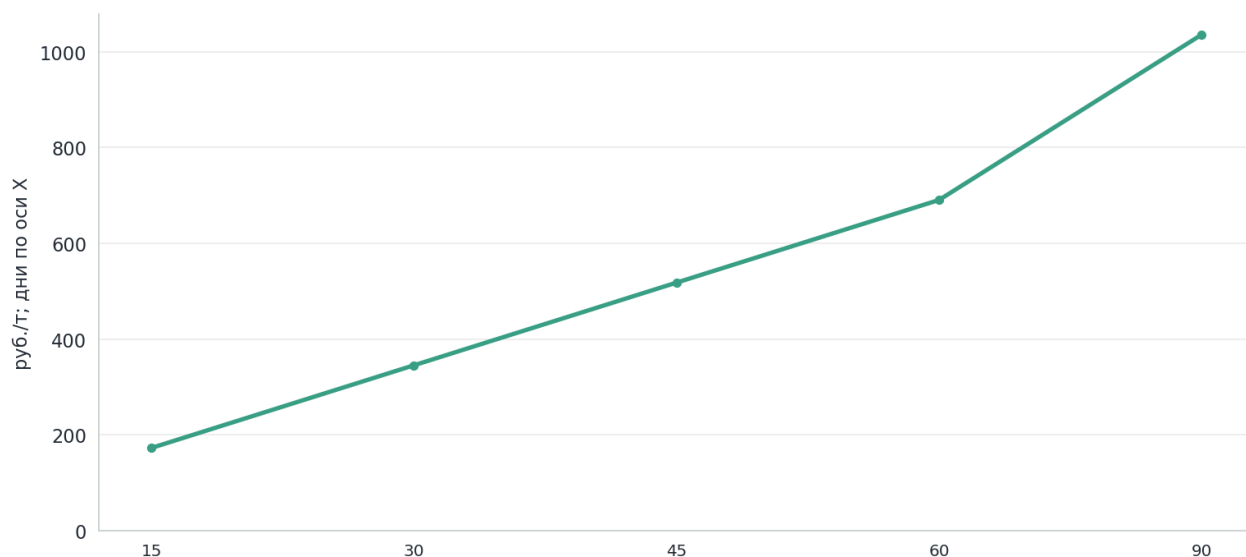
Покупатель сопоставляет доставленную стоимость программы применения и надёжность отгрузки. Основная работа продавца — квалификация потребности и календарное планирование.

Ниже разобрана одна условная тонна гранулированного продукта. Канальная надбавка и расходы заданы для демонстрации расчёта; они не являются тарифами конкретного продавца. Выручка участника канала, валовая маржа и прибыль производителя — разные показатели, их необходимо показывать отдельно.

Таблица 28. Экономика условной поставки

Показатель	Значение	Интерпретация
Отпускная база, руб./т	27000	Граница производителя
Надбавка канала, %	0	Условное допущение
Цена реализации, руб./т	27000	До операционных удержаний
Удержания, %	3,0	Условный совокупный коэффициент
Поступление, руб./т	26 190,0	После удержаний
Цикл финансирования, дней	45	Для примера
Стоимость капитала, руб./т	517,8	24% годовых × дни / 365

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 24. Влияние срока финансирования

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Условный вес канала в демонстрационном распределении составляет 32%. Вес не используется как независимое доказательство спроса: один клиент может покупать через несколько каналов. Для исключения двойного счёта рынок распределяют по конечной поставке, а внутренние переходы между участниками цепочки выделяют отдельно.

При выборе канала полезно закрепить ответственность за остатки, возвраты и дебиторскую задолженность. Если торговая надбавка выглядит высокой, но включает дорогую фасовку и мелкую доставку, её нельзя целиком интерпретировать как свободную прибыль.

13.2. Канал реализации: региональный дилер

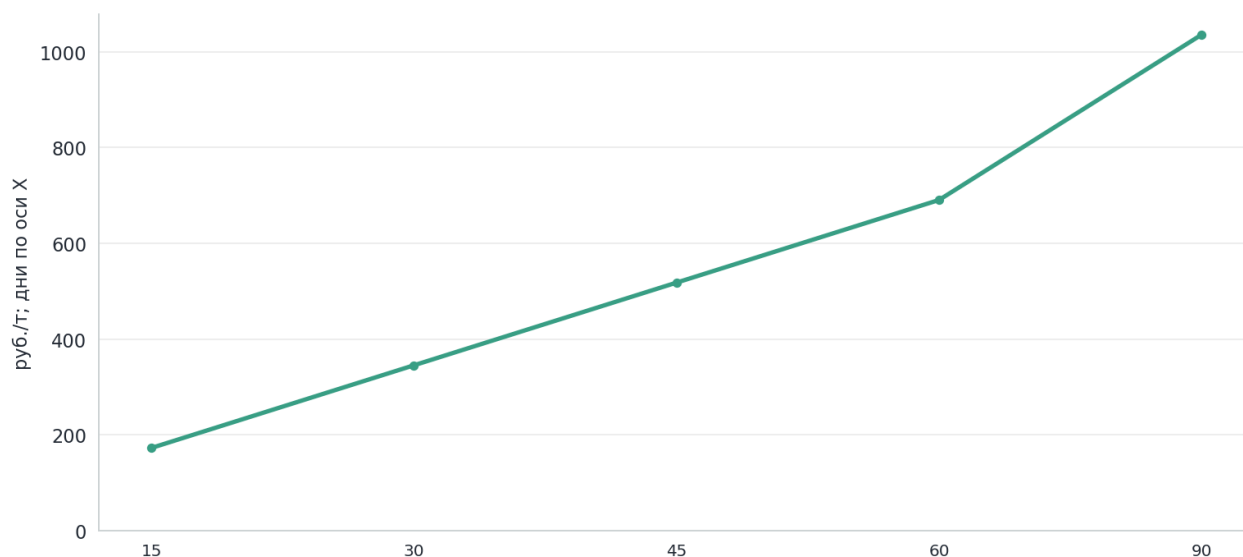
Посредник агрегирует заказы и берёт на себя часть складского сервиса. Его маржа оправдана только при измеримом увеличении охвата или снижении расходов производителя.

Ниже разобрана одна условная тонна гранулированного продукта. Канальная надбавка и расходы заданы для демонстрации расчёта; они не являются тарифами конкретного продавца. Выручка участника канала, валовая маржа и прибыль производителя — разные показатели, их необходимо показывать отдельно.

Таблица 29. Экономика условной поставки

Показатель	Значение	Интерпретация
Отпускная база, руб./т	27000	Граница производителя
Надбавка канала, %	18,0	Условное допущение
Цена реализации, руб./т	31 860,0	До операционных удержаний
Удержания, %	2,0	Условный совокупный коэффициент
Поступление, руб./т	31 222,8	После удержаний
Цикл финансирования, дней	30	Для примера
Стоимость капитала, руб./т	345,2	24% годовых × дни / 365

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 25. Влияние срока финансирования


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Условный вес канала в демонстрационном распределении составляет 28%. Вес не используется как независимое доказательство спроса: один клиент может покупать через несколько каналов. Для исключения двойного счёта рынок распределяют по конечной поставке, а внутренние переходы между участниками цепочки выделяют отдельно.

При выборе канала полезно закрепить ответственность за остатки, возвраты и дебиторскую задолженность. Если торговая надбавка выглядит высокой, но



включает дорогую фасовку и мелкую доставку, её нельзя целиком интерпретировать как свободную прибыль.

13.3. Канал реализации: садовые центры

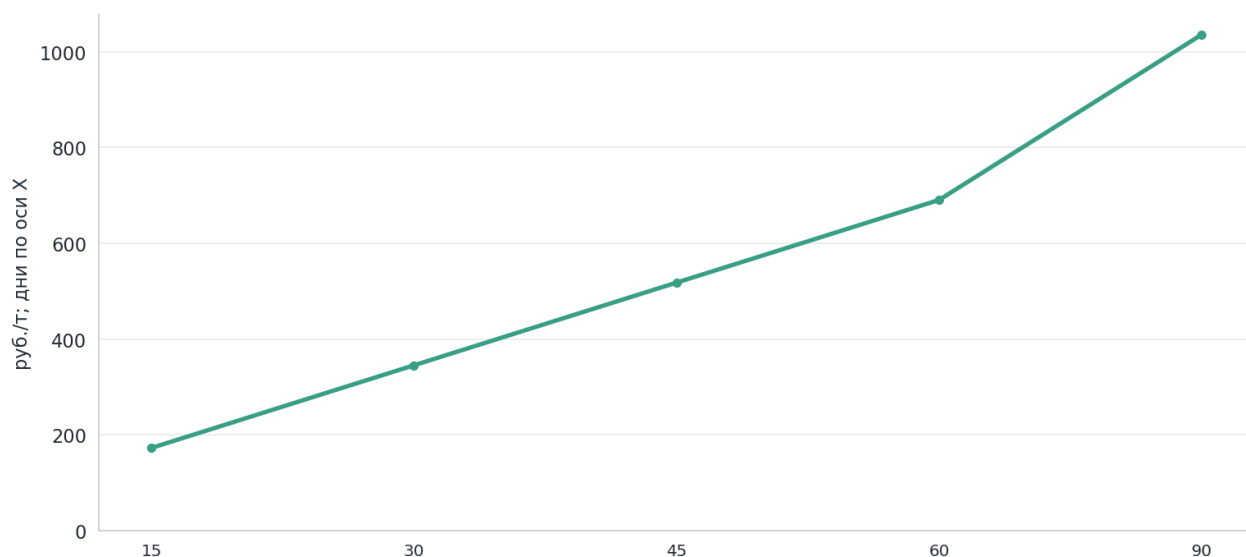
Розничный ассортимент требует фасовки, понятной инструкции и стабильного внешнего вида упаковки. Мелкая тара меняет себестоимость и не должна сравниваться с оптовой тонной.

Ниже разобрана одна условная тонна гранулированного продукта. Канальная надбавка и расходы заданы для демонстрации расчёта; они не являются тарифами конкретного продавца. Выручка участника канала, валовая маржа и прибыль производителя — разные показатели, их необходимо показывать отдельно.

Таблица 30. Экономика условной поставки

Показатель	Значение	Интерпретация
Отпускная база, руб./т	27000	Граница производителя
Надбавка канала, %	32,0	Условное допущение
Цена реализации, руб./т	35 640,0	До операционных удержаний
Удержания, %	4,0	Условный совокупный коэффициент
Поступление, руб./т	34 214,4	После удержаний
Цикл финансирования, дней	35	Для примера
Стоимость капитала, руб./т	402,7	24% годовых × дни / 365

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 26. Влияние срока финансирования

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Условный вес канала в демонстрационном распределении составляет 18%. Вес не используется как независимое доказательство спроса: один клиент может покупать через несколько каналов. Для исключения двойного счёта рынок распределяют по конечной поставке, а внутренние переходы между участниками цепочки выделяют отдельно.

При выборе канала полезно закрепить ответственность за остатки, возвраты и дебиторскую задолженность. Если торговая надбавка выглядит высокой, но включает дорогую фасовку и мелкую доставку, её нельзя целиком интерпретировать как свободную прибыль.

13.4. Канал реализации: интернет-канал

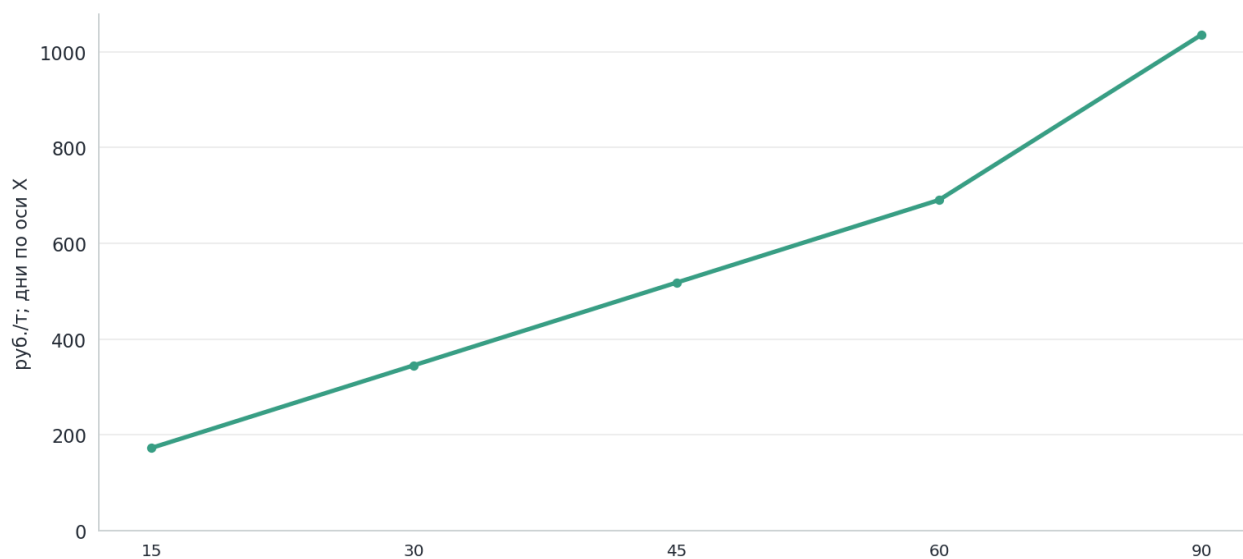
Онлайн-продажи добавляют комиссии, комплектацию и возвраты. Рост цены на витрине не равен росту чистой выручки поставщика.

Ниже разобрана одна условная тонна гранулированного продукта. Канальная надбавка и расходы заданы для демонстрации расчёта; они не являются тарифами конкретного продавца. Выручка участника канала, валовая маржа и прибыль производителя — разные показатели, их необходимо показывать раздельно.

Таблица 31. Экономика условной поставки

Показатель	Значение	Интерпретация
Отпускная база, руб./т	27000	Граница производителя
Надбавка канала, %	25,0	Условное допущение
Цена реализации, руб./т	33 750,0	До операционных удержаний
Удержания, %	9,0	Условный совокупный коэффициент
Поступление, руб./т	30 712,5	После удержаний
Цикл финансирования, дней	14	Для примера
Стоимость капитала, руб./т	161,1	24% годовых × дни / 365

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 27. Влияние срока финансирования


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Условный вес канала в демонстрационном распределении составляет 14%. Вес не используется как независимое доказательство спроса: один клиент может покупать через несколько каналов. Для исключения двойного счёта рынок распределяют по конечной поставке, а внутренние переходы между участниками цепочки выделяют отдельно.

При выборе канала полезно закрепить ответственность за остатки, возвраты и дебиторскую задолженность. Если торговая надбавка выглядит высокой, но



включает дорогую фасовку и мелкую доставку, её нельзя целиком интерпретировать как свободную прибыль.

13.5. Канал реализации: озеленение и проектные закупки

Проектная поставка привязана к срокам объекта и составу работ. Требования к партии и документам могут быть важнее широты потребительского бренда.

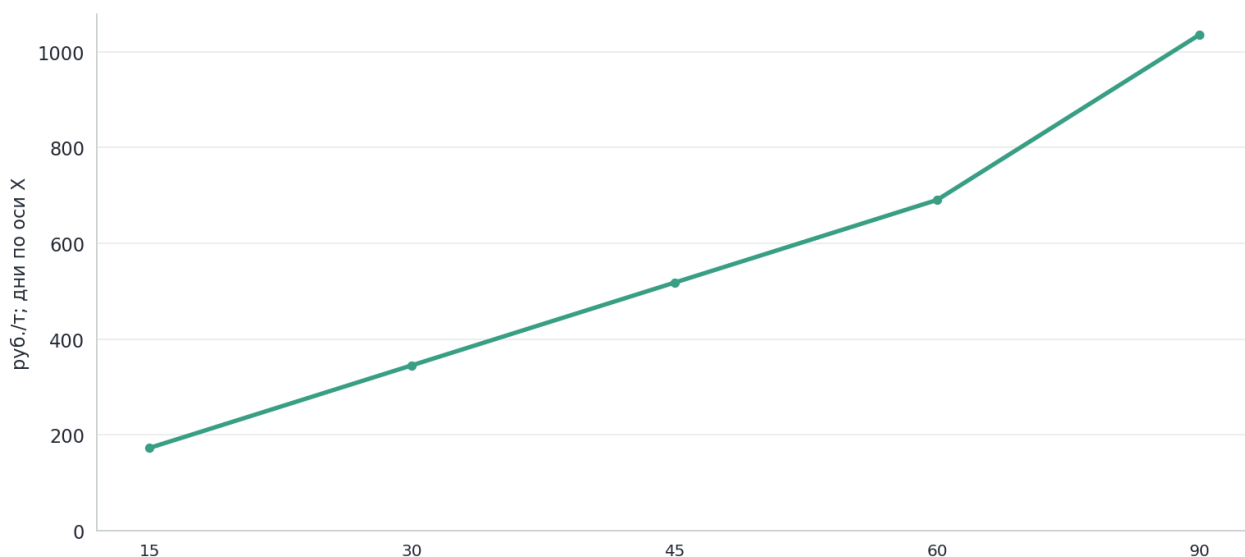
Ниже разобрана одна условная тонна гранулированного продукта. Канальная надбавка и расходы заданы для демонстрации расчёта; они не являются тарифами конкретного продавца. Выручка участника канала, валовая маржа и прибыль производителя — разные показатели, их необходимо показывать отдельно.

Таблица 32. Экономика условной поставки

Показатель	Значение	Интерпретация
Отпускная база, руб./т	27000	Граница производителя
Надбавка канала, %	10,0	Условное допущение
Цена реализации, руб./т	29 700,0	До операционных удержаний
Удержания, %	3,0	Условный совокупный коэффициент
Поступление, руб./т	28 809,0	После удержаний
Цикл финансирования, дней	60	Для примера
Стоимость капитала, руб./т	690,4	$24\% \text{ годовых} \times \text{дни} / 365$

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 28. Влияние срока финансирования



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Условный вес канала в демонстрационном распределении составляет 8%. Вес не используется как независимое доказательство спроса: один клиент может покупать через несколько каналов. Для исключения двойного счёта рынок распределяют по конечной поставке, а внутренние переходы между участниками цепочки выделяют отдельно.

При выборе канала полезно закрепить ответственность за остатки, возвраты и дебиторскую задолженность. Если торговая надбавка выглядит высокой, но включает дорогую фасовку и мелкую доставку, её нельзя целиком интерпретировать как свободную прибыль.

14. Сезонность и управление запасами

Сезонность относится к отгрузкам, оплате и применению по-разному. Продажа в первом квартале может финансировать внесение во втором; импортный товар способен несколько месяцев находиться на складе. Для денежного планирования нужен помесечный график, а для оценки ёмкости — согласованный годовой баланс.

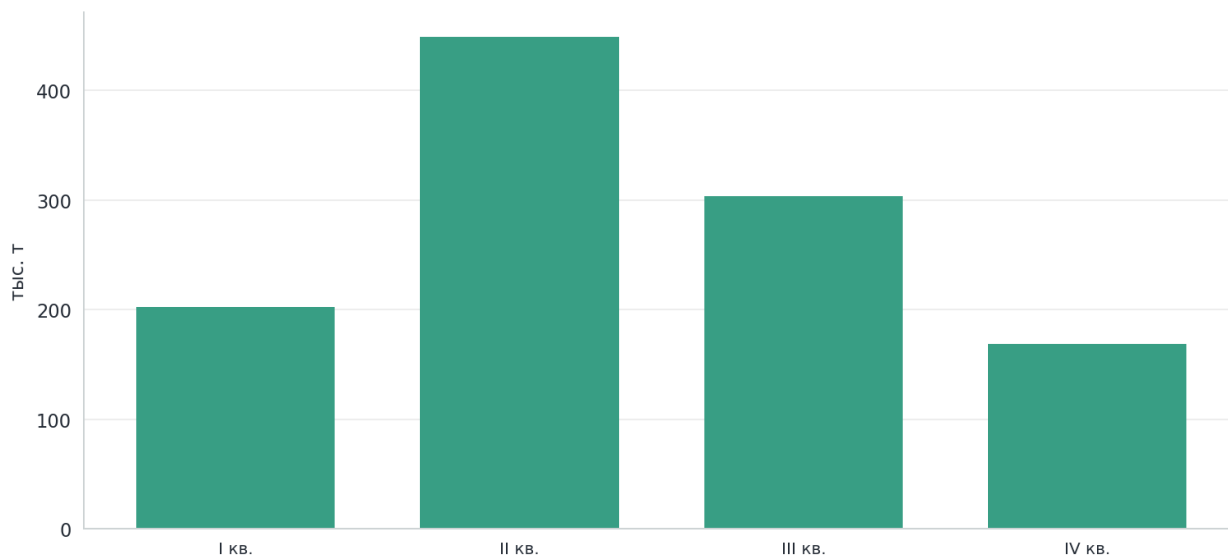
Таблица 33. Условный календарь отгрузок

Квартал	Доля, %	Объём, тыс. т	Стоимость, млн руб.
I	18,0	202,1	2 665,1
II	40,0	449,2	5 922,4
III	27,0	303,2	3 997,6

Таблица 33. Условный календарь отгрузок

Квартал	Доля, %	Объём, тыс. т	Стоимость, млн руб.
IV	15,0	168,4	2 220,9

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 29. Сезонный профиль


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Запас должен покрывать ожидаемый разрыв между производством и отгрузкой, но не превращаться в способ искусственного завышения продаж. Если дилеру поставлен товар с правом возврата, полезно дополнительно отслеживать продажу конечному покупателю. Для концентратов и органических продуктов важны условия и сроки хранения конкретной партии.

15. Проверка производственных ограничений

Заявленная мощность не равна годовым продажам. Фактический выпуск зависит от доступности сырья, времени работы, выхода годного и спроса. Для сезонного продукта запас перед пиком может быть необходим даже при достаточной годовой мощности.

Таблица 34. Иллюстрация загрузки линии гранулирования

Параметр	Низкая загрузка	Базовая	Высокая
Мощность, тыс. т/год	40	40	40
Коэффициент времени	0,6	0,7	0,8
Выход годного	0,9	1,0	1,0
Годный выпуск, тыс. т	20,7	26,9	33,0
Условная цена, руб./т	27000	27000	27000
Выручка, млн руб.	558,4	725,8	890,5

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 30. Фактический выпуск при одинаковой мощности


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Доступный рынок поставщика ограничен наименьшей из трёх величин: подтверждённым спросом, способностью произвести и возможностью профинансировать оборот. Публичное сообщение о запуске линии не должно автоматически добавляться к потреблению: необходимо проверить дату коммерческого выпуска и направление продаж.

16. Диапазон оценки и источники неопределённости

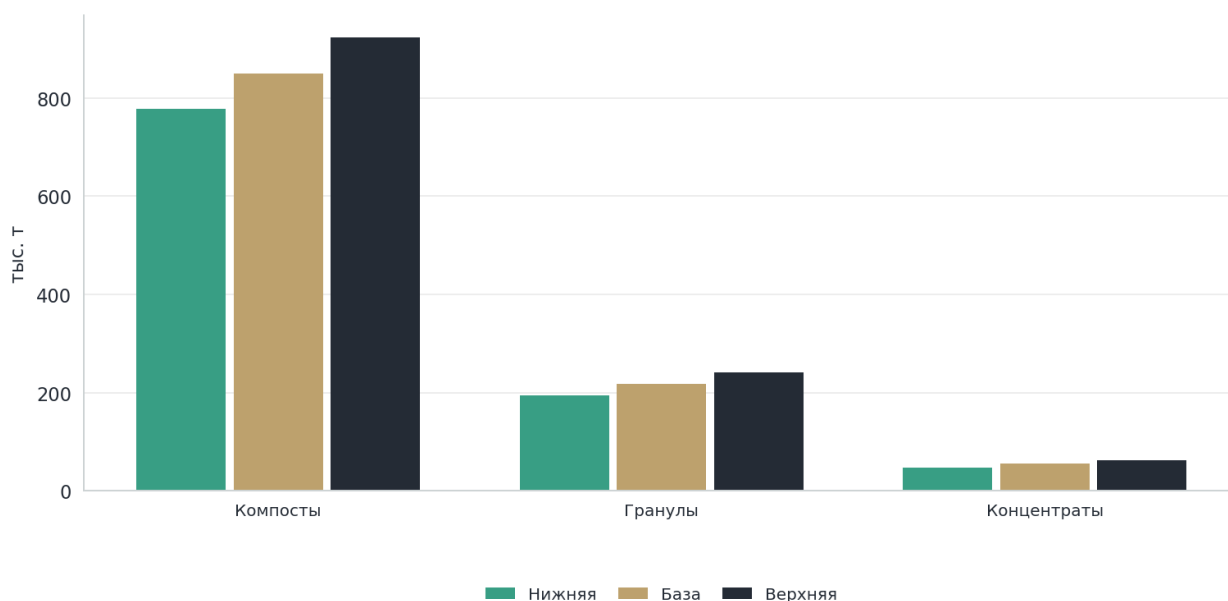
Для условного баланса задаём неопределённость выпуска $\pm 8\%$, импорта $\pm 15\%$, экспорта $\pm 15\%$ и изменения запасов $\pm 50\%$. Это экспертные границы демонстрации, не статистические доверительные интервалы. Крайние комбинации показывают возможный размах результата при неблагоприятном сочетании допущений.

Таблица 35. Интервальная проверка, тыс. т

Сегмент	Нижняя граница	База	Верхняя граница
Компосты	777,2	850	922,8
Гранулы	194,4	218	241,6
Концентраты	47,8	55	62,2

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 31. Диапазон условной ёмкости



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Интервал нельзя сужать только ради удобства презентации. Приоритет дополнительного сбора определяется произведением неопределённости параметра на влияние на результат. Для большого внутреннего выпуска даже небольшой относительный пересмотр может быть важнее значительного изменения малого импортного потока.



17. Предельное плечо доставки объёмного продукта

Экономический радиус продаж определяется не географическим названием региона, а допустимой доставленной ценой. Если покупатель готов платить не более 7500 руб./т, отпускная цена компоста составляет 4800 руб./т, а перевозка стоит 5,5 руб./т·км, максимальное плечо до учёта разгрузки равно 491 км. Превышение этого расстояния требует более высокой цены покупателя, консолидации или другого источника снабжения.

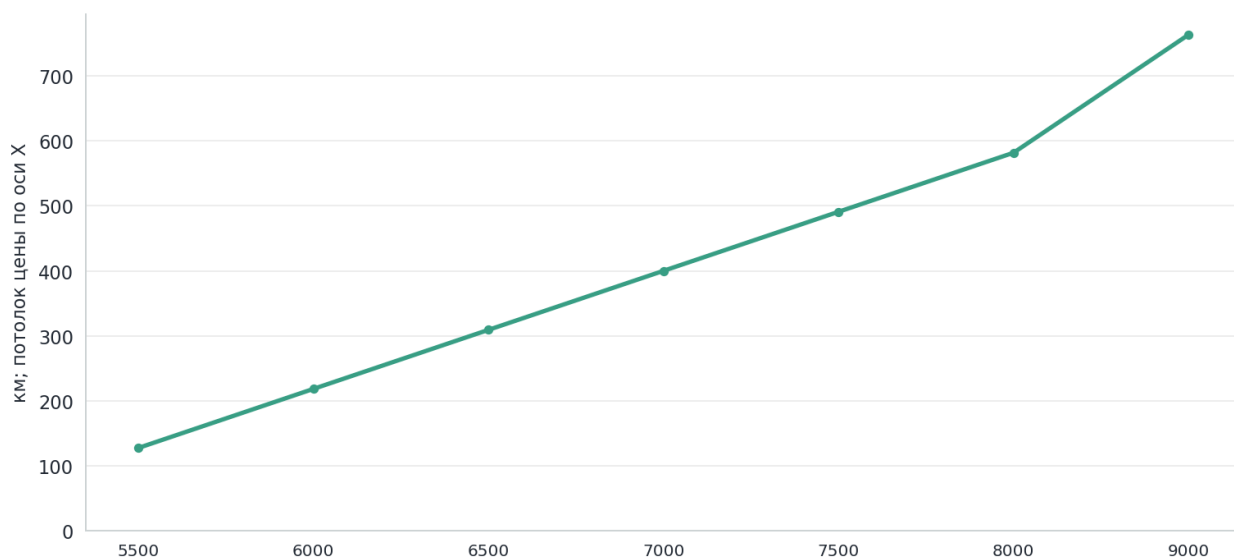
Такой порог не описывает фактическую готовность российских хозяйств платить. Он показывает, как ценовое ограничение превращается в проверяемую карту продаж. Для реального маршрута ставка может быть нелинейной: минимальная стоимость машины делает короткую неполную поставку непропорционально дорогой.

Таблица 36. Радиус при разных ценовых потолках

Потолок, руб./т	Ресурс на доставку, руб./т	Плечо, км
5500	700	127,3
6000	1200	218,2
6500	1700	309,1
7000	2200	400,0
7500	2700	490,9
8000	3200	581,8
9000	4200	763,6

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 32. Допустимое расстояние



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Коммерческий вывод: расширять продажи объёмного продукта целесообразно через локальные узлы и подтверждённую загрузку, а не только через рекламу на всю страну. При одинаковом качестве ближний поставщик может иметь структурное ценовое преимущество, которое невозможно устранить небольшой скидкой производителя.

18. Полная и неполная машина

Стоимость рейса распределяется на фактическую массу, а не на паспортную грузоподъёмность. Для условного рейса стоимостью 55000 рублей перевозка 20 тонн обходится в 2750 руб./т, а 5 тонн — в 11000 руб./т. На малой партии доставка становится дороже самого объёмного продукта.

Сборный груз способен снизить удельный расход, но добавляет обработку, сроки и требования к упаковке. Для органических продуктов совместимость грузов и состояние тары нужно проверять отдельно. Расчёт экономии не означает, что любой товар допустимо перевозить в одной машине.

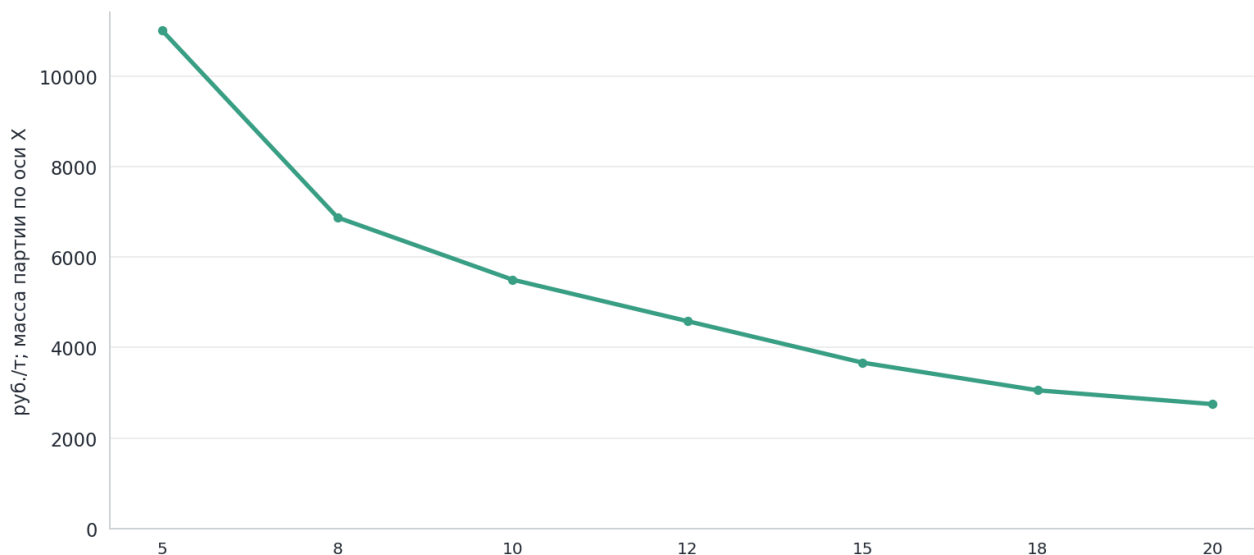
Таблица 37. Загрузка одного рейса

Масса, т	Рейс, руб.	Доставка, руб./т	Продукт с доставкой, руб./т
5	55000	11 000,0	15 800,0
8	55000	6 875,0	11 675,0
10	55000	5 500,0	10 300,0

Таблица 37. Загрузка одного рейса

Масса, т	Рейс, руб.	Доставка, руб./т	Продукт с доставкой, руб./т
12	55000	4 583,3	9 383,3
15	55000	3 666,7	8 466,7
18	55000	3 055,6	7 855,6
20	55000	2 750,0	7 550,0

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 33. Удельный расход перевозки


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Из этого следует требование к минимальному заказу. Его нужно объяснять покупателю экономикой маршрута, а не произвольным ограничением отдела продаж. Альтернатива — объединение заявок с прозрачным графиком и распределением транспортного расхода.

19. Доставленная стоимость программы применения

Сравнение рублей на тонну может скрывать разницу в норме применения. Для демонстрации рассматриваются три условные программы: компост 0,9 т/га по 6500 руб./т с доставкой; гранулы 0,28 т/га по 29000 руб./т; концентрат 0,018 т/га по 92000 руб./т. Их стоимость составляет соответственно 5850, 8120 и 1656 руб./га.



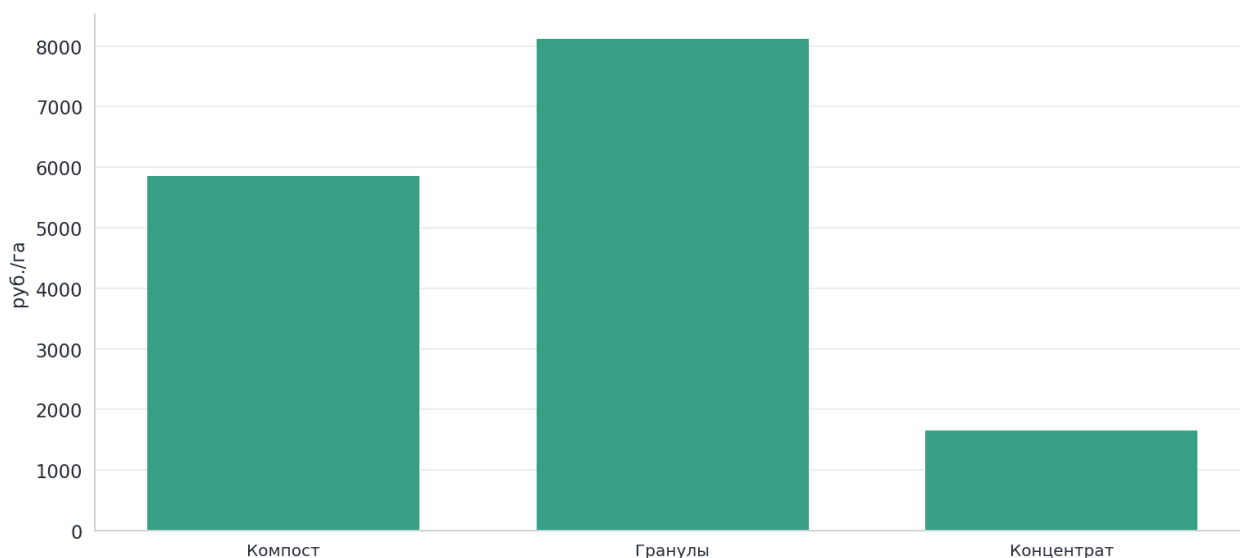
Программы не объявляются агрономически равноценными. Они могут решать разные задачи, иметь разный состав и эффект. Поэтому более низкая стоимость на гектар — только коммерческий показатель, а не доказательство лучшего результата. Для реального выбора нужны подтверждённые нормы и совместимая цель применения.

Таблица 38. Переход от тонны к гектару

Программа	Норма, т/га	Цена, руб./т	Стоимость, руб./га
Компост	0,9	6500	5 850,0
Гранулы	0,3	29000	8 120,0
Концентрат	0,0	92000	1 656,0

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 34. Стоимость условной программы



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Если в стоимость входят внесение, вода, техника или дополнительные проходы, их добавляют отдельными строками. Без этого сравнение отражает только покупку продукта. В примере намеренно не рассчитывается прибавка урожайности, поскольку она не подтверждена опытом.



20. Порог экономического эффекта для покупателя

Для продукта стоимостью 8120 руб./га можно рассчитать, какая дополнительная валовая выручка нужна, чтобы покрыть покупку. Это обратная экономическая задача, не прогноз урожайности. Если условная цена реализуемой продукции равна 20000 руб./т, покрытие покупки требует 0,406 дополнительной тонны на гектар до прочих расходов.

В реальном решении учитываются маржа на дополнительной продукции, затраты на сбор и реализацию, влияние качества и риск отсутствия эффекта.

Использование всей цены продукции вместо маржинального дохода обычно занижает необходимый результат. Поэтому ниже показан диапазон по марже.

Таблица 39. Необходимый дополнительный объём

Маржа, руб./т	Покупка, руб./га	Порог, т/га
10000	8120	0,8
15000	8120	0,5
20000	8120	0,4
25000	8120	0,3
30000	8120	0,3
40000	8120	0,2

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 35. Порог покрытия покупки



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Коммерческое предложение должно отделять расчётный порог от обещанного эффекта. Поставщик может показать метод оценки и предложить проверку, но нельзя превращать арифметическую потребность в подтверждённую агрономическую выгоду.

21. Доступный рынок отдельного производителя

Для демонстрационной линии гранул принимаются три последовательных ограничения: релевантный сегмент 218 тыс. т; географически обслуживаемая часть 35%; потребность клиентов, соответствующих условиям поставки, 45% от этой части. Полученный обслуживаемый объём равен 34,335 тыс. т. Он ещё не является планом продаж.

Далее применяется доля реально достижимого входа через каналы. При 10% такой доли стартовая продажа составляет 3,434 тыс. т. Все коэффициенты условны; модель нужна для проверки логики перехода от отрасли к бизнесу. Нельзя одновременно трактовать 35% как географический охват и как уже достигнутую долю продаж.

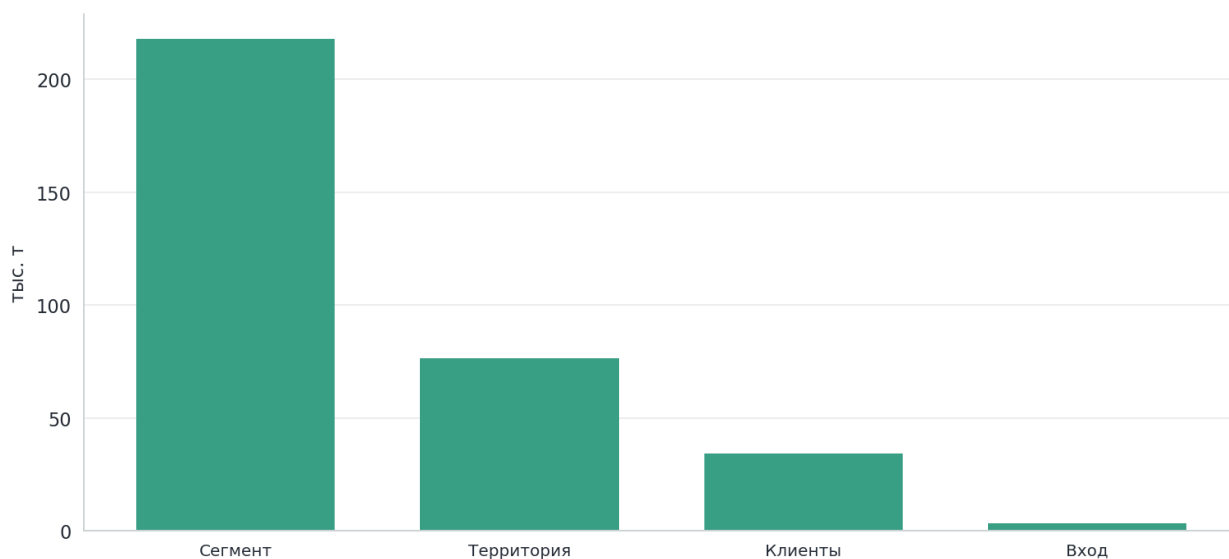
Таблица 40. Последовательное сужение

Этап	Коэффициент	Объём, тыс. т
Весь сегмент	1	218
Географическая доступность	0,3	76,3
Коммерческая применимость	0,5	34,3

Таблица 40. Последовательное сужение

Этап	Коэффициент	Объём, тыс. т
Первичный вход	0,1	3,4

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 36. От сегмента к плану входа


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Для подтверждения последнего коэффициента необходимы активные дилеры, воронка переговоров и вероятность повторного заказа. Доля рынка не должна появляться в финансовом плане только потому, что она выглядит небольшой на фоне национальной ёмкости.

22. Порог покрытия постоянных расходов

Условная экономика поставщика гранул: цена 27000 руб./т, переменные затраты 17500 руб./т и дополнительные переменные коммерческие расходы 2000 руб./т. Вклад тонны в покрытие постоянных затрат равен 7500 рублей. При постоянных расходах 24 млн рублей в год порог продаж составляет 3200 тонн.

Это операционный расчёт до налогов, инвестиций и финансирования. Он не является полноценной финансовой моделью завода. Его роль в исследовании рынка — проверить, может ли достижимый объём входа покрыть выбранную коммерческую инфраструктуру.

**Таблица 41. Чувствительность порога к цене**

Цена, руб./т	Вклад, руб./т	Порог, т/год
23000	3500	6 857,1
24000	4500	5 333,3
25000	5500	4 363,6
26000	6500	3 692,3
27000	7500	3 200,0
28000	8500	2 823,5
29000	9500	2 526,3

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 37. Необходимый объём продаж

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

В предыдущем кейсе стартовый вход около 3434 тонн лишь немного превышает условный порог. Это указывает на слабый запас устойчивости: скидка, недозагрузка или дополнительная логистика могут сделать стартовый план недостаточным. Увеличивать долю рынка для устранения этой проблемы без доказательств нельзя.

23. Риск дебиторской задолженности

Рост продаж через отсрочку требует оборотного капитала. При годовой выручке 90 млн рублей равномерная дебиторская задолженность на 45 дней составляет 11,096 млн рублей. Сезонность способна сделать пиковую потребность выше среднегодового расчёта.

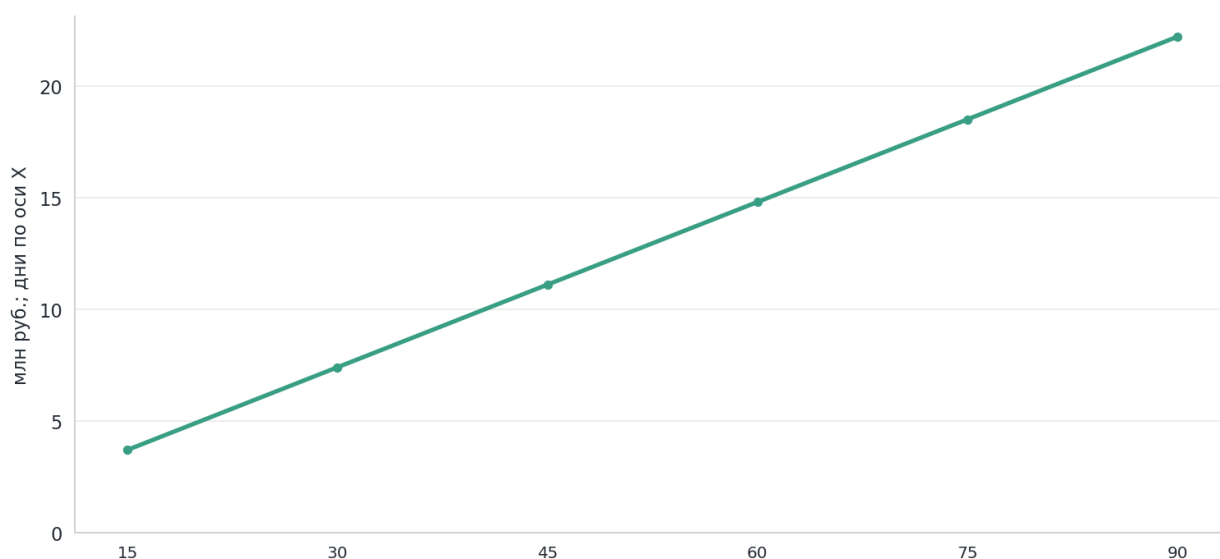
Финансовое ограничение влияет на доступный рынок: поставщик может видеть спрос, но не иметь возможности отгрузить его на условиях клиента. Для сравнения каналов полезно оценивать вклад после финансирования, а не только валовую маржу.

Таблица 42. Средняя дебиторская задолженность

Отсрочка, дней	Выручка, млн руб.	Связанный капитал, млн руб.	Расход при 24%, млн руб.
15	90	3,7	0,9
30	90	7,4	1,8
45	90	11,1	2,7
60	90	14,8	3,6
75	90	18,5	4,4
90	90	22,2	5,3

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 38. Капитал в оплате покупателей



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.



Резерв по неплатежам и стоимость капитала имеют разный смысл. Первый отражает риск потери суммы, второй — время её использования. Их следует учитывать отдельно, а не подменять одним общим процентом «на риск».

24. Пилотные партии и конверсия в повторную покупку

Пилотная поставка полезна для проверки продукта и процесса снабжения, но не должна сразу засчитываться как постоянная годовая ёмкость. Для условной программы принимаются 40 пилотов по 5 тонн, средняя повторная покупка 60 тонн и несколько уровней конверсии.

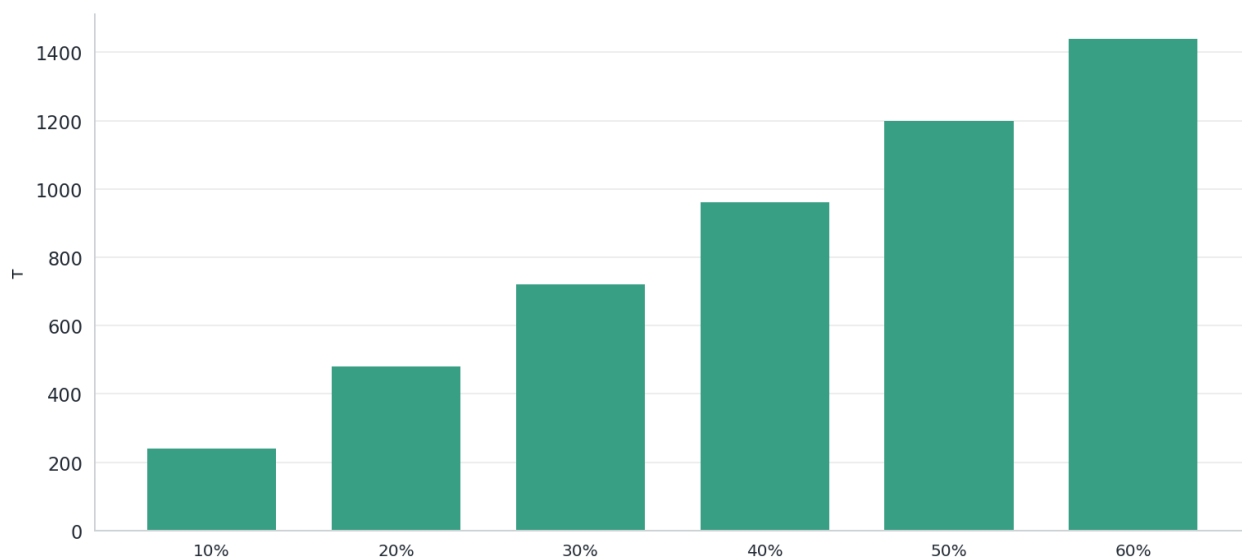
Расход на привлечение и поддержку пилота может быть оправдан при повторной покупке. Если расчёт строится только на числе отправленных образцов, он переоценивает коммерческий результат. В модели конверсия означает долю покупателей, действительно сделавших повторный заказ в заданный период.

Таблица 43. Переход от пилотов к продажам

Конверсия, %	Повторных клиентов	Повторный объём, т	Пилоты + повтор, т
10,0	4,0	240,0	440,0
20,0	8,0	480,0	680,0
30,0	12,0	720,0	920,0
40,0	16,0	960,0	1 160,0
50,0	20,0	1 200,0	1 400,0
60,0	24,0	1 440,0	1 640,0

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 39. Объём после тестовой программы



Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Для реального исследования следует разделять отказ из-за свойств продукта, бюджета, погоды и организационных причин. Эти причины дают разные действия: изменение предложения, другой канал или корректировку календаря, а не одинаковое снижение цены.

25. Концентрация клиентской базы

Большой рынок не гарантирует устойчивость конкретного поставщика. Если один покупатель формирует 40% продаж, его отказ способен перекрыть рост всей категории. Для оценки этого риска нужна структура фактической выручки, а не только общая ёмкость рынка.

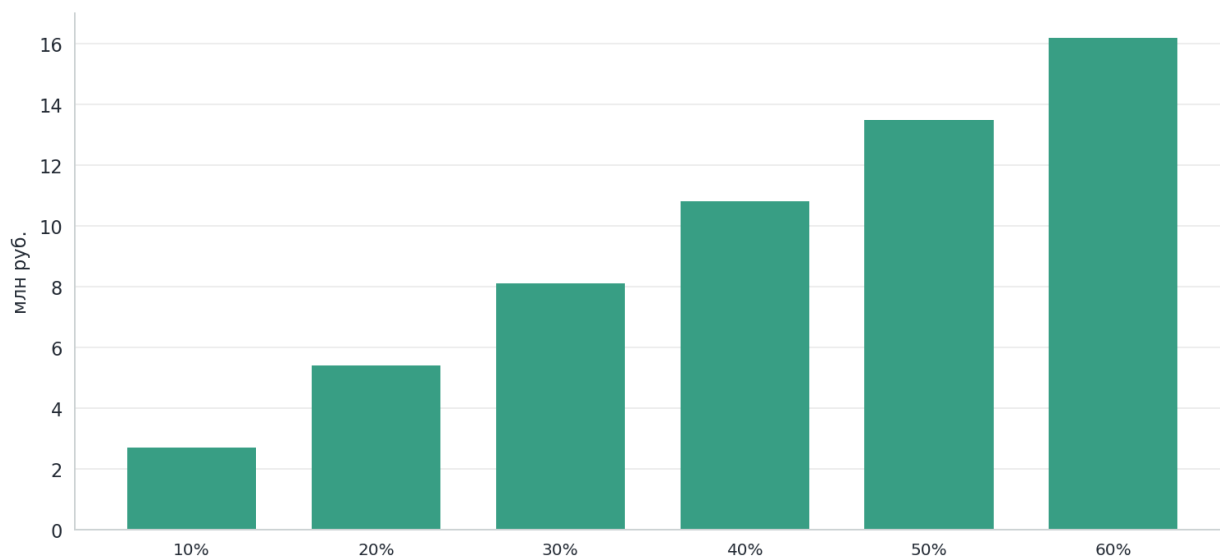
Таблица 44. Стресс-тест условной выручки 90 млн руб.

Доля крупнейшего, %	Снижение его заказа, %	Потеря выручки, млн руб.	Остаток, млн руб.
10,0	30	2,7	87,3
20,0	30	5,4	84,6
30,0	30	8,1	81,9
40,0	30	10,8	79,2
50,0	30	13,5	76,5

Таблица 44. Стресс-тест условной выручки 90 млн руб.

Доля крупнейшего, %	Снижение его заказа, %	Потеря выручки, млн руб.	Остаток, млн руб.
60,0	30	16,2	73,8

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 40. Потеря при сокращении крупнейшего заказа


Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Диверсификацию следует считать по независимым конечным покупателям. Несколько торговых домов одной группы могут не снижать риск так же, как независимые каналы. Одновременно слишком мелкая клиентская база увеличивает стоимость обслуживания; задача состоит в балансе устойчивости и эффективности.

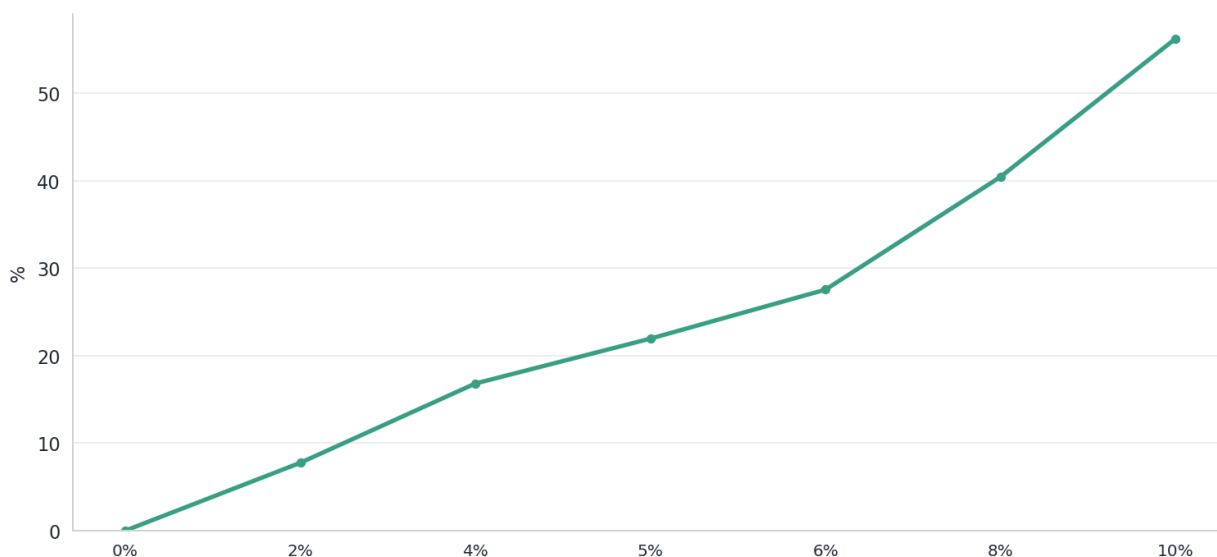
26. Ценовая уступка и необходимый рост объёма

Скидка уменьшает вклад с каждой тонны. При исходной цене 27000 руб./т и переменной базе 19500 руб./т вклад равен 7500 рублям. Чтобы сохранить общий вклад после скидки 5%, объём должен вырасти в $7500 / 6150 = 1,220$ раза, то есть примерно на 22%.

**Таблица 45. Компенсация скидки объёмом**

Скидка, %	Новая цена	Вклад, руб./т	Нужный прирост объёма, %
0	27000	7500	0,0
2,0	26 460,0	6 960,0	7,8
4,0	25 920,0	6 420,0	16,8
5,0	25 650,0	6 150,0	22,0
6,0	25 380,0	5 880,0	27,6
8,0	24 840,0	5 340,0	40,4
10,0	24 300,0	4 800,0	56,2

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Рисунок 41. Рост объёма для сохранения вклада

Источник: собственная демонстрационная модель «Егоров и Ко Консалтинг». Условные значения; не статистика рынка.

Расчёт предполагает неизменные переменные расходы и достаточную мощность. Если дополнительный объём требует нового склада или более дорогой доставки, реальная компенсация будет выше. Поэтому обещанный рост рынка сам по себе не оправдывает скидку: нужна оценка собственной конверсии и исполнения.

Приложение А1. Граница собственного потребления

Продажа сырья между связанными организациями может выглядеть как рынок, хотя остаётся внутри единой технологической цепочки.

**Таблица 46. Аудиторская карточка показателя**

Поле	Что фиксируется	Контроль
Внешняя реализация	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Внутригрупповой оборот	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Собственное внесение	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Передача отходов	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Готовый товар	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Возврат покупателя	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Разделить оплаченный конечный товар и внутреннее движение; сохранить документальное основание каждой классификации.

Результат проверки записывают в журнал изменений: исходное значение, причина исправления, новое значение и влияние на итог. Исправление классификации должно повторно запускать все зависимые таблицы и графики. Если влияние незначительно для вывода, это также фиксируется; необъяснённое расхождение не скрывают округлением.

Приложение А2. Нормализация упаковки

Цена мешка не сопоставима с ценой тонны без массы нетто и числа единиц. Для жидкостей требуется плотность, а не приблизительное равенство литра и килограмма.

Таблица 47. Аудиторская карточка показателя

Поле	Что фиксируется	Контроль
Масса нетто	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Число упаковок	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Цена упаковки	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Плотность	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

**Таблица 47. Аудиторская карточка показателя**

Поле	Что фиксируется	Контроль
Транспортная тара	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Полная партия	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Хранить исходное предложение и отдельную вычисляемую цену; не заменять оригинальную единицу пересчитанной.

Результат проверки записывают в журнал изменений: исходное значение, причина исправления, новое значение и влияние на итог. Исправление классификации должно повторно запускать все зависимые таблицы и графики. Если влияние несущественно для вывода, это также фиксируется; необъяснённое расхождение не скрывают округлением.

Приложение А3. Контроль ценового уровня

Оптовая цена, розничная витрина и цена с доставкой относятся к разным стадиям цепочки. Скидка за объём и налоговый режим способны объяснять видимый разрыв.

Таблица 48. Аудиторская карточка показателя

Поле	Что фиксируется	Контроль
Дата цены	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Минимальная партия	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Граница доставки	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Налоги	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Скидка	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Фасовка	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Сравнивать предложения после приведения к одному сценарию заказа; неизвестные условия показывать отдельно.



Результат проверки записывают в журнал изменений: исходное значение, причина исправления, новое значение и влияние на итог. Исправление классификации должно повторно запускать все зависимые таблицы и графики. Если влияние несущественно для вывода, это также фиксируется; необъяснённое расхождение не скрывают округлением.

Приложение А4. Дедупликация участников

Один завод может присутствовать под юридическим названием, брендом и несколькими торговыми домами. Их суммирование завышает число независимых поставщиков.

Таблица 49. Аудиторская карточка показателя

Поле	Что фиксируется	Контроль
Юридическое лицо	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Производственная площадка	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Бренд	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Дистрибьютор	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Группа компаний	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Товарная линейка	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Связывать сущности идентификаторами, но сохранять различие между производителем и продавцом.

Результат проверки записывают в журнал изменений: исходное значение, причина исправления, новое значение и влияние на итог. Исправление классификации должно повторно запускать все зависимые таблицы и графики. Если влияние несущественно для вывода, это также фиксируется; необъяснённое расхождение не скрывают округлением.

Приложение А5. Интерпретация государственных закупок

Закупка удобрения может входить в комплекс озеленения, где существенную часть цены составляют работы. Сумма контракта не является ценой одного товара.

Таблица 50. Аудиторская карточка показателя

Поле	Что фиксируется	Контроль
Номер лота	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Предмет	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Количество	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Единица	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Стоимость товара	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Стоимость работ	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Использовать только выделяемые сопоставимые позиции; не экстраполировать все государственные расходы на весь рынок.

Результат проверки записывают в журнал изменений: исходное значение, причина исправления, новое значение и влияние на итог. Исправление классификации должно повторно запускать все зависимые таблицы и графики. Если влияние несущественно для вывода, это также фиксируется; необъяснённое расхождение не скрывают округлением.

Приложение А6. Проверка импортной цены

Стоимость на границе зависит от состава партии и условий оценки. Деление общей стоимости на общую массу даёт среднюю корзины, а не цену любого продукта.

Таблица 51. Аудиторская карточка показателя

Поле	Что фиксируется	Контроль
Стоимость партии	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Масса	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Описание	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Страна происхождения	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

**Таблица 51. Аудиторская карточка показателя**

Поле	Что фиксируется	Контроль
Дата	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Торговая граница	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Проверять аномалии по первичным строкам; не удалять дорогой концентрат как выброс без анализа состава.

Результат проверки записывают в журнал изменений: исходное значение, причина исправления, новое значение и влияние на итог. Исправление классификации должно повторно запускать все зависимые таблицы и графики. Если влияние несущественно для вывода, это также фиксируется; необъяснённое расхождение не скрывают округлением.

Приложение А7. Региональный адрес спроса

Адрес регистрации покупателя не всегда совпадает с местом применения. Центральный закупочный офис способен концентрировать оборот нескольких округов.

Таблица 52. Аудиторская карточка показателя

Поле	Что фиксируется	Контроль
Покупатель	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Место доставки	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Склад	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Место применения	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Период	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Конечный получатель	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Распределять конечный спрос по доставке, если она подтверждена; иначе маркировать географическую неопределённость.



Результат проверки записывают в журнал изменений: исходное значение, причина исправления, новое значение и влияние на итог. Исправление классификации должно повторно запускать все зависимые таблицы и графики. Если влияние несущественно для вывода, это также фиксируется; необъяснённое расхождение не скрывают округлением.

Приложение А8. Повторяемость покупки

Годовой заказ не доказывает постоянную норму использования. Покупатель может сформировать запас, провести пилот или сменить технологию.

Таблица 53. Аудиторская карточка показателя

Поле	Что фиксируется	Контроль
Первый заказ	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Повторный заказ	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Остаток	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Пилот	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно
Регулярная программа	Исходное значение и документальная привязка	Проверить единицу и период
Возврат	Исходное значение и документальная привязка	Не суммировать повторно

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

Разделять приобретение и использование; подтверждать устойчивость спроса повторными периодами.

Результат проверки записывают в журнал изменений: исходное значение, причина исправления, новое значение и влияние на итог. Исправление классификации должно повторно запускать все зависимые таблицы и графики. Если влияние несущественно для вывода, это также фиксируется; необъяснённое расхождение не скрывают округлением.

Приложение Б. Выводы для коммерческого решения

Демонстрационная модель показывает три разных экономических механизма внутри одной категории. Для компостов критичны локальность и доставка; для гранулированных форм — баланс стоимости переработки и удобства применения; для концентратов — сопоставимость программы использования и доказательность заявленных свойств.



Первый этап реального проекта должен сократить неопределённость периметра и товарных единиц. Второй — собрать независимые опорные значения по выпуску и внешней покупке. Третий — связать национальную оценку с территориями, каналами и ограничениями конкретного поставщика. Только после этого обоснованно рассчитывается план продаж.

Таблица 54. Матрица управленческого использования

Решение	Что даёт этот пример	Что требуется дополнительно
Выбор сегмента	Механика объёма, цены и логистики	Фактические цены и требования клиентов
Выбор территории	Расчёт плеча и цены доставки	Адресные тарифы и реальные покупатели
План выпуска	Проверка мощности и выхода	Подтверждённые заказы
Инвестиции	Список критичных параметров	Отдельная финансовая модель
Выход в канал	Структура удержаний и оборота	Коммерческие условия партнёра

Источник: методика и аналитические выводы «Егоров и Ко Консалтинг».

O1: OrganicMix, открытый каталог и классификация ассортимента:
<https://organic-mix.ru/> — проверено 22.09.2026. Использован только качественный факт разделения товарных групп. Числа всех расчётных разделов созданы для настоящего демонстрационного примера. Предоставленный пользователем демоотчёт использован как ориентир аналитической структуры; его скрытые данные не воспроизводились.



Понимать рынок. Выбирать направление.

Объём, структура и экономика поставок — основа для обоснованного выхода на рынок.

ОБСУДИМ ВАШУ ЗАДАЧУ

egorov-consulting.ru

Демонстрационный пример. Публичные факты и условные расчёты разграничены в тексте исследования.