



ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ОТДЕЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

СР-03 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Актуализация действующей стратегии

«Северный маршрут»

Региональная температурная логистика продуктов питания



ГОРИЗОНТ АНАЛИЗА

2027-2029

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

ОГЛАВЛЕНИЕ

CP-03 · Актуализация действующей стратегии · Северный маршрут

Введение 4

1. Постановка задачи и методология 5

1.1 Резюме управленческого решения 5

1.2 Мандат и границы проекта 6

1.3 Методология и логика доказательств 7

2. Бизнес-модель и коммерческая диагностика 8

2.1 Бизнес модель компании 8

2.2 Исходная динамика бизнеса 9

2.3 Клиентские сегменты 10

2.4 Экономика продуктового портфеля 11

2.5 Каналы привлечения и продаж 12

2.6 Коммерческая воронка 13

2.7 Концентрация клиентской базы 14

2.8 Цена и экономика единицы 15

3. Операции, ресурсы и денежный цикл 16

3.1 Цепочка создания результата 16

3.2 Пропускная способность 17

3.3 Качество и потери 18

3.4 Снабжение и устойчивость поставок 19

3.5 Команда и компетенции 20

3.6 Данные и цифровые процессы 21

3.7 Оборотный капитал 22

3.8 Денежная дисциплина	23
4. Внешняя среда и рыночное положение	24
4.1 Внешняя среда и сигналы	24
4.2 Доступный спрос снизу вверх	25
4.3 Конкурентные модели	26
4.4 Выбор ценностного предложения	27
5. Стратегический выбор и целевая модель	28
5.1 Причины текущих ограничений	28
5.2 Матрица стратегических факторов	29
5.3 Три альтернативы развития	30
5.4 Сравнение и выбор альтернатив	31
5.5 Логика рекомендуемого решения	32
5.6 Целевая модель работы	33
6. Экономическое обоснование и сценарии	34
6.1 Объём и выручка	34
6.2 Затраты и операционный результат	35
6.3 Потребность в инвестициях	36
6.4 Денежный поток до налогов	36
6.5 Три сценария результата	37
6.6 Чувствительность экономики	38
6.7 Порог безубыточности	39
7. Программа стратегических инициатив	40
7.1 Портфель инициатив	40
7.2 Инициатива 1: обратная загрузка	41
7.3 Инициатива 2: тариф за ожидание	42

7.4 Инициатива 3: диспетчеризация окон	44
7.5 Инициатива 4: контроль температуры	45
7.6 Инициатива 5: обновление маршрутов	46
7.7 Дорожная карта реализации	47
7.8 Роли и ответственность	48
8. Показатели и управленческий контроль	48
8.1 Система стратегических показателей	48
8.2 Контур управленческой отчётности	49
9. Риски и порядок реализации	50
9.1 Карта существенных рисков	50
9.2 Ответные меры и резервы	51
9.3 Сигналы пересмотра решения	53
9.4 Порядок выделения ресурсов	53
9.5 План первых девяноста дней	54
Заключение	55
Приложение А. данные, решения и источники	56
А.1 Программа проверки исходных данных	56
А.2 Реестр решений и изменений	57
А.3 Условия принятия и источники	58

Введение

Настоящий аналитический отчёт представляет демонстрационный результат услуги «Актуализация действующей стратегии» (CP-03) для условной компании «Северный маршрут». Отраслевая специализация: региональная температурная логистика продуктов питания. Цель работы — пересмотреть один стратегический документ и приоритеты на 2027–2029 годы.

Объект анализа — одна компания и её основное направление деятельности. Исходная база относится к 2026 году, ретроспективный период — к 2024–2026 годам, горизонт оценки решений — к 2027–2029 годам. Анализ охватывает коммерческую модель, операционные ограничения, ресурсную обеспеченность, экономику выбранного решения и порядок его реализации.

Методическая основа включает сегментацию клиентов, анализ маржинального вклада и денежного цикла, диагностику пропускной способности, причинный анализ ограничений, сравнение альтернатив по взвешенным критериям, сценарный расчёт и оценку рисков. Выводы строятся последовательно: исходная предпосылка, расчёт или наблюдение, управленческое следствие, условие проверки.

Все компании, внутренние показатели и управленческие ситуации в документе являются модельными. Интервью и полевые исследования не проводились. Ретроспектива сконструирована для демонстрации методики; прогноз представляет условную траекторию при заданных предпосылках. Внешние источники в приложении указаны для последующей проверки, а не как подтверждение внутренних показателей.

Денежные значения приведены в миллионах рублей, если рядом с показателем не указана другая единица. Экономическая оценка выполняется до налогов и финансирования; амортизация, проценты, погашение долга, лизинговые платежи и выплаты собственнику отдельно не рассчитываются. Отображаемые округления не используются в промежуточных вычислениях.

Основная часть разделена на девять разделов. Заключение обобщает рекомендуемое решение и условия его принятия. Приложения содержат программу проверки данных, реестр решений и источники. Нумерация подразделов, таблиц и рисунков позволяет сопоставлять выводы с расчётной базой.

1. Постановка задачи и методология

1.1 Резюме управленческого решения

Обновление стратегии переносит акцент на качество маршрутов. Новый парк рассматривается как следствие устойчивой загрузки, а не как самостоятельный источник спроса.

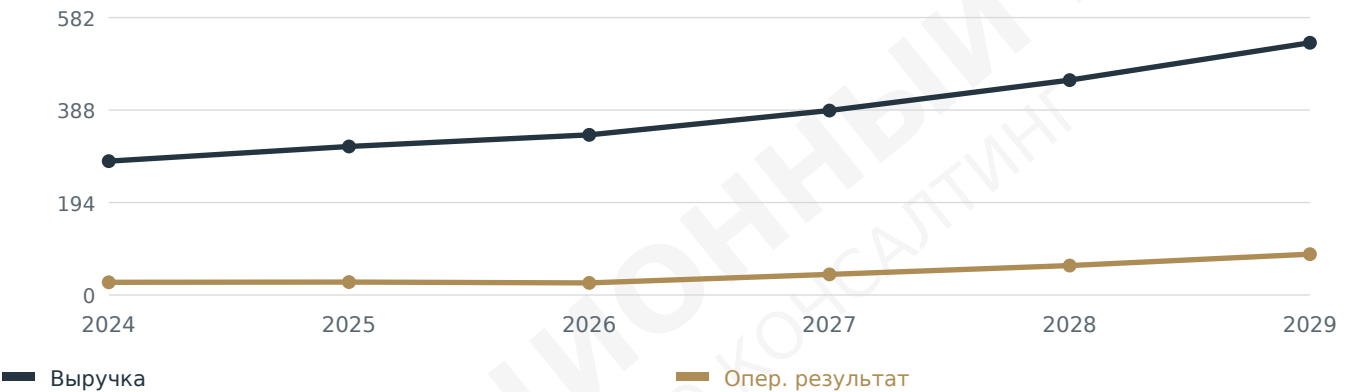
Таблица 1. Резюме управленческого решения

Параметр	Значение / решение
Компания	Северный маршрут — условная компания
Услуга	CP-03 · Актуализация действующей стратегии

Таблица 1. Резюме управленческого решения

Параметр	Значение / решение
Главный выбор	Плотность маршрутов
Выручка 2026 → 2029	336,0 → 529,2
Результат 2026 → 2029	25,4 → 85,6
Вложения 2027-2029	56,0
Условие перехода	Гружёный пробег не ниже 78% и доставка в окно не ниже 95%

Рисунок 1. Выручка и операционный результат



Документ читается как последовательность решений. Сначала проверяются исходная экономика и ограничения, затем сравниваются альтернативы и только после этого выделяются ресурсы. Все внутренние значения в таблицах являются модельными; результаты округлены для представления, расчёты выполняются без промежуточного округления.

При базовых предпосылках выручка достигает 529,2 млн ₽, операционный результат — 85,6 млн ₽ в 2029 году. Вложения за три года составляют 56,0 млн ₽. Эти значения — результат условной модели, а не обещание коммерческого эффекта.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

1.2 Мандат и границы проекта

Пересматривается один действующий модельный документ. Старые ориентиры сохранены для сопоставления; новый расчёт не скрывает отклонение от прежней траектории.

Таблица 2. Мандат и границы проекта

Параметр	Значение / решение
Основная задача	Пересмотреть один стратегический документ и приоритеты на 2027–2029 годы
Объект	Одна компания / одно направление
Горизонт	2027–2029; исходная база — 2026
Стоимость услуги по прайсу	50 500 ₽; не инвестиционный бюджет
Внутренние данные	Полностью сконструированы для примера
Полевые исследования	Не проводились; проверки запланированы
Финансовый объём	Укрупнённая экономика; без налогов и долга
Отдельные работы	Подробная модель, внедрение, правовая экспертиза

Коммерческий объём услуги определяется кодом прайс-листа, а не количеством страниц примера. Развёрнутая демонстрация показывает возможную глубину анализа и не означает, что любая перечисленная смежная работа автоматически входит в договор. Решения принимаются по подтверждённым данным конкретного заказчика.

Для приёмки услуги следует согласовать перечень источников, вопросы собственника и форму управленческого решения. Объём аналитического примера не заменяет согласование задания. Состав результата и критерии его приёмки фиксируются в задании до начала работ.

Пример СР-03 — один цикл пересмотра одного модельного стратегического документа. Старые планы, фактические показатели и протоколы в примере сконструированы; они не относятся к реальному перевозчику.

1.3 Методология и логика доказательств

Отчёт последовательно объясняет, какая предпосылка перестала работать, как меняется решение и какой показатель подтвердит эффект пересмотра.

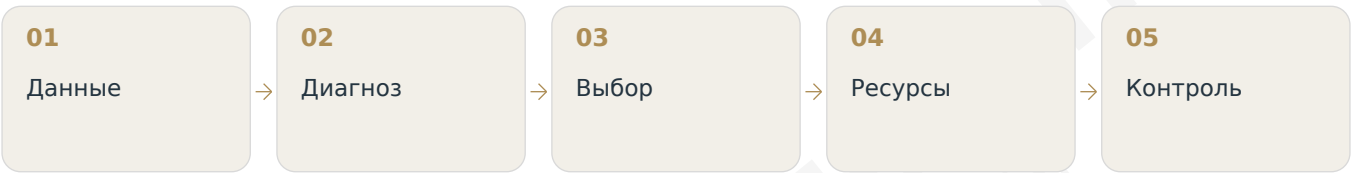
Таблица 3. Методология и логика доказательств

Метод	Проверяемый вопрос	Результат
Экономическая диагностика	Где создаётся и теряется вклад?	Исходная база и ограничения
Анализ процесса	Что ограничивает объём?	Карта ресурсов и узких мест
Сравнение альтернатив	Какой путь отвечает ограничениям?	Обоснованный выбор
Сценарный расчёт	Устойчив ли план к отклонениям?	Диапазон результата

Таблица 3. Методология и логика доказательств

Метод	Проверяемый вопрос	Результат
Портфель инициатив	Что и в какой очередности менять?	Программа действий
Управление рисками	Когда приостановить расширение?	Сигналы и ответные меры

Рисунок 2. Цепочка доказательств



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

В отчёте используется сквозная нумерация страниц и единая база 2026 года. Показатели 2024–2026 годов — сконструированная ретроспектива; 2027–2029 годы — модельный горизонт. Стрелка от наблюдения к решению означает логическую зависимость, а не доказанную причинность по реальным данным.

Методы применяются совместно: коммерческая гипотеза проверяется через экономику заказа и возможность исполнения. Существенное расхождение между источниками фиксируется в реестре допущений. Неподтверждённая предпосылка, способная изменить инвестиционное решение, блокирует расширение до завершения проверки.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

2. Бизнес-модель и коммерческая диагностика

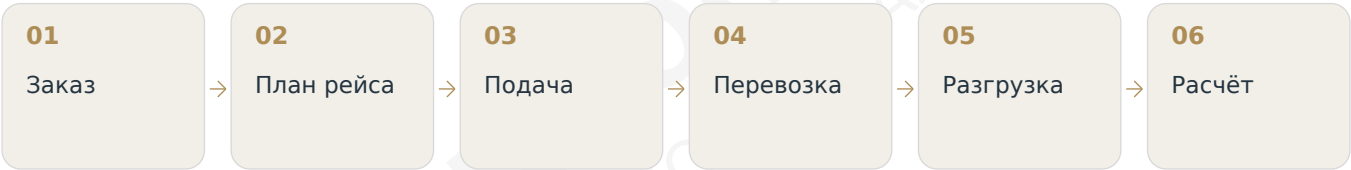
2.1 Бизнес модель компании

Экономика рейса зависит от полного оборота автомобиля, включая ожидание и обратное плечо. Выручка на гружёный километр не отражает рентабельность всего маршрута.

Таблица 4. Бизнес модель компании

Параметр	Значение / решение
Покупатель	руководитель логистики грузовладельца
Ценность	Соблюдение температурного режима и согласованного окна доставки
Единица продажи	рейс
Объём базы	8 400 гружёных рейсов
Ключевой ресурс	Несбалансированные обратные загрузки и ожидание на разгрузке
Развитие	повышение плотности маршрутов
Источник оплаты	Договор и подтверждение результата

Рисунок 3. Как создаётся оплачиваемый результат



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Бизнес-модель описывается через покупателя, единицу продажи, способ исполнения и денежный цикл. Каждое обещание клиенту должно иметь ресурсное обеспечение. Если исполнение зависит от стороннего участника, в договорной модели необходимы срок, критерий приёмки и резервный вариант.

База компании — 8 400 гружёных рейсов и 336,0 млн ₽ выручки. Возможность роста зависит от ресурса «несбалансированные обратные загрузки и ожидание на разгрузке». Проверка спроса без проверки этого ресурса создаёт завышенную оценку достижимого результата.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

2.2 Исходная динамика бизнеса

При росте тарифа операционный результат снижается из-за простоя и пустого пробега. Актуализация меняет операционные предпосылки, а не только индексирует цены.

Таблица 5. Исходная динамика бизнеса

Показатель	2024	2025	2026
Объём	7 800,0	8 200,0	8 400,0
Средняя цена, тыс. ₽	36,00	38,00	40,00
Выручка	280,8	311,6	336,0
Вклад	78,6	84,1	87,4
Постоянные затраты	52,0	57,0	62,0
Опер. результат	26,6	27,1	25,4

Рисунок 4. Изменение операционного результата



Темп роста выручки разложен на физический объём и среднюю цену. Операционный результат здесь равен выручке за вычетом переменных и постоянных денежных операционных затрат. Амортизация, налоги, проценты, погашение долга и распределение прибыли в этот показатель не входят.

За 2024–2026 годы модельная выручка изменилась на 19,7%, объём — на 7,7%. Разницу объясняет траектория цены и структуры продаж. Операционная рентабельность базы равна 7,5%; она служит точкой отсчёта для улучшений.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

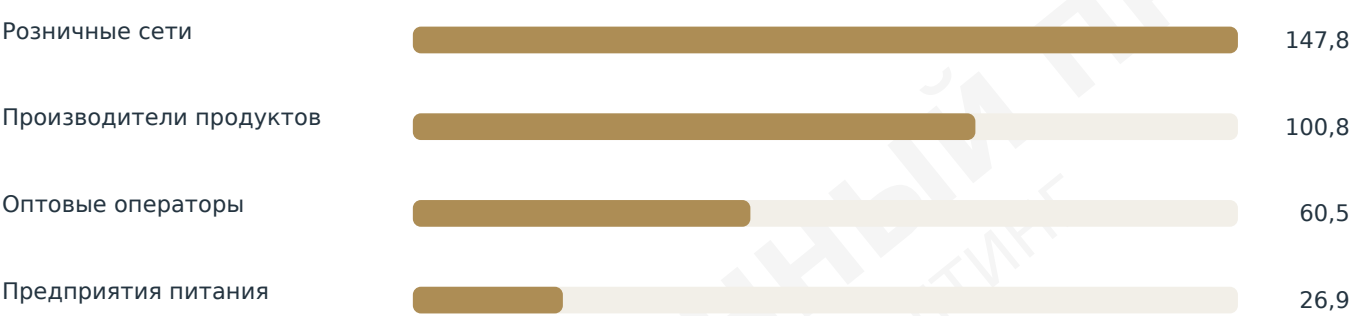
2.3 Клиентские сегменты

Розничные сети обеспечивают объём, но жёсткие окна и штрафы увеличивают риск. Производители дают потенциал обратной загрузки, если календарь согласован заранее.

Таблица 6. Клиентские сегменты

Сегмент	Доля выручки	Выручка 2026	Приоритет
Розничные сети	44,0%	147,8	Высокий
Производители продуктов	30,0%	100,8	Высокий
Оптовые операторы	18,0%	60,5	Выборочный
Предприятия питания	8,0%	26,9	Поддержание

Рисунок 5. Распределение клиентской выручки



Сегмент оценивается не только по объёму продаж, но и по повторяемости заказа, сложности исполнения и дисциплине оплаты. Доли являются модельным распределением текущей выручки. Приоритет сегмента должен подтверждаться вкладом после выполнения специальных требований клиента.

На крупнейший сегмент «Розничные сети» приходится 44,0% базы, или 147,8 млн ₽. Для подтверждения приоритета нужно проверить повторяемость закупок и фактический вклад минимум по нескольким типовым договорам этого сегмента.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

2.4 Экономика продуктового портфеля

Регулярные маршруты создают основу планирования. Разовые рейсы принимаются по дополнительному вкладу с учётом возвращения автомобиля в сеть.

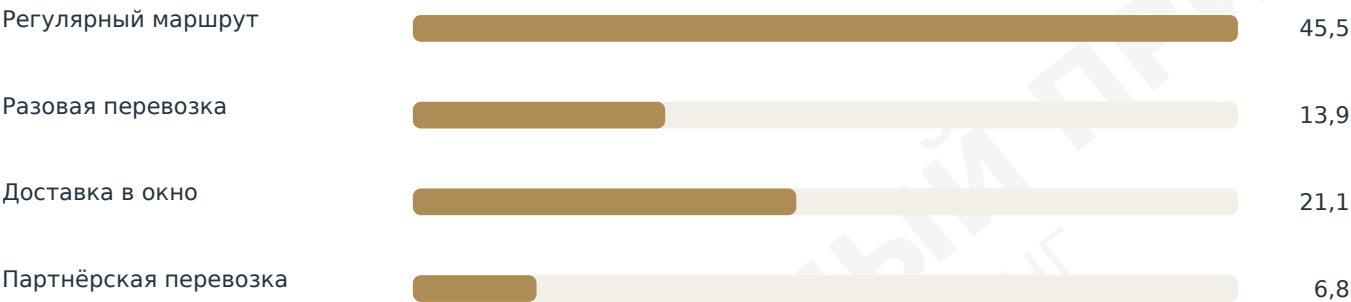
Таблица 7. Экономика продуктового портфеля

Продукт	Выручка	Маржа вклада	Вклад
Регулярный маршрут	154,6	29,4%	45,5
Разовая перевозка	80,6	17,3%	13,9

Таблица 7. Экономика продуктового портфеля

Продукт	Выручка	Маржа вклада	Вклад
Доставка в окно	67,2	31,5%	21,1
Партнёрская перевозка	33,6	20,3%	6,8
Итого	336,0	26,0%	87,4

Рисунок 6. Вклад продуктов до постоянных затрат



Распределение продуктовой выручки согласовано с общей базой. Маржинальный вклад означает выручку минус переменные затраты, а не чистую прибыль. Постоянные расходы распределять на отдельные продукты для решения о дополнительном заказе следует осторожно: сначала проверяется загрузка ограничения.

Совокупный вклад портфеля должен составлять 87,4 млн ₽. Его сумма сверяется с операционной экономикой в подразделе 6.2. Несовпадение означает ошибку распределения или неполный состав затрат; оставлять его как «округление» без проверки нельзя.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

2.5 Каналы привлечения и продаж

Тендерный контракт оценивается по полному обороту маршрута. Победа с низким тарифом может ухудшить загрузку более доходных направлений.

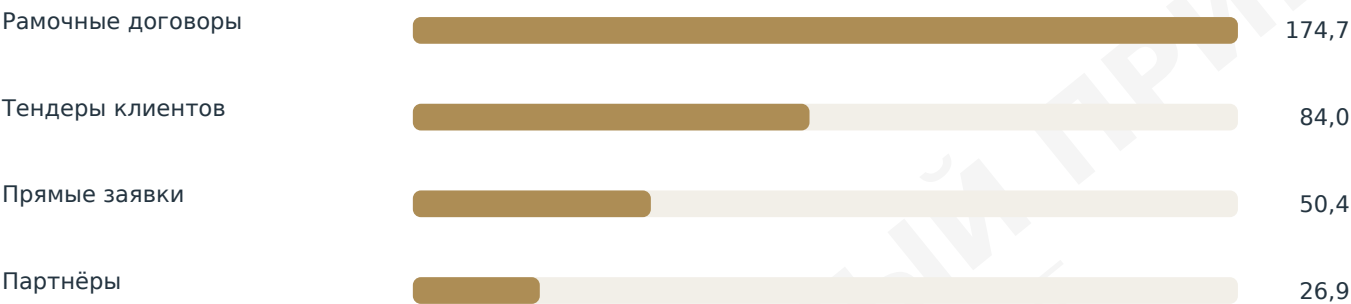
Таблица 8. Каналы привлечения и продаж

Канал	Доля	Выручка 2026	Контроль
Рамочные договоры	52,0%	174,7	Повторяемость
Тендеры клиентов	25,0%	84,0	Экономика договора

Таблица 8. Каналы привлечения и продаж

Канал	Доля	Выручка 2026	Контроль
Прямые заявки	15,0%	50,4	Правила передачи
Партнёры	8,0%	26,9	Квалификация заявки

Рисунок 7. Вклад каналов в выручку



Канал продаж не равен клиентскому сегменту. Один покупатель может перейти между каналами, поэтому дедупликация ведётся по единому идентификатору клиента. Доля канала относится к выручке закрытых заказов, а не к числу обращений. План канала проверяется по стоимости привлечения и повторным продажам.

Основной канал «Рамочные договоры» формирует 174,7 млн ₽. Рост его доли должен иметь источник: конкретный календарь продаж, повторные заказы или подтверждённые партнёрские условия. Перенос существующего клиента между каналами не считается приростом компании.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

2.6 Коммерческая воронка

Коммерческая воронка должна включать проверку адресов, окон и времени ожидания до цены. Без этих данных предложение не имеет надёжной экономической базы.

Таблица 9. Коммерческая воронка

Этап	Модельное число	Переход	Проверяемая причина потерь
Обращения	400	—	Источник и дубль
Квалифицированы	240	60,0%	Соответствие задачи

Таблица 9. Коммерческая воронка

Этап	Модельное число	Переход	Проверяемая причина потерь
Предложения	144	60,0%	Расчёт и срок
Переговоры	86	59,7%	Коммерческие условия
Новые договоры	60	69,8%	Причина отказа

Рисунок 8. Пример квартальной воронки новых договоров



Переход между этапами воронки фиксируется событием, а не оценкой менеджера. Для каждой потери указывается причина: цена, срок, техническое несоответствие, отсутствие бюджета или перенос решения. Модельная воронка демонстрирует метод анализа, а не статистику фактических продаж компании.

В модельной воронке 60 новых договоров из 400 обращений дают итоговую конверсию 15%. Повышение конверсии само по себе не является целью, если оно достигается снижением цены ниже допустимого вклада или принятием невыполнимых сроков.

Число новых договоров не равно числу заказов / рейсов: один договор может включать повторное исполнение.

2.7 Концентрация клиентской базы

Концентрация на одной сети усиливается штрафами и односторонними изменениями окон. Лимит клиента учитывает связанную загрузку транспорта и дебиторскую задолженность.

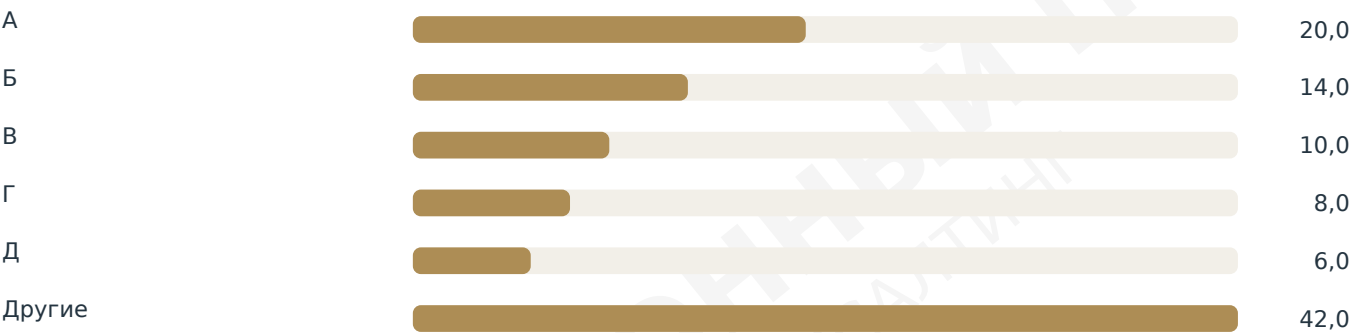
Таблица 10. Концентрация клиентской базы

Группа клиентов	Доля	Выручка	Проверка
Клиент А	20,0%	67,2	Лимит риска
Клиент Б	14,0%	47,0	График заказов

Таблица 10. Концентрация клиентской базы

Группа клиентов	Доля	Выручка	Проверка
Клиент В	10,0%	33,6	Повторяемость
Клиент Г	8,0%	26,9	Отсрочка
Клиент Д	6,0%	20,2	Загрузка
Остальные	42,0%	141,1	Стоимость обслуживания

Рисунок 9. Концентрация выручки, %



Концентрация считается по группам связанных клиентов. Выручка, дебиторская задолженность и использование ограниченного ресурса анализируются отдельно. Замена одного крупного клиента множеством мелких не улучшает устойчивость, если растут затраты на обслуживание и неоплаченные остатки.

Пять крупнейших клиентских групп формируют 58% выручки, или 194,9 млн ₽. Потеря крупнейшего клиента уменьшит базовую выручку на 67,2 млн ₽ до возможного замещения. План замещения должен учитывать свободный ресурс и срок коммерческой воронки.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

2.8 Цена и экономика единицы

Тариф состоит из базового рейса и согласованных дополнительных условий. Оплата ожидания вводится прозрачно до исполнения, а не предъявляется неожиданно после разгрузки.

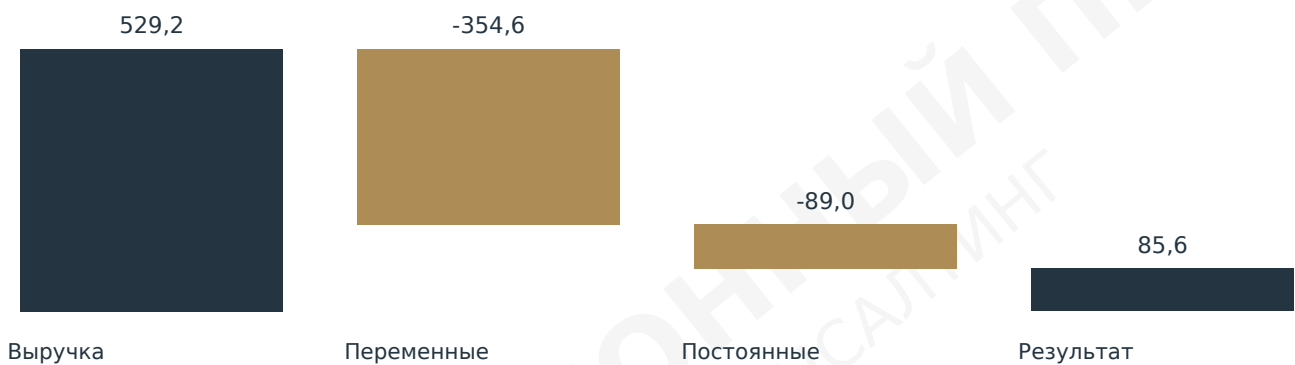
Таблица 11. Цена и экономика единицы

На одну единицу	2026, тыс. ₽	2029, тыс. ₽
Цена	40,00	49,00

Таблица 11. Цена и экономика единицы

На одну единицу	2026, тыс. ₹	2029, тыс. ₹
Переменные затраты	29,60	32,83
Вклад	10,40	16,17
Условные постоянные	7,38	8,24
Операционный результат	3,02	7,93

Рисунок 10. Экономика 2029 на годовом объёме



Удельные значения рассчитаны делением годовых сумм на оплаченный объём. Такой расчёт пригоден для стратегической оценки, но не заменяет калькуляцию конкретного заказа. При изменении продуктовой смеси необходимо отдельно пересчитать среднюю цену и норму переменных затрат.

В 2029 году вклад на рейс равен 16,17 тыс. ₹, а условная доля постоянных расходов — 8,24 тыс. ₹. Проверять следует именно разрыв между этими величинами, сохраняя сопоставимость единиц и состава услуги.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₹, если не указано иное.

3. Операции, ресурсы и денежный цикл

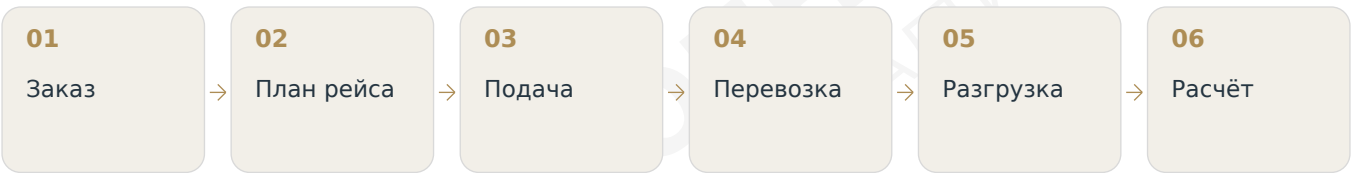
3.1 Цепочка создания результата

Диспетчерская схема должна связывать заявку с ресурсом, температурным заданием и подтверждением доставки. Ручные изменения окна фиксируются с причиной.

Таблица 12. Цепочка создания результата

Этап	Передаваемый результат	Условие завершения
Заказ	Задание	Нет пропусков в данных
План рейса	Согласованный план	Назначен ответственный
Подача	Готовый ресурс	Ресурс доступен
Перевозка	Выполненная работа	Есть первичный учёт
Разгрузка	Подтверждение качества	Критерии выполнены
Расчёт	Закрытые документы	Нет спорного остатка

Рисунок 11. Сквозной поток работ



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Для каждого перехода процесса определены вход, результат и критерий завершения. Время ожидания отделяется от времени выполнения. Ускорение локального этапа полезно только тогда, когда сокращает общий цикл или высвобождает действительно ограниченный ресурс.

При внедрении каждому этапу назначается временная метка начала и окончания. Первую выборку рекомендуется формировать из завершённых и просроченных работ одновременно; анализ только успешных заказов систематически занижает потери и скрывает длинную очередь.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

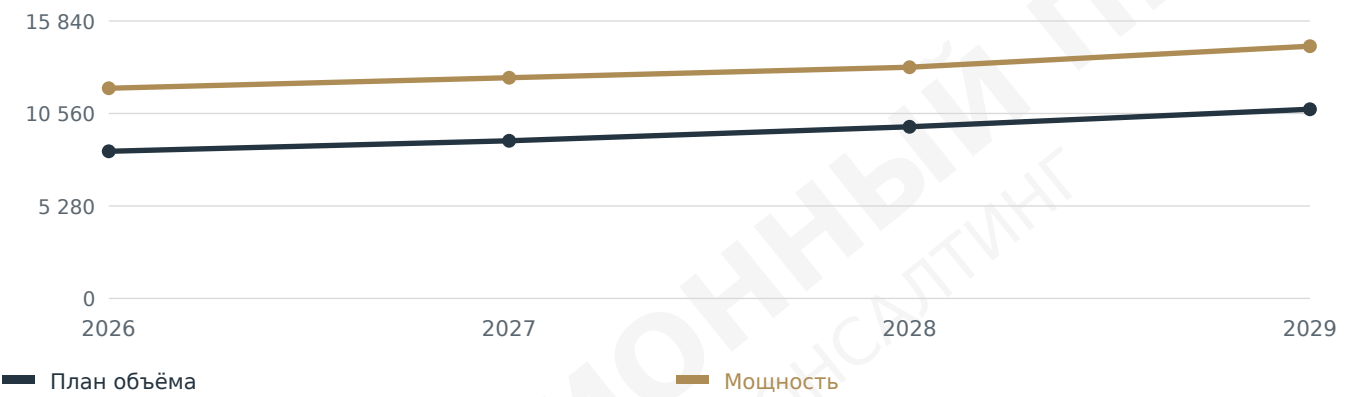
3.2 Пропускная способность

Покупка автомобиля не устраняет часы на рампе. Практическая мощность растёт после сокращения оборота рейса и улучшения обратной загрузки.

Таблица 13. Пропускная способность

Показатель	2026	2027	2028	2029
Практическая мощность	12 000,0	12 600,0	13 200,0	14 400,0
Плановый объём	8 400,0	9 000,0	9 800,0	10 800,0
Резерв мощности	3 600,0	3 600,0	3 400,0	3 600,0
Загрузка	70,0%	71,4%	74,2%	75,0%

Рисунок 12. Объём ниже доступной мощности



Практическая мощность уже учитывает плановые остановки и типовой режим работы; это модельное ограничение, не паспортная характеристика оборудования. Загрузка равна объёму продаж, делённому на доступную мощность. Рост выше ограничения требует отдельного решения о сменности, активе или внешнем исполнении.

В 2029 году модельная загрузка составляет 75,0%; резерв — 3 600 гружёных рейсов. Этот запас нужен для колебаний спроса и восстановления после сбоев. Продавать весь резерв как гарантированный дополнительный объём до проверки сменного плана нельзя.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

3.3 Качество и потери

Температурное отклонение и опоздание имеют разную природу потерь. Для каждого нужны отдельные доказательства, расследование и корректирующее действие.

Таблица 14. Качество и потери

Период	Отклонения, %	Основа контроля
2024	5,0	Ретроспектива
2025	5,5	Ретроспектива

Таблица 14. Качество и потери

Период	Отклонения, %	Основа контроля
2026	6,0	Исходная база
2027	4,8	Пилот
2028	4,0	Расширение
2029	3,2	Целевой уровень

Рисунок 13. Доля исполнения с отклонением, %



Показатель потерь отражает долю заказов или выпуска с отклонением согласно принятой единице. Его нельзя напрямую приравнять к проценту потери выручки: часть дефектов исправляется, часть приводит к дополнительной работе. Денежный эффект подтверждается затратами по каждой причине.

Цель по доле отклонений меняется с 6,0% до 3,2%. Улучшение на 2,8 п.п. требует подтверждения одинаковой методики регистрации; исключать сложные случаи из знаменателя недопустимо.

Для сервиса — повторные ремонты; для упаковки — брак выпуска; для логистики — рейсы с претензией. Это разные отраслевые показатели.

3.4 Снабжение и устойчивость поставок

Надёжность подрядчика определяется документированным исполнением рейсов. Самая низкая ставка не компенсирует риск повреждения груза и репутации.

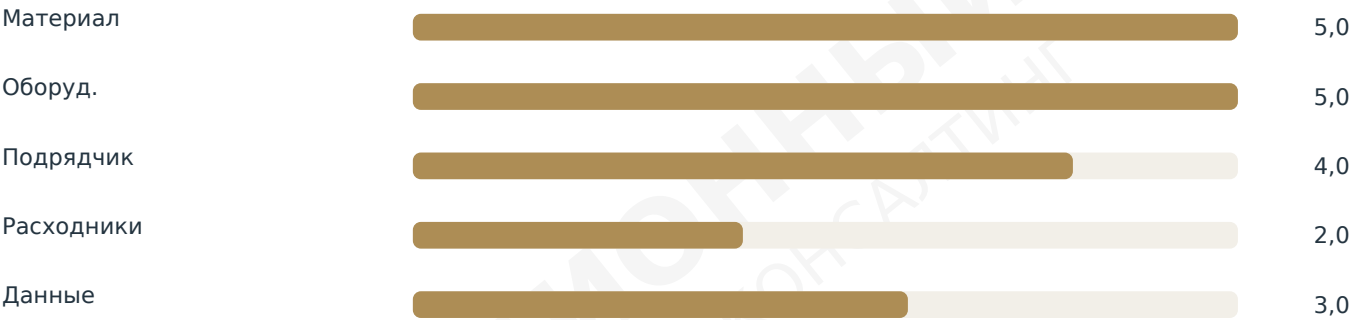
Таблица 15. Снабжение и устойчивость поставок

Ресурс	Критичность 1-5	Резерв	Владелец
Основной материал / детали	5	Второй источник	Начальник автоколонны

Таблица 15. Снабжение и устойчивость поставок

Ресурс	Критичность 1-5	Резерв	Владелец
Ключевое оборудование	5	План восстановления	Начальник автоколонны
Внешний исполнитель	4	Подтверждённая замена	Начальник автоколонны
Расходные материалы	2	Норматив пополнения	Начальник автоколонны
Информационный сервис	3	Выгрузка и доступ	Начальник автоколонны

Рисунок 14. Приоритет контроля снабжения



Критичность снабжения определяется вероятностью отсутствия ресурса и последствиями остановки. Срок восстановления и возможность замены важнее простой суммы закупки. Резерв нельзя одновременно учитывать как инвестицию и как расход периода: в реальной модели требуется классификация запасов и платежей.

Для критических ресурсов оформляется карточка зависимости: источник, допустимый срок отсутствия, замена и способ проверки. Если запас нельзя быстро превратить в пригодный ресурс, его наличие на балансе не снижает операционную уязвимость.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

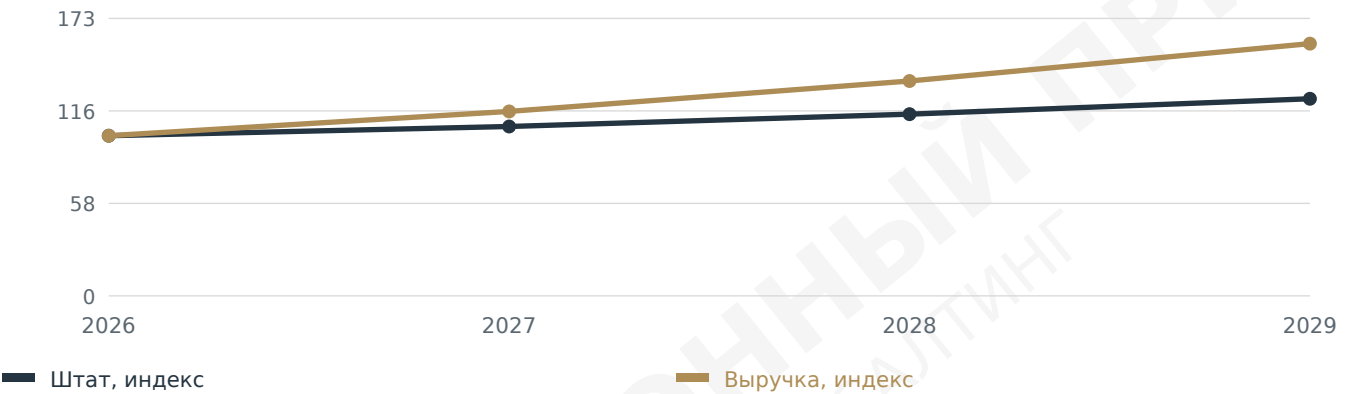
3.5 Команда и компетенции

Дефицит водителей нельзя компенсировать перегрузкой смен. План роста должен учитывать подготовку резерва и доступность персонала без нарушений режима работы.

Таблица 16. Команда и компетенции

Показатель	2026	2027	2028	2029
Численность, чел.	104,0	110,0	118,0	128,0
Выручка на сотрудника	3,2	3,5	3,8	4,1
Объём на сотрудника	80,8	81,8	83,1	84,4

Рисунок 15. Штат и выручка 2026 = 100



Численность приводится в эквиваленте полной занятости. Выручка на сотрудника не является самостоятельной нормой производительности: часть роста может объясняться ценой и передачей операций подрядчикам. Оценка компетенций предназначена для планирования обучения, а не для персональной аттестации.

Численность растёт с 104 до 128 человек, а выручка на сотрудника — с 3,23 до 4,13 млн ₽. План предполагает улучшение процесса; один лишь найм не обеспечивает такую производительность.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

3.6 Данные и цифровые процессы

Ключевые данные — время прибытия, простой, температура, пробег и подтверждение доставки. Их связность важнее количества экранов в диспетчерской системе.

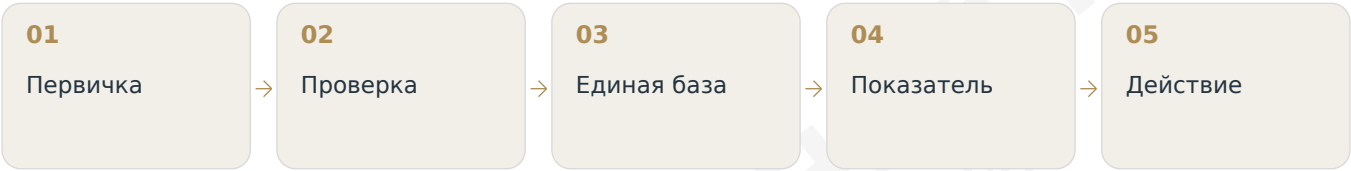
Таблица 17. Данные и цифровые процессы

Набор данных	Владелец	Частота	Проверка
Заказы и цены	Продажи	Ежедневно	Нет дублей
Объём исполнения	Операции	Смена / рейс	Сверка с актом
Переменные затраты	Финансы	Еженедельно	Полнота первички

Таблица 17. Данные и цифровые процессы

Набор данных	Владелец	Частота	Проверка
Качество	Качество	По событию	Причина и действие
Оплата	Финансы	Ежедневно	Банк и договор
Ресурсный календарь	Операции	Ежедневно	Нет двойной брони

Рисунок 16. От события к решению



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Приоритет автоматизации определяется решением, которое невозможно принять из-за отсутствия данных. Источник, владелец, частота обновления и контроль качества фиксируются до выбора системы. Настройка программного продукта и интеграции требуют отдельного технического задания.

Минимальный цифровой результат пилота — возможность проследить один заказ от заявки до оплаты и объяснить отклонение себестоимости. Новый интерфейс без сквозного идентификатора заказа и ответственного за качество данных не удовлетворяет этому критерию.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

3.7 Оборотный капитал

Длинная отсрочка сети требует финансировать топливо и зарплату раньше оплаты. Пересмотр лимита нужен одновременно с изменением тарифа.

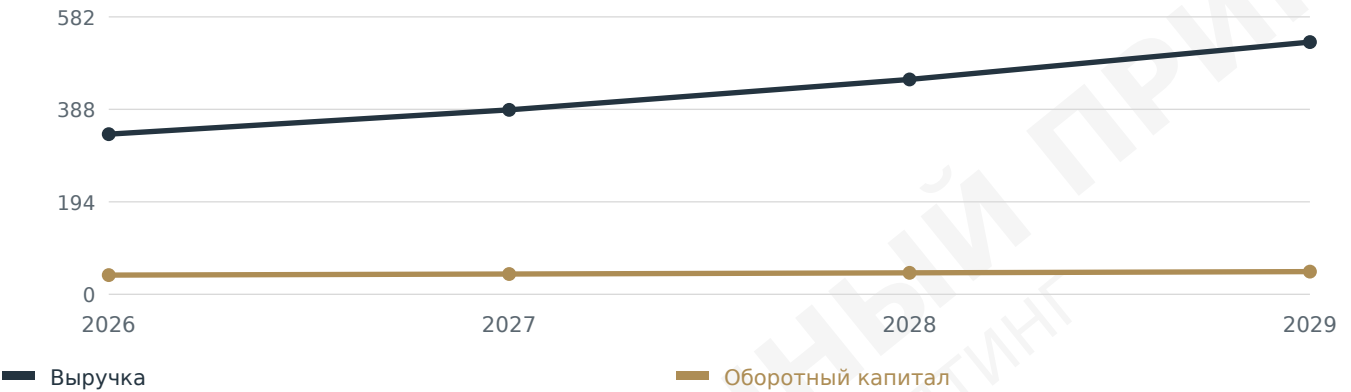
Таблица 18. Оборотный капитал

Показатель	2026	2027	2028	2029
Выручка	336,0	387,0	450,8	529,2
Оборотный капитал	40,3	42,6	45,1	47,6

Таблица 18. Оборотный капитал

Показатель	2026	2027	2028	2029
Доля от выручки	12,0%	11,0%	10,0%	9,0%
Прирост за год	—	2,2	2,5	2,5

Рисунок 17. Выручка и связанный капитал



Для укрупнённой модели оборотный капитал принят долей годовой выручки. Это самостоятельная расчётная предпосылка, не точная сумма дебиторской задолженности, запасов и кредиторской задолженности. Детализация по дням оборота нужна для проверки сезонности и конкретных договорных условий.

Оборотный капитал увеличивается с 40,3 до 47,6 млн ₽, несмотря на снижение его доли в выручке. Прирост 7,3 млн ₽ поглощает денежный ресурс и уже вычтен из потока в подразделе 6.4.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

3.8 Денежная дисциплина

Ликвидность проверяется по неделям при задержке оплаты ключевого клиента. Годовой прибыльный контракт может создавать кассовый дефицит в сезонном пике.

Таблица 19. Денежная дисциплина

Условие	Модельный ориентир	Решение
Отсрочка клиента	43 дней	Подтверждать лимитом
Запас	12 дней	Проверять оборачиваемость
Отсрочка поставщика	24 дня	Увязать с поступлениями
Просрочка > 15 дней	Жёлтый статус	План погашения

Таблица 19. Денежная дисциплина

Условие	Модельный ориентир	Решение
Просрочка > 30 дней	Красный статус	Запрет новой отсрочки
Денежный резерв на старте	22,0	Не распределять до пилота

Денежная дисциплина рассматривается как управленческий процесс: согласование лимита, выставление документов, контроль срока и реакция на просрочку. Положительная маржа не даёт права расширять отсрочку без оценки платёжного поведения. Все приведённые лимиты и пороги — условия модельного примера.

Стартовый резерв 22,0 млн ₽ соответствует примерно 3,8 месяца постоянных расходов 2027 года. Этот ориентир не учитывает крупные сезонные платежи, поэтому на практике дополняется календарём минимум на тринадцать недель.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное. Дни оборота — диагностические ориентиры; финансовая модель использует долю оборотного капитала, а не эти дни.

4. Внешняя среда и рыночное положение

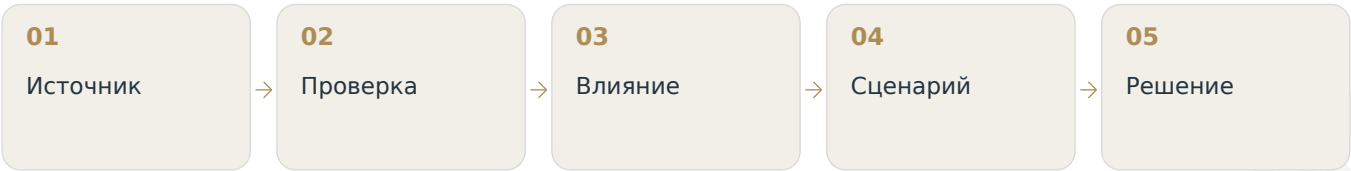
4.1 Внешняя среда и сигналы

Общий грузооборот не описывает экономику температурных плеч. Для выбора маршрута нужны клиентские потоки, окна доставки и доступность обратного груза.

Таблица 20. Внешняя среда и сигналы

Фактор	Сигнал для наблюдения	Связь с решением
Спрос отрасли	Ряды выпуска / перевозок	Приоритет сегментов
Стоимость денег	Условия банков и сценарии ЦБ	Очередность вложений
Ресурсы	Срок поставки и предложение	Запас и резерв
Кадры	Срок найма и обучение	Темп расширения
Договорные условия	Отсрочка, штрафы, окна	Цена и лимит клиента
Технология	Совместимость и испытания	Условие допуска

Рисунок 18. Сигнал не равен готовому решению



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Открытые источники используются для определения направлений наблюдения. В данном демонстрационном документе из них не переносились отраслевые доли, темпы рынка или процентные ставки. Компания обязана проверить актуальные значения на дату реального решения; модель не выдается за маркетинговое исследование.

Для каждого внешнего сигнала назначается частота обновления и решение, которое он способен изменить. Если показатель не связан ни с ценой, ни со спросом, ни с ресурсом, его включение в ежемесячный отчёт лишь увеличивает информационную нагрузку.

Проверенные направления источников: Росстат, промышленное производство и транспорт; Банк России, сценарии ДКП. Ссылки приведены в подразделе А.3.

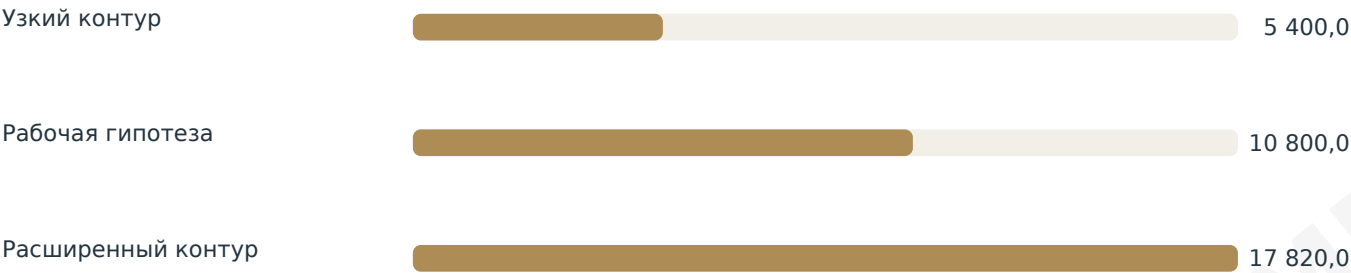
4.2 Доступный спрос снизу вверх

Доступный спрос ограничивается сетью регулярных плеч и дисциплиной исполнения. Географическое расширение без плотности маршрутов повышает пустой пробег.

Таблица 21. Доступный спрос снизу вверх

Сценарий доступности	Объекты	Объём на объект	Доля	Доступный объём
Узкий контур	80	450,0	15,0%	5 400
Рабочая гипотеза	120	450,0	20,0%	10 800
Расширенный контур	180	450,0	22,0%	17 820

Рисунок 19. Потенциальный доступный объём



Доступный спрос рассчитан снизу вверх: число целевых объектов × потребность одного объекта × достижимая доля закупки. Все три множителя заданы как сценарные допущения. Воронка спроса ограничивается географией и производственной способностью, а не только размером теоретического рынка.

Рабочая гипотеза доступности откалибрована на 10 800 грузёных рейсов — план 2029 года. Поэтому она показывает необходимый масштаб клиентской базы, а не доказывает достижимость плана. Нужны независимые подтверждения всех трёх множителей.

Это расчётная гипотеза спроса, специально заданная для проверки плана; независимым подтверждением рыночной ёмкости она не является.

4.3 Конкурентные модели

Крупная сеть выигрывает плотностью, локальный перевозчик — гибкостью. Обновлённая стратегия должна использовать локальную плотность вместо имитации федерального охвата.

Таблица 22. Конкурентные модели

Архетип	Цена	Гибкость	Масштаб	Доказательство
Крупный оператор	Сильная на объеме	Ограниченная	Высокий	Референсы и регламент
Локальный специалист	Выборочная	Высокая	Ограниченный	Пилот и квалификация
Низкозатратный игрок	Минимальная	Нестабильная	Средний	Проверка фактических условий
Северный маршрут	Обоснованная	Управляемая	По ресурсу	Соблюдение температурного режима и согласованного окна доставки

Сравниваются архетипы конкурентов, а не реальные юридические лица. Баллы предназначены для обсуждения позиционирования. В коммерческом проекте каждый балл подтверждается предложением, техническим описанием, интервью или наблюдением с датой, источником и оценкой надёжности.

Следующий шаг конкурентной проверки — собрать сопоставимые предложения на один и тот же состав результата. Сравнение цен без сроков, исключений и критериев приёмки способно привести к неверному выводу о преимуществе или отставании компании.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

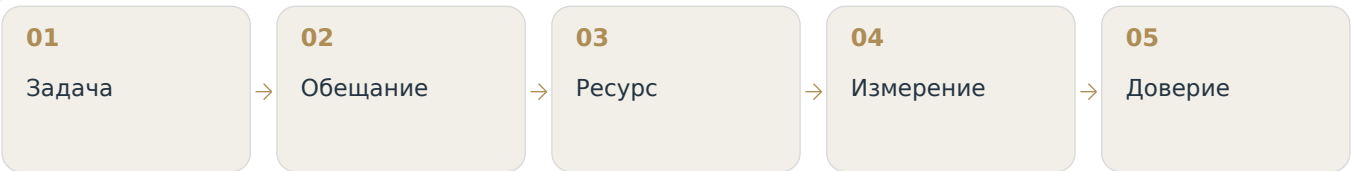
4.4 Выбор ценностного предложения

Ценность — предсказуемая доставка в окно с доказуемым температурным режимом. Она должна подтверждаться журналом рейса и условиями реакции на отклонение.

Таблица 23. Выбор ценностного предложения

Задача клиента	Наше обещание	Доказательство
Предсказуемый срок	Подтверждённое окно	Ресурсный календарь
Стабильный результат	Соблюдение температурного режима и согласованного окна доставки	Протокол приёмки
Понятная цена	Согласованный состав	Калькуляция и исключения
Реакция на сбой	Порядок восстановления	Ответственный и срок
Повторная закупка	Сохранённая спецификация	Единая версия документа

Рисунок 20. Формула проверяемого предложения



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Ценностное предложение должно соединять задачу клиента с измеримым результатом и доказательством исполнения. Формулировка «качество и надёжность» без критерия приёмки не создаёт проверяемого отличия. Для каждого обещания определяются исключения и условия, влияющие на цену.

Основное обещание формулируется через «соблюдение температурного режима и согласованного окна доставки». Для коммерческого предложения требуется приложить конкретный критерий приёмки и описать действия при отклонении. Только после этого можно обоснованно сравнивать цену с альтернативными исполнителями.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

5. Стратегический выбор и целевая модель

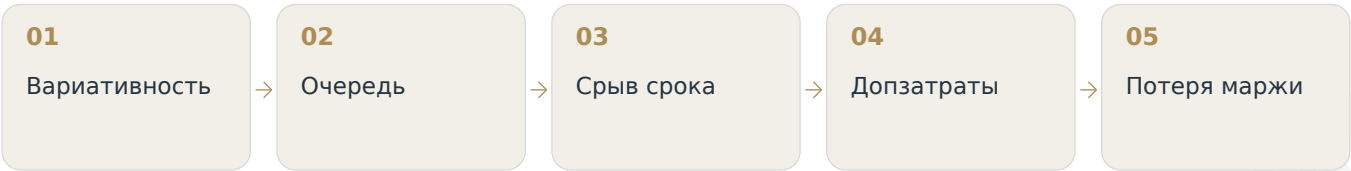
5.1 Причины текущих ограничений

Главная ошибка старого плана — считать каждый новый автомобиль полностью загруженным. Пересмотр вводит ограничение по подтверждённым плечам и обороту.

Таблица 24. Причины текущих ограничений

Наблюдение	Гипотеза причины	Проверка
Маржа ниже ожидания	Неучтённые операции	Калькуляция 20 заказов
Срыв срока	Несбалансированные обратные загрузки и ожидание на разгрузке	Замер очереди и цикла
Рост оборотного капитала	Отсрочка и невыставленные акты	Сверка 10 крупных остатков
Низкая повторяемость	Нестабильность результата	Разбор претензий
Неровная загрузка	Несогласованные обещания	Сопоставление календарей

Рисунок 21. Цепочка потери результата



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Причинная схема является гипотезой, а не доказательством. Проверка проводится по цепочке: событие, измерение, связь с потерей, контролируемое изменение, повторный замер. Одновременная смена нескольких факторов затрудняет объяснение результата и снижает ценность пилота.

Для первых проверок выбираются причины с одновременно высоким ущербом и доступным измерением. Если гипотезу нельзя проверить в пределах пилота, она остаётся предпосылкой и не используется как единственное обоснование необратимого вложения.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

5.2 Матрица стратегических факторов

Существующая база маршрутов является преимуществом только при согласованном обратном потоке. Дублирующие рейсы разных менеджеров устраняются до расширения сети.

Таблица 25. Матрица стратегических факторов

Фактор	Основание в модели	Ответное действие
Сила	Действующая клиентская база	Развивать повторные продажи
Сила	Профильные компетенции	Формализовать стандарт
Слабость	Несбалансированные обратные загрузки и ожидание на разгрузке	Снять ограничение до роста
Слабость	Неполный учёт затрат	Проверить экономику единицы
Возможность	повышение плотности маршрутов	Провести пилот
Угроза	Низкая обратная загрузка	Подготовить резерв

Матрица факторов переводит наблюдения в действие. Сильная сторона, не связанная с потребностью клиента, не получает высокий приоритет. Угроза без раннего сигнала требует создания наблюдения. Каждое действие должно иметь владельца и проверяемое условие завершения.

Приоритет получают сочетания, где имеющаяся компетенция закрывает важную потребность и доступен ресурс исполнения. Список сильных сторон без связи с выбором действий не считается стратегическим результатом и не должен расширять портфель инициатив.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

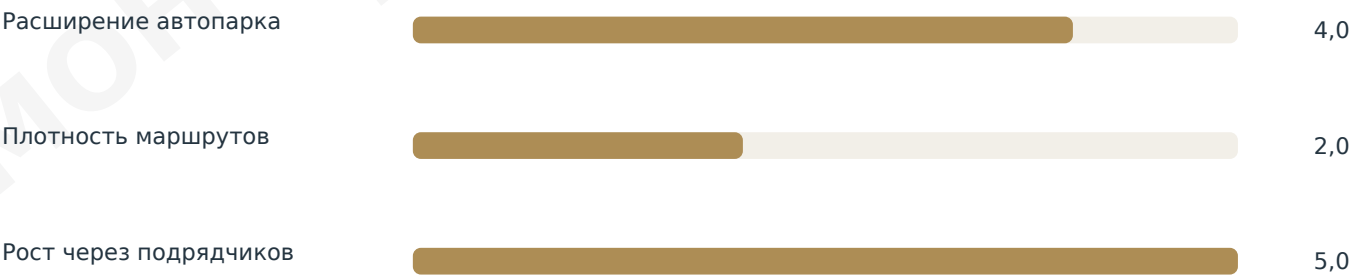
5.3 Три альтернативы развития

Увеличение парка требует капитала; подрядчики уменьшают контроль; плотность маршрутов улучшает существующую экономику. Приоритет последнего варианта не исключает резерв внешних машин.

Таблица 26. Три альтернативы развития

Альтернатива	Ключевой ресурс	Преимущество	Главный риск
Расширение автопарка	Коммерческий объём	Быстрый рост продаж	Нестабильная маржа
Плотность маршрутов	Процесс и команда	Управляемая экономика	Дисциплина исполнения
Рост через подрядчиков	Капитал / партнёры	Расширение возможностей	Сложность контроля

Рисунок 22. Модельный индекс ресурсоёмкости



Альтернативы сравниваются на одинаковом горизонте и при одной исходной базе. Они не суммируются в единую программу без дополнительного расчёта. Выбор сразу всех вариантов часто создаёт конкуренцию за людей, деньги и управленческое внимание и скрывает отсутствие приоритета.

Варианты имеют разные профили риска, поэтому сравнение только по максимальной выручке недостаточно. Вопрос собственнику: какой ограниченный ресурс компания готова связать на три года и при каких условиях готова отказаться от выбранной траектории.

Ресурсоёмкость: шкала 1-5, где 5 — наибольшая потребность. Это не стоимость проекта.

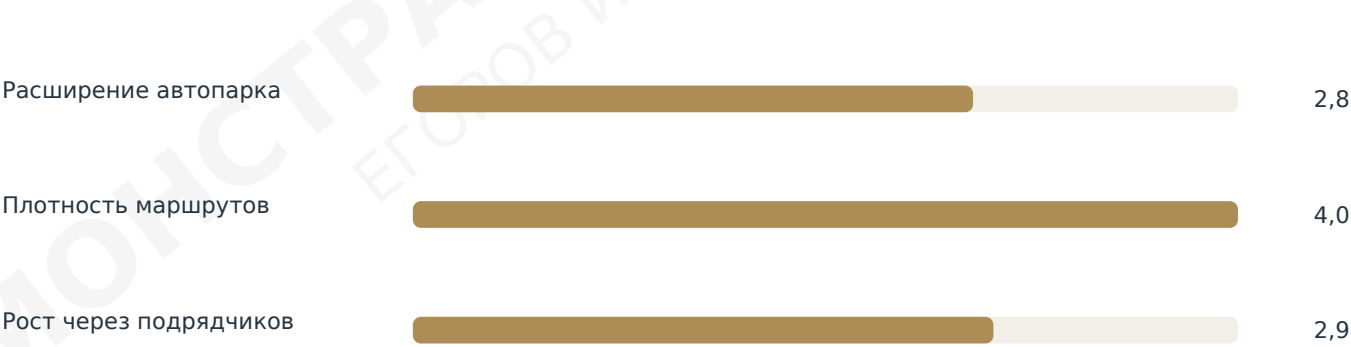
5.4 Сравнение и выбор альтернатив

Веса оценки отражают дефицит капитала и важность качества. Если подтверждённый спрос существенно превысит практическую мощность, решение о парке пересматривается.

Таблица 27. Сравнение и выбор альтернатив

Критерий	Вес	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Потенциал вклада	25,0%	3	4	4
Доступность ресурсов	20,0%	2	5	2
Контроль риска	20,0%	3	4	2
Срок эффекта	20,0%	2	4	3
Рыночная возможность	15,0%	4	3	3
Взвешенный балл	100%	2,75	4,05	2,85

Рисунок 23. Сравнение альтернатив от 1 до 5



Взвешенный балл равен сумме произведений оценки критерия на его вес; веса в сумме составляют 100%. Шкала — от 1 до 5, где 5 означает наилучшее соответствие. Баллы — модельная экспертная оценка. Чувствительность решения к весам рассматривается до утверждения бюджета.

В модели вариант 2 получает 4,05 балла, вариант 1 — 2,75, вариант 3 — 2,85. Разница показывает предпочтение при заданных весах; это не статистическая вероятность

успеха. До утверждения следует проверить, не зависят ли оценки от одной неподтверждённой предпосылки.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

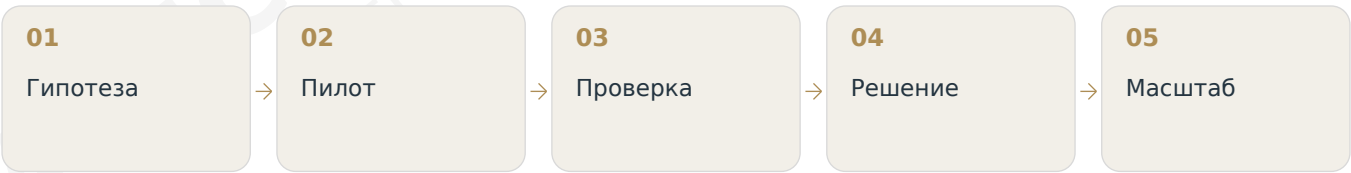
5.5 Логика рекомендуемого решения

Обновлённое решение сокращает ранние капитальные расходы и повышает требования к загрузке. Старая цель выручки заменяется достижимой траекторией с явной причиной изменения.

Таблица 28. Логика рекомендуемого решения

Элемент выбора	Содержание
Выбранное направление	Плотность маршрутов
Что проверяем	повышение плотности маршрутов
Что не расширяем до проверки	Расширение автопарка
Что требует отдельного обоснования	Рост через подрядчиков
Раннее условие	Гружёный пробег не ниже 78% и доставка в окно не ниже 95%
Кто принимает решение	Собственник на ресурсном комитете

Рисунок 24. Условный допуск к расширению



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Решение включает не только выбранное направление, но и отказ от действий, которые расходуют тот же ресурс. Ограничения и условия остановки фиксируются до запуска. Результат пилота может подтвердить направление, потребовать корректировки или опровергнуть исходную гипотезу.

Решение для «Северный маршрут» строится вокруг направления «Плотность маршрутов». В пилоте необходимо подтвердить спрос, операционный эффект и

денежную реализуемость. Выполнение только одного из трёх условий не открывает полный инвестиционный лимит.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

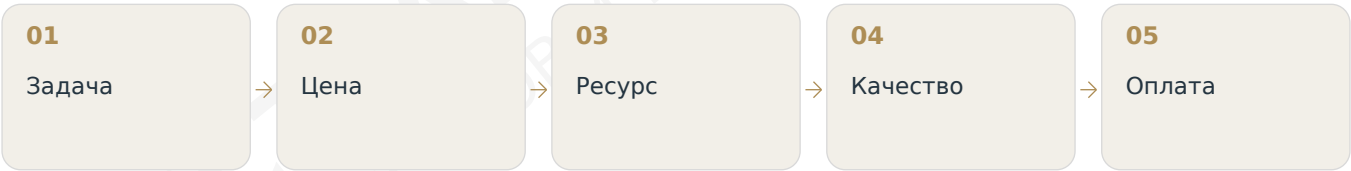
5.6 Целевая модель работы

Целевая операционная модель распределяет машины по взаимосвязанным плечам. Отдельный менеджер не может оптимизировать свой рейс в ущерб общему обороту.

Таблица 29. Целевая модель работы

Контур	Право решения	Контроль
Продажи	Цена в пределах правил	Вклад и кредитный лимит
Операции	Подтверждённый срок	Мощность и очередь
Качество	Допуск результата	Протокол и претензия
Финансы	Доступность ресурса	Ликвидность и бюджет
Собственник	Приоритет и транш	Выполнение условий

Рисунок 25. Согласование заказа



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Целевая модель описывает права принятия решений и взаимосвязь операций. На схеме показан поток информации и согласования, а не организационная иерархия. Техническая реализация процессов и автоматизация остаются отдельными работами с собственными критериями приёмки.

Процесс считается управляемым, когда участник понимает, какое решение он вправе принять сам и какой вопрос должен поднять выше. Переходы между функциями фиксируются в правилах и проверяются на реальных исключениях, а не только на типовом успешном заказе.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

6. Экономическое обоснование и сценарии

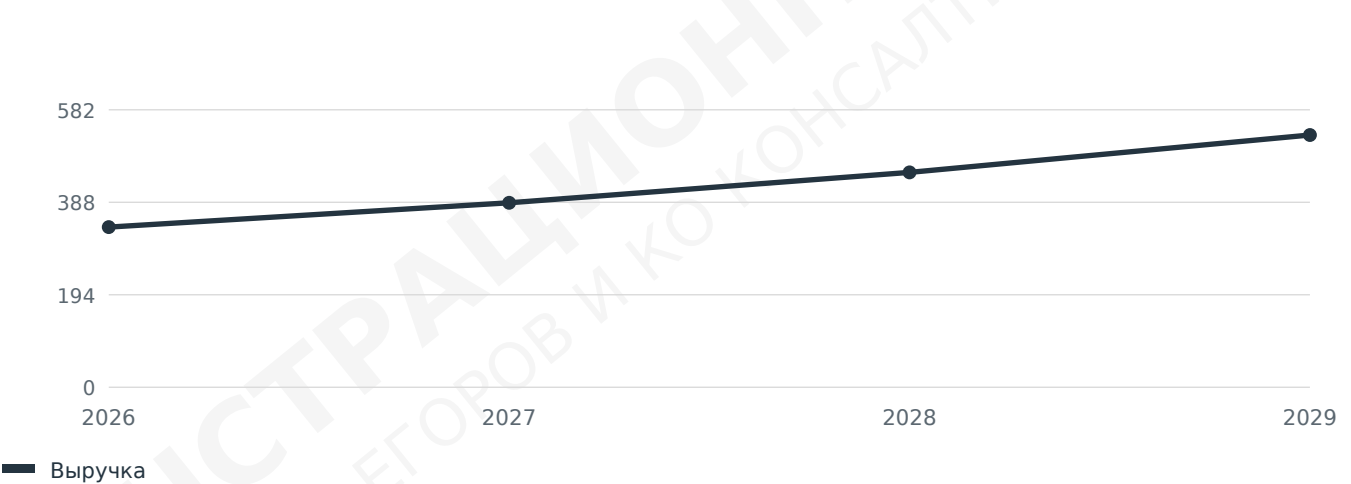
6.1 Объём и выручка

Прогноз включает рост гружёных рейсов при ограниченном расширении мощности. Средний тариф отражает договорные условия и состав плеч, а не гарантированную индексацию рынка.

Таблица 30. Объём и выручка

Показатель	2026	2027	2028	2029
Объём	8 400,0	9 000,0	9 800,0	10 800,0
Средняя цена, тыс. ₽	40,00	43,00	46,00	49,00
Выручка	336,0	387,0	450,8	529,2
Рост выручки к пред. году	7,8%	15,2%	16,5%	17,4%

Рисунок 26. План номинальной выручки



Выручка равна физическому объёму, умноженному на среднюю цену. Цена выражена в миллионах рублей за указанную единицу, что обеспечивает согласование с годовыми суммами. Прогноз номинальный, без НДС; инфляция отдельно не начисляется поверх уже заданной траектории цен.

Среднегодовой темп роста модельной выручки 2026–2029 равен 16,3%. Он не является прогнозом отрасли. Для подтверждения нужны отдельно физический объём, достижимая цена, ресурсный календарь и фактическая готовность клиентов к повторной закупке.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

6.2 Затраты и операционный результат

Улучшение вклада связано с обратной загрузкой и оплатой ожидания. Экономия за счёт сокращения обязательного контроля температуры не допускается.

Таблица 31. Затраты и операционный результат

Показатель	2026	2027	2028	2029
Выручка	336,0	387,0	450,8	529,2
Переменные затраты	248,6	274,8	311,1	354,6
Маржинальный вклад	87,4	112,2	139,7	174,6
Постоянные затраты	62,0	69,0	78,0	89,0
Опер. результат	25,4	43,2	61,7	85,6
Опер. рентабельность	7,5%	11,2%	13,7%	16,2%

Рисунок 27. От выручки к результату 2029



Переменные затраты равны выручке × (1 – маржинальность), постоянные затраты заданы отдельным годовым бюджетом. Операционный результат — разница маржинального вклада и постоянных затрат. Повышение маржи и снижение затрат на один и тот же эффект не учитываются одновременно.

Операционная рентабельность достигает 16,2%. Снижение переменной доли уже включено в маржинальность 33,0%; дополнительную экономию от тех же инициатив повторно прибавлять к результату нельзя. Проверка проводится через норму затрат на единицу.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

6.3 Потребность в инвестициях

Капитальные расходы переносятся после проверки маршрутов. В модель не включён конкретный график лизинга: его необходимо добавить до решения о закупке.

Таблица 32. Потребность в инвестициях

Направление вложений	Доля	2027	2028	2029	Всего
Оборудование и оснащение	40,0%	4,80	7,20	10,40	22,40
Процесс и данные	25,0%	3,00	4,50	6,50	14,00
Подготовка и обучение	20,0%	2,40	3,60	5,20	11,20
Запуск и резерв сметы	15,0%	1,80	2,70	3,90	8,40
Итого	100%	12,00	18,00	26,00	56,00

Рисунок 28. Годовые инвестиционные лимиты



Инвестиции — денежные вложения в оборудование, запуск и организационные изменения в укрупнённой оценке. В таблице инициатив распределён тот же общий лимит, поэтому повторно прибавлять его к годовому бюджету нельзя. Амортизация и налоговые последствия отдельно не моделировались.

Суммарный лимит 56,0 млн ₽ распределён по годам и направлениям. Резерв сметы является частью лимита, а не суммой сверх него. Перераспределение между инициативами разрешается только вместе с оценкой влияния на срок, качество и ожидаемый эффект.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

6.4 Денежный поток до налогов

Свободный операционный ресурс до налогов не равен деньгам собственника. Из него ещё финансируются обязательные платежи и обслуживание долга по фактическим договорам.

Таблица 33. Денежный поток до налогов

Показатель	2027	2028	2029
Опер. результат	43,23	61,75	85,64
Вложения	12,00	18,00	26,00
Прирост оборотного капитала	2,25	2,51	2,55
Поток до налогов и финансирования	28,98	41,24	57,09
Начальный остаток	22,00	50,98	92,22
Конечный остаток	50,98	92,22	149,31

Рисунок 29. Денежный поток до налогов и долга



Поток до налогов и финансирования = операционный результат – вложения – прирост оборотного капитала. Конечный остаток = начальный остаток + поток. Это не свободный денежный поток собственника: проценты, налоговые платежи, лизинг и погашение долга требуют отдельной детализации.

Сумма трёхлетнего потока до налогов и финансирования — 127,31 млн ₽; конечный остаток — 149,31 млн ₽. Равенство конечного остатка стартовым 22,0 млн ₽ плюс накопленный поток служит контрольной сверкой.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

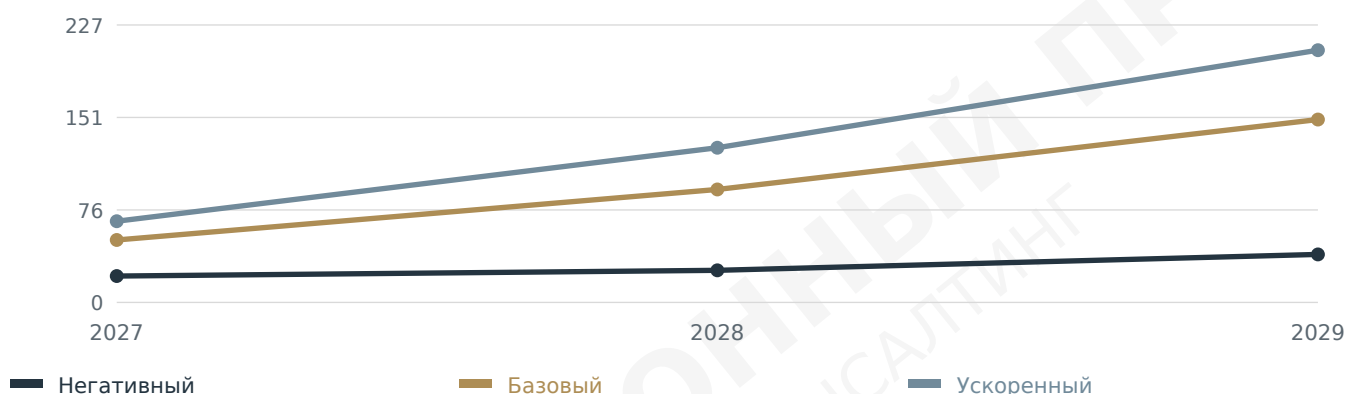
6.5 Три сценария результата

Негативный сценарий сочетает более низкую загрузку и ухудшение вклада. Для него предусмотрены сокращение необязательных инвестиций и пересмотр коммерческих условий.

Таблица 34. Три сценария результата

Сценарий	Выручка 2029	Результат 2029	Вложения 3 лет	Мин. остаток
Негативный	412,2	35,0	39,2	21,5
Базовый	529,2	85,6	56,0	51,0
Ускоренный	583,0	111,5	64,4	66,3

Рисунок 30. Остатки средств по сценариям до налогов



Сценарии меняют одновременно физический объём, среднюю цену, маржинальность, постоянные расходы, вложения и долю оборотного капитала. Сравнение проведено для полного трёхлетнего периода. Отрицательный остаток означает потребность в дополнительных мерах, а не автоматически одобренный кредит.

Негативный сценарий является основанием для ограничения обязательств и подготовки ответных мер. Вероятности сценариев не присваивались: отсутствует статистическая база для их оценки. Средневзвешенный «ожидаемый» результат без таких оснований в документе не рассчитывается.

Негативный: объём $\times 0,82$; цена $\times 0,95$; маржа -4 п.п.; постоянные $\times 0,95$; вложения $\times 0,70$; оборотный капитал $+3$ п.п. Ускоренный: $\times 1,08$; $\times 1,02$; $+2$ п.п.; $\times 1,04$; $\times 1,15$; -1 п.п. соответственно.

6.6 Чувствительность экономики

Чувствительность к объёму должна дополняться оценкой простоя. Рост числа рейсов при длинном обороте может потребовать непропорционально больше транспорта.

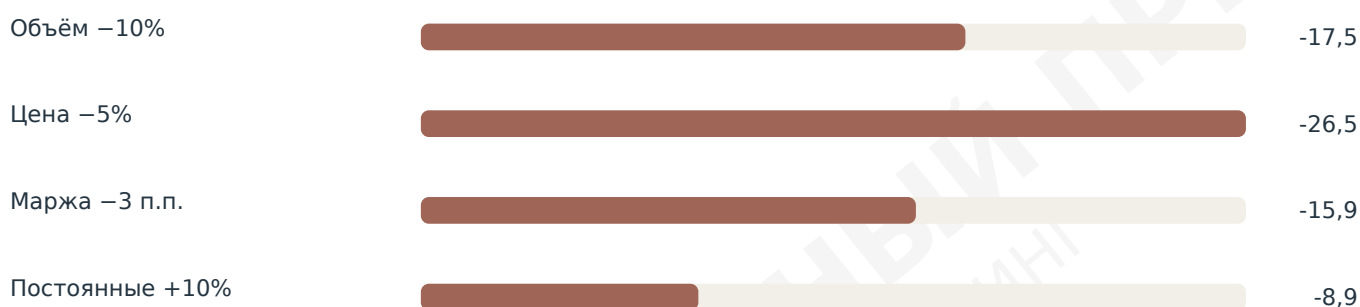
Таблица 35. Чувствительность экономики

Изолированное изменение	Результат 2029	Отклонение
Объём -10%	68,17	-17,46

Таблица 35. Чувствительность экономики

Изолированное изменение	Результат 2029	Отклонение
Цена –5% при прежних удельных затратах	59,18	-26,46
Маржинальность –3 п.п.	69,76	-15,88
Постоянные расходы +10%	76,74	-8,90

Рисунок 31. Изменение результата против базового плана



Чувствительность показывает изолированное изменение одного фактора относительно 2029 года. Остальные параметры удерживаются постоянными. Такие результаты не суммируются механически: одновременное изменение цены, объёма и переменных затрат требует нового сценарного расчёта.

При снижении цены на 5% и сохранении удельных переменных затрат результат 2029 года уменьшается на 26,46 млн ₽. Это сильнее, чем механическое уменьшение прибыли на 5%, поскольку постоянные и удельные расходы не исчезают вместе с выручкой.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

6.7 Порог безубыточности

Порог рейсов используется для коммерческого планирования, но не служит основанием принимать убыточный обратный груз. Каждый рейс проверяется по дополнительному вкладу.

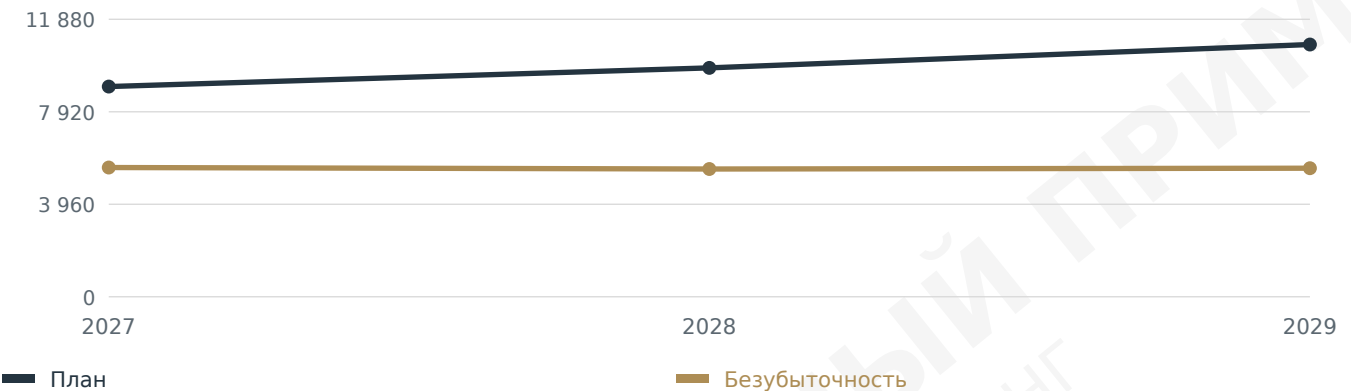
Таблица 36. Порог безубыточности

Показатель	2027	2028	2029
Плановый объём	9 000	9 800	10 800
Порог безубыточности	5 533,3	5 469,8	5 504,0

Таблица 36. Порог безубыточности

Показатель	2027	2028	2029
Запас прочности	38,5%	44,2%	49,0%

Рисунок 32. Плановый объём и порог покрытия затрат



Объём безубыточности = постоянные расходы / маржинальный вклад единицы. Запас прочности = 1 – объём безубыточности / плановый объём. Расчёт основан на постоянной продуктовой смеси и отсутствии ступенчатого роста затрат; оба ограничения проверяются при изменении масштаба.

В 2029 году порог составляет 5 504,0 гружёных рейсов; запас прочности — 49,0%. Показатель следует пересчитывать при изменении цены, состава работ или постоянной базы, а не только при росте физического объёма.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

7. Программа стратегических инициатив

7.1 Портфель инициатив

Портфель обновления сохраняет полезные элементы старого документа и прекращает неподтверждённые расширения. Перенос инициативы фиксируется как управленческое решение.

Таблица 37. Портфель инициатив

Инициатива	Бюджет 3 лет	Приоритет	Зависимость
1. Обратная загрузка	11,20	I	Данные
2. Тариф за ожидание	8,40	I	Данные
3. Диспетчеризация окон	6,72	I	Пилот 1-2

Таблица 37. Портфель инициатив

Инициатива	Бюджет 3 лет	Приоритет	Зависимость
4. Контроль температуры	10,08	I	Пилот 1-2
5. Обновление маршрутов	5,60	I	Пилот 1-2
6. Резерв перевозчиков	3,36	II	Результаты I
7. Кредитные лимиты	2,80	II	Результаты I
8. Подготовка водителей	3,36	II	Результаты I
9. Плановое обслуживание	2,24	II	Результаты I
10. Пересмотр клиентских договоров	2,24	II	Результаты I

Рисунок 33. Приоритеты инициатив и размер вложений



Портфель ограничен десятью инициативами. Указанные бюджеты распределяют общий инвестиционный лимит трёх лет и не являются дополнительными начислениями. Текущие операционные расходы уже находятся в прогнозе. Перенос инициативы требует пересмотра зависимых эффектов и сроков.

Первые пять инициатив используют 75% общего лимита, или 42,00 млн ₽. Остальные поддерживают воспроизводимость основного решения. В программе нет права автоматически расходовать деньги по календарю без выполнения условий предыдущего этапа.

Сумма бюджетов инициатив = 56,00 млн ₽ — тот же лимит, что в подразделе 6.3. Приоритет I — условия основного роста; II — поддерживающие работы.

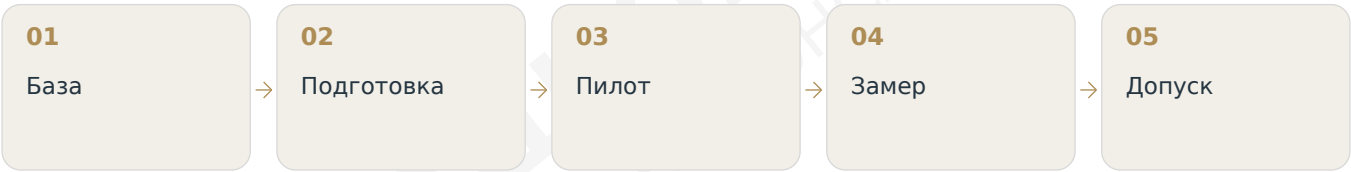
7.2 Инициатива 1: обратная загрузка

Обратная загрузка начинается с карты совместимых плеч и температурных требований. Несовместимый груз не включается в расчёт потенциального заполнения.

Таблица 38. Инициатива 1: обратная загрузка

Паспорт инициативы	Условие
Название	Обратная загрузка
Владелец	Коммерческий директор
Бюджет в общем лимите	11,20 млн ₽
Срок пилота	30-90 дней
Вход	Сверенные данные и согласованный ресурс
Результат	Согласованные обратные плечи трёх пилотных маршрутов
Критерий приёмки	Гружёный пробег не ниже 78% на пилотном контуре
Условие остановки	Нет эффекта после двух циклов проверки

Рисунок 34. Контроль исполнения инициативы



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Паспорт инициативы определяет конкретный результат, владельца, ресурс и критерий перехода к масштабу. Ожидаемый эффект уже отражён в базовой траектории, поэтому не прибавляется к прибыли повторно. Эффект подтверждается сравнением сопоставимых заказов или процессов до и после пилота.

До старта первого пилота фиксируется перечень включённых действий и контрольная группа сопоставимых заказов. Ответственный должен отделить эффект новой практики от сезонности, изменения цены и случайного появления более выгодного клиента.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

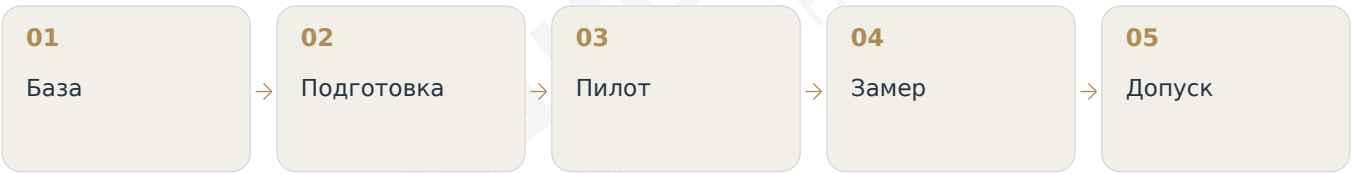
7.3 Инициатива 2: тариф за ожидание

Ожидание измеряется единой временной меткой. Спорные интервалы и ответственность сторон должны быть согласованы до применения тарифа.

Таблица 39. Инициатива 2: тариф за ожидание

Паспорт инициативы	Условие
Название	Тариф за ожидание
Владелец	Операционный директор
Бюджет в общем лимите	8,40 млн ₽
Срок пилота	40-105 дней
Вход	Сверенные данные и согласованный ресурс
Результат	Правила оплаты ожидания в пилотных договорах
Критерий приёмки	Условия ожидания согласованы до отправки каждого пилотного рейса
Условие остановки	Нет эффекта после двух циклов проверки

Рисунок 35. Контроль исполнения инициативы



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Изменение процесса сначала проверяется на ограниченном контуре. Пилот должен содержать исходный замер, правила распределения работ и журнал исключений. Если изменения не соблюдались, отклонение результата нельзя автоматически приписывать неэффективности самой идеи.

Для второго пилота важен журнал исключений: кто изменил правило, по какой причине и с каким результатом. Систематические исключения указывают либо на неработающее правило, либо на отсутствие управленческого полномочия поддерживать его исполнение.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

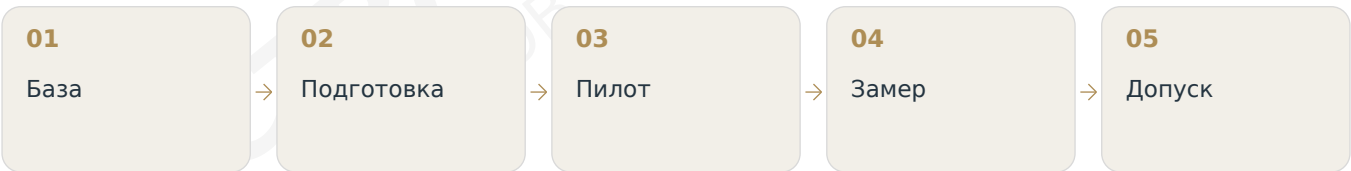
7.4 Инициатива 3: диспетчеризация окон

Диспетчеризация окон уменьшает очередь, если клиент участвует в согласовании. Внутреннее расписание без подтверждения грузополучателя не считается улучшением.

Таблица 40. Инициатива 3: диспетчеризация окон

Паспорт инициативы	Условие
Название	Диспетчеризация окон
Владелец	Начальник автоколонны
Бюджет в общем лимите	6,72 млн ₽
Срок пилота	50-120 дней
Вход	Сверенные данные и согласованный ресурс
Результат	Подтверждённые окна трёх пилотных маршрутов
Критерий приёмки	Не менее 95% пилотных доставок выполнены в согласованное окно
Условие остановки	Нет эффекта после двух циклов проверки

Рисунок 36. Контроль исполнения инициативы



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Ограничение снимается только тогда, когда увеличивается выпуск годного результата всей системы. Локальная экономия времени без сокращения очереди или роста пропускной способности не считается подтверждённым стратегическим эффектом.

Для третьего пилота отслеживаются очередь до ограничения, фактическое время работы и выход годного результата. Перенос очереди на соседний этап не считается снятием ограничения. Расширение выполняется только после проверки сквозного цикла.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

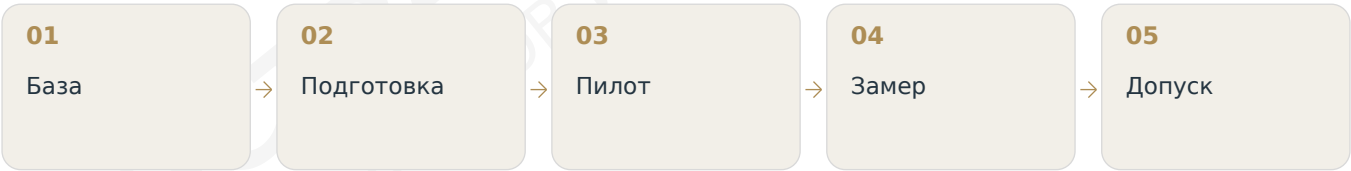
7.5 Инициатива 4: контроль температуры

Контроль температуры требует надёжного регистратора и процедуры реагирования. Наличие графика само по себе не доказывает пригодность груза после отклонения.

Таблица 41. Инициатива 4: контроль температуры

Паспорт инициативы	Условие
Название	Контроль температуры
Владелец	Руководитель качества
Бюджет в общем лимите	10,08 млн ₽
Срок пилота	60–135 дней
Вход	Сверенные данные и согласованный ресурс
Результат	Полный температурный журнал и порядок реакции
Критерий приёмки	Не менее 99% рейсов с полным журналом; критические отклонения разобраны
Условие остановки	Нет эффекта после двух циклов проверки

Рисунок 37. Контроль исполнения инициативы



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Устойчивость оценивается по способности сохранить обязательства перед клиентом при сбое. Для резервной процедуры проверяются доступность ресурса, совместимость, полномочия на запуск и срок восстановления. Наличие документа без учебной проверки не считается достаточной готовностью.

Четвёртая инициатива требует учебной проверки сбоя в безопасном согласованном контуре. Необходимо подтвердить, что резерв можно запустить в нужный срок и что участники знают порядок уведомления клиента и принятия нестандартного решения.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

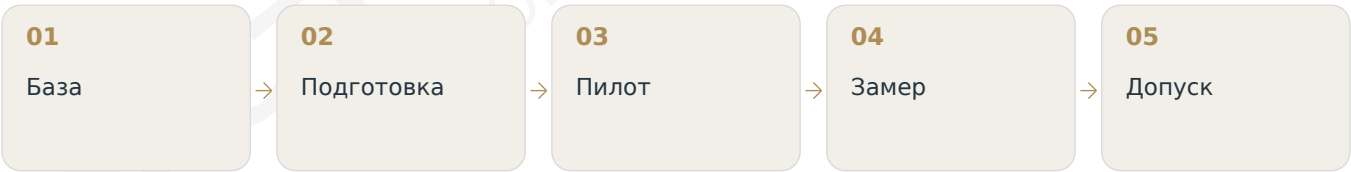
7.6 Инициатива 5: обновление маршрутов

Обновление маршрутов проводится совместно с водителями и клиентскими менеджерами. Экономия пробега не должна ухудшать точность окна или режим перевозки.

Таблица 42. Инициатива 5: обновление маршрутов

Паспорт инициативы	Условие
Название	Обновление маршрутов
Владелец	Операционный директор
Бюджет в общем лимите	5,60 млн ₽
Срок пилота	70-150 дней
Вход	Сверенные данные и согласованный ресурс
Результат	Паспорта экономики трёх пересмотренных маршрутов
Критерий приёмки	Положительный вклад трёх маршрутов; пустой пробег ниже базы на 5 п.п.
Условие остановки	Нет эффекта после двух циклов проверки

Рисунок 38. Контроль исполнения инициативы



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Пятая инициатива закрепляет выбранную стратегическую модель в повседневных решениях. Её результат проверяется на сопоставимом клиентском или маршрутном контуре. Обучение команды включается в подготовку, но само по себе не считается подтверждением операционного эффекта.

Пятая инициатива закрывается после практического подтверждения навыка или устойчивого клиентского процесса, а не после проведения встречи. Владелец предъявляет проверяемый результат и план поддержания достигнутого уровня без постоянного участия внешнего консультанта.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

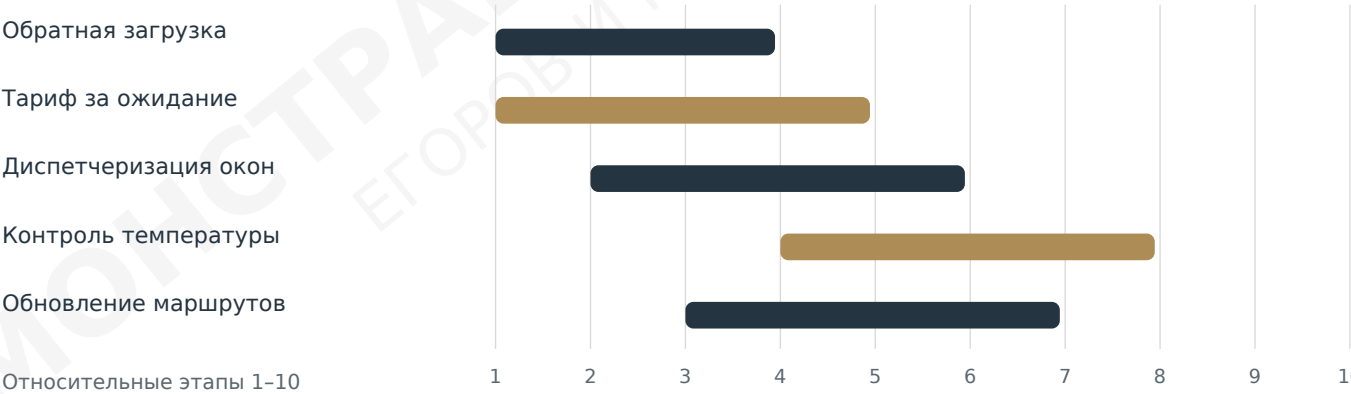
7.7 Дорожная карта реализации

График пересмотра начинается с трёх пилотных плеч. Масштабирование разрешается после устойчивых результатов, а не после единственного удачного рейса.

Таблица 43. Дорожная карта реализации

Этап	Период	Результат	Переход
База и правила	I кв. 2027	Сверенные данные	Нет критических пробелов
Пилоты 1-3	II кв. 2027	Проверка гипотез	Есть измеримый эффект
Закрепление 4-5	III-IV кв. 2027	Стабильный процесс	Качество не ухудшено
Расширение	2028	Повторяемый рост	Ресурс и спрос подтверждены
Оптимизация	2029	Целевая экономика	Контроль по показателям

Рисунок 39. Очередность инициатив



Этапы связаны зависимостями: исходные данные, проверка гипотезы, подготовка ресурса, ограниченный запуск, расширение. Каждая контрольная точка завершается письменным решением. Календарь является модельным ориентиром и уточняется после подтверждения поставок и доступности команды.

Квартальная карта показывает последовательность, а не точные даты поставок. При смещении раннего этапа необходимо сдвинуть зависимые эффекты в экономике. Сохранение прежней выручки при задержанной мощности создаёт заведомо недостижимый план.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

7.8 Роли и ответственность

Решение о нестандартном рейсе разделено между продажами, операциями и качеством. Финансовый директор проверяет кредитный риск клиента.

Таблица 44. Роли и ответственность

Решение	Исполняет	Утверждает	Участвует
Цена и клиентский лимит	Продажи	Коммерческий директор	Финансы
Операционный план	Диспетчер / планировщик	Операционный директор	Продажи
Допуск качества	Профильный специалист	Руководитель качества	Операции
Инвестиционный транш	Руководитель инициативы	Собственник	Финансы
Пересмотр стратегии	Руководитель проекта	Собственник	Команда

Для каждой инициативы назначается один утверждающий результат и один руководитель исполнения. Участие нескольких подразделений не размывает ответственность. Спор по приоритету решается на портфельном комитете, а техническое несоответствие — профильным руководителем.

Единственный утверждающий по каждому решению сокращает зависшие согласования. При этом функции контроля качества и финансового лимита сохраняют право блокировки в своей области; ответственность не должна превращаться в возможность обходить обязательные проверки.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

8. Показатели и управленческий контроль

8.1 Система стратегических показателей

Новая система показателей заменяет простой счёт автомобилей на оборот, гружёный пробег и вклад маршрута. Старые показатели сохраняются для сравнения переходного периода.

Таблица 45. Система стратегических показателей

Показатель	База → цель 2029	Источник / частота
Выручка	336,0 → 529,2	Реализация / месяц

Таблица 45. Система стратегических показателей

Показатель	База → цель 2029	Источник / частота
Опер. рентабельность	7,5% → 16,2%	Управленческий отчёт / месяц
Объём	8 400 → 10 800	Первичный реестр / месяц
Загрузка	70,0% → 75,0%	Ресурсный план / неделя
Доля отклонений	6,0% → 3,2%	Качество / неделя
Оборотный капитал / выручка	12,0% → 9,0%	Баланс / месяц
Выручка на сотрудника	3,2 → 4,1	Штат и выручка / квартал
Исполнение в срок	85% → 95%	Согласованный срок / неделя
Подтверждённые данные	70% → 98%	Проверка полноты / месяц
Инициативы в срок	Не оценено → 90%	Реестр инициатив / месяц

Система содержит не более десяти основных показателей. Для каждого определены формула, источник и периодичность. Цель не должна поощрять ухудшение соседнего показателя: рост объёма ограничивается качеством, сроком, вкладом и денежной дисциплиной.

Качество, срок и ликвидность действуют как ограничители роста. Если выручка выше плана, но хотя бы один критический ограничитель нарушен, стратегия не считается исполненной успешно. Переменная мотивация команды должна учитывать этот принцип.

Формулы: выручка = объём × цена; рентабельность = результат / выручка; загрузка = объём / мощность; прочие доли = подтверждённые события / все события соответствующей категории.

8.2 Контур управленческой отчётности

Отчёт объединяет данные путевого листа, телематики и закрывающих документов. Несогласованные справочники клиентов делают сравнение маршрутов недостоверным.

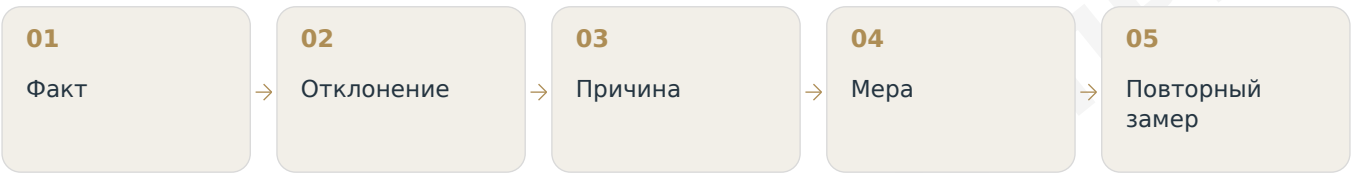
Таблица 46. Контур управленческой отчётности

Период	Состав рассмотрения	Решение	Участники
Ежедневно	Очередь, качество, деньги	Локальная реакция	Операции и финансы
Еженедельно	Сроки и причины потерь	Корректирующее действие	Функциональные руководители
Ежемесячно	Экономика, бюджет, портфель	Перераспределение ресурса	Руководство

Таблица 46. Контур управленческой отчётности

Период	Состав рассмотрения	Решение	Участники
Ежеквартально	Сценарии и предпосылки	Подтверждение / пересмотр	Собственник

Рисунок 40. Цикл управленческого контроля



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Отчётность разделяет оперативный, месячный и квартальный контуры. Необходима единая версия исходных данных и журнал исправлений. Цвет статуса имеет смысл только при явно заданном пороге; усреднённый зелёный статус не отменяет критического нарушения по одному клиенту.

Месячный отчёт должен содержать не более нескольких причин существенных отклонений и конкретные действия с владельцами. Перенос красного статуса в следующий месяц без нового решения не является управлением и требует эскалации на ресурсный комитет.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

9. Риски и порядок реализации

9.1 Карта существенных рисков

Риски температуры, сроков и дебиторской задолженности рассматриваются совместно для каждого клиента. Их совокупность может сделать большой контракт неприемлемым.

Таблица 47. Карта существенных рисков

Риск	В	У	Балл
1. Низкая обратная загрузка	4	5	20

Таблица 47. Карта существенных рисков

Риск	В	У	Балл
2. Простой у клиента	4	4	16
3. Температурное отклонение	3	5	15
4. Дефицит водителей	3	4	12
5. Рост затрат на топливо	4	4	16
6. Просрочка оплаты	3	4	12
7. Срыв внедрения	3	3	9
8. Неполные данные	4	4	16
9. Избыточный рост	3	5	15
10. Зависимость от менеджера	2	3	6
11. Отказ оборудования	3	4	12
12. Ошибка калькуляции	3	4	12
13. Потеря качества подрядчика	3	4	12
14. Кассовый дефицит	3	5	15
15. Неуправляемые изменения	2	4	8

Вероятность и влияние оцениваются по шкале 1–5; произведение даёт относительный приоритет от 1 до 25. Это не денежная оценка ожидаемого ущерба. Коррелирующие риски проверяются совместным стрессовым сценарием, а не простым сложением индивидуальных баллов.

В реестре пятнадцать рисков; приоритет определяется сочетанием вероятности и влияния. Баллы сравнимы только внутри принятой шкалы. Для высокого риска необходимо назначить ранний сигнал, ответственного и срок проверки готовности ответной меры.

В — вероятность, У — влияние, шкала 1–5. Приоритет: 15–25 высокий; 8–14 средний; 1–7 умеренный. Оценки модельные.

9.2 Ответные меры и резервы

Ответная мера должна быть исполнима до наступления ущерба. Резервный перевозчик подтверждает доступность, а не просто присутствует в списке телефонов.

Таблица 48. Ответные меры и резервы

Событие	Ранняя реакция	Владелец
Низкая обратная загрузка	Пересогласовать совместимые обратные плечи	Операционный директор
Простой у клиента	Согласовать новое окно или применить условие ожидания	Диспетчерская служба
Температурное отклонение	Изолировать инцидент и выполнить процедуру проверки груза	Руководитель качества
Дефицит водителей	Подключить подготовленный кадровый резерв	Руководитель персонала
Рост затрат на топливо	Пересчитать рейс и согласовать тариф по договорным правилам	Финансовый директор
Кассовый дефицит	Отложить необязательный транш	Финансовый директор

Рисунок 41. Карта приоритетов рисков



Ответная мера содержит событие запуска, действие и ответственного. Резерв времени или денег должен быть доступен в момент сбоя. Указанные качественные меры не являются дополнительным бюджетом: стоимость конкретного плана резервирования уточняется при исполнении.

Ответная мера считается готовой после подтверждения ресурса и возможности её запуска. Для риска ликвидности это доступный денежный план, для поставки — проверенная замена, для качества — процедура выявления и блокировки отклонения до передачи клиенту.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

9.3 Сигналы пересмотра решения

Если пустой пробег не снижается после пилота, инвестиционный транш остаётся закрытым. Пересмотр стратегии не должен сохранять прежнюю закупку по инерции.

Таблица 49. Сигналы пересмотра решения

Сигнал	Жёлтый уровень	Красный уровень	Реакция
Объём к плану	Ниже 95% два месяца	Ниже 85% два месяца	Пересмотр загрузки
Опер. маржа	Ниже плана на 2 п.п.	Ниже на 4 п.п.	Проверка цены и затрат
Качество	Выше цели на 1 п.п.	Выше на 2 п.п.	Остановка расширения
Ликвидность	Менее 1 мес. постоянных	Менее 0,5 месяца	Заморозка транша
Инициатива	Задержка > 15 дней	> 30 дней без эффекта	Повторное решение

Ранний сигнал должен появиться до необратимого расхода. Зелёный диапазон разрешает продолжение, жёлтый — разбор отклонения, красный — остановку следующего транша. Возобновление после красного статуса требует письменного подтверждения устранения причины.

Пороги рассчитаны как управленческие правила примера. При реальном применении их нужно связать с сезонностью и длительностью цикла. Разовая случайная просадка и устойчивое нарушение требуют разных решений; критическое событие качества рассматривается немедленно.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

9.4 Порядок выделения ресурсов

Комитет сравнивает фактические показатели пилота со старым и новым планом. Уже понесённые расходы не являются аргументом в пользу продолжения слабого маршрута.

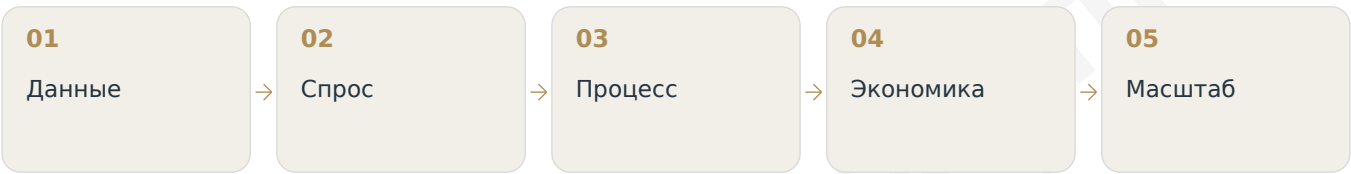
Таблица 50. Порядок выделения ресурсов

Контрольная точка	Доказательство	Кто утверждает
Данные	Сверка и закрытые расхождения	Финансовый директор
Спрос	Подтверждённый пилотный заказ	Коммерческий директор
Процесс	Повторяемый результат	Операционный директор

Таблица 50. Порядок выделения ресурсов

Контрольная точка	Доказательство	Кто утверждает
Экономика	Положительный вклад и ресурс	Собственник
Масштаб	Качество и мощность	Ресурсный комитет

Рисунок 42. Пять условий открытия ресурса



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Ресурсный комитет проверяет актуальность исходной предпосылки и выполнение предыдущих условий. Стоимость уже выполненных работ не является основанием для продолжения слабой инициативы. Невозвратные затраты отдельно раскрываются при остановке, а не скрываются переносом сроков.

Решение комитета документируется тремя вариантами: разрешить следующий ограниченный этап, вернуть на доработку либо остановить. Для каждого варианта указывается предельный ресурс и дата следующей проверки, чтобы временное разрешение не стало бессрочным.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

9.5 План первых девяноста дней

За девяносто дней меняются три маршрута, договорные правила ожидания и управленческий отчёт. Закупка парка не является обязательным результатом этого периода.

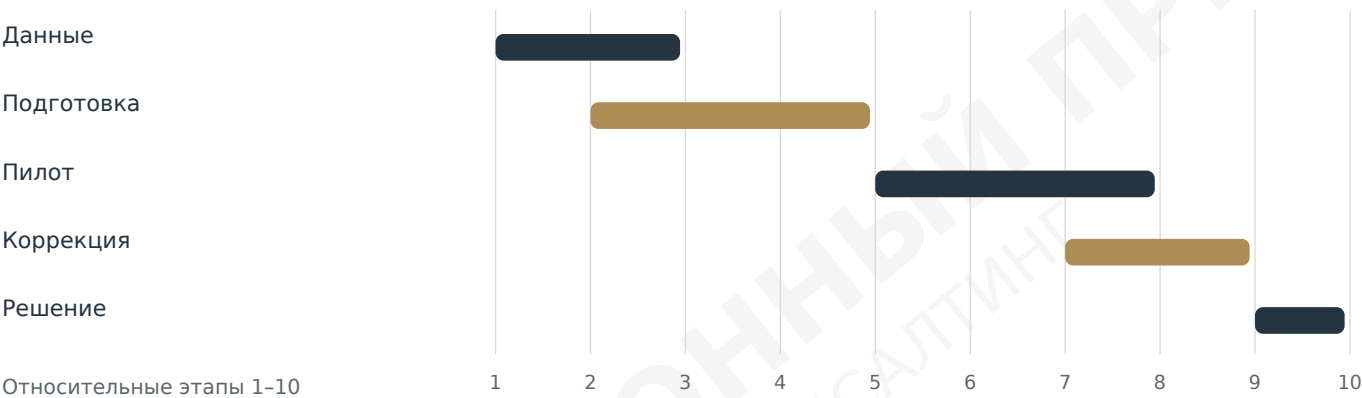
Таблица 51. План первых девяноста дней

Период	Работа	Измеримый результат
Дни 1-15	Сверка регистров	Единая база и список разрывов
Дни 16-30	Выбор пилотного контура	Заказ / маршрут / серия и ресурс
Дни 31-45	Настройка процесса	Правила и ответственные

Таблица 51. План первых девяноста дней

Период	Работа	Измеримый результат
Дни 46–60	Первый цикл пилота	Исходный и повторный замер
Дни 61–75	Корректировка	Устранённые причины отклонений
Дни 76–90	Решение по результату	Продолжить, изменить или остановить

Рисунок 43. Первые три месяца



План девяноста дней предназначен для получения проверяемых результатов: сверенной базы, ограниченного пилота и решения о следующем шаге. Все даты относительные к старту проекта. Обещать полный стратегический эффект до завершения проверки предпосылок не следует.

Первые девяносто дней не предполагают завершения всей трёхлетней программы. Достаточный результат — проверенная управленческая гипотеза, воспроизводимый пилот и согласованный следующий шаг. Отчёт о выполненных действиях без замера эффекта недостаточен.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

Заключение

Актуализация стратегии «Северный маршрут» меняет приоритет в пользу направления «Плотность маршрутов». Пересмотр корректирует ресурсную логику и условия расширения, сохраняя ориентацию на устойчивое обслуживание клиентов. Прежние целевые показатели не переносятся в новую программу автоматически.

В базовом сценарии выручка изменяется с 336,0 млн ₽ в 2026 году до 529,2 млн ₽ в 2029 году, операционный результат — с 25,4 до 85,6 млн ₽. Совокупные вложения 2027–2029 годов составляют 56,0 млн ₽. Бюджеты инициатив распределяют этот же лимит и не добавляются к нему повторно.

Результаты сценарного расчёта подтверждают только внутреннюю согласованность заданной модели. Они не доказывают наличие фактического спроса и не заменяют проверку договоров, загрузки, цен, затрат и платёжной дисциплины. Решение об инвестициях принимается после проверки критических предпосылок.

Условие перехода к следующему этапу: Грузёный пробег не ниже 78% и доставка в окно не ниже 95%.

В первые девяносто дней необходимо сверить исходную базу, назначить ответственных, выполнить ограниченный пилот и сопоставить результат с исходным замером. Решение по итогам проверки фиксируется письменно: продолжить, скорректировать или остановить. Повторное выделение ресурса допускается после закрытия выявленных отклонений.

Таким образом, отчёт формирует основание для управленческого выбора, распределения ответственности и последующей проверки результата. До применения в реальном бизнесе модельные показатели заменяются подтверждёнными данными, а экономический расчёт дополняется налогами, финансированием и договорными условиями конкретного проекта.

Приложение А. данные, решения и источники

А.1 Программа проверки исходных данных

Верификация требует сопоставить рейсы, километры и оплаченные услуги. Расхождение в телематике и актах клиента разбирается до утверждения нового плана.

Таблица 52. Программа проверки исходных данных

Проверка	Материалы	Критерий
Собственник	Цели и допустимый риск	Нет противоречивых приоритетов
Коммерческий руководитель	Портфель и цена	Подтверждены условия заказов
Операционный руководитель	Мощность и качество	Подтверждена выполнимость
Сверка экономики	Рейсовые листы, пробег, простой, температурные журналы, претензии, оплаты	Выручка и затраты сходятся
Проверка спроса	Заявки и повторные заказы	Нет двойного счёта
Проверка ресурса	Предложения поставщиков	Срок и стоимость актуальны

Верификация начинается с первичных регистров и интервью владельцев процесса. Расхождения классифицируются по влиянию на решение. Данные, не влияющие на

выбор, могут уточняться позже; неизвестные, способные изменить инвестиционный вывод, блокируют переход к следующему этапу.

Проверка источников проводится по приоритету влияния на решение. Если расхождение способно изменить выбранную альтернативу или доступность денег, оно относится к блокирующим. Остальные замечания включаются в реестр с владельцем и сроком устранения.

Для CP-01 предусмотрено до трёх интервью в реальном задании. В этом примере приведена программа проверки; реальные интервью не проводились.

A.2 Реестр решений и изменений

Реестр изменений показывает старую цель, новую цель, основание и орган утверждения. Без него актуализация выглядит как новый документ, скрывающий прежние обязательства.

Таблица 53. Реестр решений и изменений

Параметр	Прежний план	Обновление	Основание
Выручка 2029	600,0	529,2	Проверка маршрутной загрузки
Опер. маржа 2029	20,0%	16,2%	Уточнение полного оборота
Вложения за 3 года	130,0	56,0	Перенос расширения парка
Приоритет	Покупка транспорта	Плотность маршрутов	Простой и пустой пробег
Допуск инвестиций	По календарю	По результату пилота	Ресурсная дисциплина

Рисунок 44. Старый и новый план выручки 2029



Реестр фиксирует, что изменилось, почему, кем утверждается и какой расчёт нужно обновить. Для СР-03 он связывает старую и новую версии стратегии; для диагностики и разработки — состояние гипотез и решений. Редактирование текста без пересмотра зависимых показателей недопустимо.

Пересмотр уменьшает план выручки 2029 года с 600,0 до 529,2 млн ₽, а вложения — с 130,0 до 56,0 млн ₽. Старые обязательства отменяются отдельным решением; обновлённый текст сам по себе не отменяет ранее подписанные договоры.

Модельные данные автора. Денежные суммы — млн ₽, если не указано иное.

А.3 Условия принятия и источники

Принятие актуализации означает отмену конкретных старых решений и утверждение новой очередности. Исполнение начинается после закрытия условий по данным и договорам.

Таблица 54. Условия принятия и источники

Условие принятия	Подтверждение
Периметр	Одна компания, согласованный результат
Данные	Модельные значения заменены исходниками
Экономика	Нет двойного учёта эффекта и вложений
Ресурс	Мощность, команда и деньги доступны
Риски	Назначены владельцы и ранние сигналы
Решение	Утверждены условия продолжения и остановки

Документ завершает содержательная проверка, а не декоративная финальная страница. Для реального проекта модельные данные заменяются подтверждёнными исходниками, а ограничения фиксируются в задании. Принятие отчёта не означает безусловное разрешение на все инвестиции.

Материал демонстрирует подход к стратегической работе и не описывает выполненный заказ реальной компании. Все названия компаний условны. Источники внешнего наблюдения приведены для последующей проверки, а не как подтверждение сконструированных внутренних показателей.

Внутренние источники: модель автора от 26.09.2026; утверждённые прайс-лист и реестр услуг ред. 03 от 25.09.2026. Внешние ориентиры: https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial ; <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport> ; https://www.cbr.ru/about_br/publ/ondkp/on_2026_2028/ . Дата проверки ссылок 26.09.2026. Внешние рыночные цифры в расчётах не использованы.



От пересмотра приоритетов к управляемому росту

СР-03 · «Северный маршрут»

Егоров и Ко Консалтинг

Отдел стратегического консалтинга

ТЕЛЕФОН

+7 915 484-83-08

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

orders@egorov-consulting.ru

САЙТ

egorov-consulting.ru

Демонстрационный материал. Компании и показатели являются модельными. Состав работ по конкретному проекту определяется согласованным заданием.