



ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ОТДЕЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

ВР-03 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Стратегия выхода на зарубежный рынок

«СкладКонтур»

Система управления складом · Казахстан



ГОРИЗОНТ АНАЛИЗА

2027-2029

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

ОГЛАВЛЕНИЕ

BP-03 · Разработка стратегии выхода на зарубежный рынок · СкладКонтур

Введение	5
1. Постановка задачи и аналитическая основа	6
1.1 Резюме рекомендуемого решения	6
1.2 Периметр и результат услуги	7
1.3 Цели, ограничения и критерии успеха	8
1.4 Методология и статус доказательств	8
2. Продукт, клиент и готовность компании	10
2.1 Описание продукта и единицы продажи	10
2.2 Готовность компании к расширению	10
2.3 Клиентские задачи и сегменты	12
2.4 Участники закупочного решения	13
2.5 Ситуации возникновения спроса	13
2.6 Требования к результату и приёме	14
3. Целевой рынок и спрос	15
3.1 География и границы целевого рынка	15
3.2 Источники и программа проверки данных	16
3.3 Расчёт потенциального спроса снизу вверх	17
3.4 Доступная часть спроса	18
3.5 Проверка согласованности спроса и продаж	19
3.6 Архетипы конкурентов и заменители	20
4. Сравнение и выбор модели выхода	21
4.1 Сопоставление альтернатив выхода	21

4.2 Взвешенная оценка вариантов	22
4.3 Чувствительность выбора к весам	23
4.4 Условия окончательного выбора	24
5. Предложение и коммерческие условия	25
5.1 Позиционирование и ценностное предложение	25
5.2 Адаптация продукта к целевому рынку	26
5.3 Цены и коммерческий пакет	27
5.4 Скидки, отсрочки и кредитные ограничения	27
5.5 Условия договора и распределение ответственности	28
6. Каналы, партнёры и продажи	29
6.1 Конструкция каналов продаж	29
6.2 Экономика каждого канала	30
6.3 Требования к партнёру	31
6.4 Порядок допуска и контроля партнёров	32
6.5 Воронка продаж и правила квалификации	33
6.6 Программа привлечения клиентов	34
6.7 Доказательства ценности и материалы продаж	35
7. Экономическое обоснование	36
7.1 План продаж на три года	36
7.2 Состав переменных затрат	37
7.3 Постоянные расходы и операционный результат	38
7.4 Инвестиции и бюджет запуска	39
7.5 Оборотный капитал и денежный поток	40
7.6 Сценарии и потребность в резерве	41
7.7 Чувствительность цены, объёма и затрат	42

7.8 Безубыточность и ограничения мощности	43
8. Операционная готовность	44
8.1 Выполнение заказа и передача результата	44
8.2 Логистика, внедрение и сроки	45
8.3 Качество, гарантия и работа с претензиями	46
8.4 Команда и распределение ответственности	47
8.5 Данные, интеграции и управленческий учёт	47
8.6 Платёжная, валютная и правовая готовность	49
9. Программа пробного запуска	50
9.1 Гипотезы и дизайн пробного запуска	50
9.2 Выбор пилотных клиентов и объектов	51
9.3 Бюджет, показатели и приёмка пилота	51
9.4 Решения по итогам пробного запуска	52
10. Реализация, контроль и риски	53
10.1 Дорожная карта и контрольные точки	53
10.2 Паспорта приоритетных инициатив	54
10.3 Показатели и отчётность	55
10.4 Реестр существенных рисков	56
10.5 Ответные меры и сигналы остановки	57
11. Итоги и рекомендации	59
11.1 Заключение и управленческая рекомендация	59
Приложение А. Расчётная база и источники	60
А.1 Реестр модельных предпосылок	60
А.2 Словарь показателей и расчётные формулы	61
А.3 Протокол проверки исходных данных	61

А.4 Источники и условия применения отчёта	62
---	----

Введение

Настоящий отчёт представляет демонстрационный результат услуги «Разработка стратегии выхода на зарубежный рынок» (BP-03) для условной компании «СкладКонтур». Продуктовая группа: программная система управления складскими операциями по подписке. Цель работы — обосновать выбор модели выхода и определить условия, при которых расширение допускается к практической проверке.

Базовый объём по утверждённому прайс-листу: одна страна; одна продуктовая группа. Цена услуги — 200 500 ₽. Она относится к работе консультанта и не является инвестиционным бюджетом компании. Развёрнутая демонстрация описывает возможную глубину анализа; состав реального договора определяется отдельно.

Компании, объёмы, цены, доли спроса, баллы, сроки и финансовые показатели являются модельными. Географические названия реальны и задают контекст примера; приведённые числа не описывают фактическое состояние этих рынков. Интервью, подбор реальных контрагентов и полевые испытания не проводились. Их программы включены как предстоящие проверки.

Горизонт расчёта — 2027–2029 годы. Модель относится только к новому направлению выхода. Денежные суммы приведены в миллионах рублей, если не указана другая единица. Налоги, амортизация, финансирование и выплаты собственнику не рассчитаны. Положительный годовой остаток не исключает внутригода кассового разрыва.

Отчёт содержит постановку задачи, анализ продукта и клиента, оценку спроса, сравнение альтернатив, коммерческую и операционную модель, экономические сценарии и программу пробного запуска. Заключение фиксирует условную рекомендацию. Приложения раскрывают предпосылки, формулы, порядок проверки и источники.

Для практического применения требуется заменить модельные входы актуальными документами, проверить критические допущения и согласовать состав работ. Правовые, налоговые, таможенные и сертификационные вопросы рассматриваются профильными специалистами по отдельному заданию. Расчётная привлекательность не заменяет обязательного допуска к сделке.

1. Постановка задачи и аналитическая основа

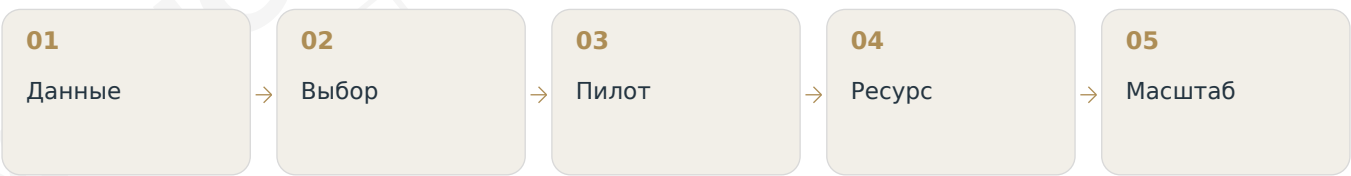
1.1 Резюме рекомендуемого решения

Для «СкладКонтур» приоритетным вариантом в заданной модели становится «Местный партнёр». Ключевое основание — сочетание доступа к клиенту, способности исполнить обязательства и контролируемой потребности в ресурсе. Основное ограничение: качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций.

Таблица 1. Резюме рекомендуемого решения

Параметр	Содержание
Компания	СкладКонтур (условная)
Продукт	программная система управления складскими операциями по подписке
Выбранный вариант	Местный партнёр
Выручка 2027 / 2029	12,96 / 50,70
Вложения за три года	9,00
Условие допуска	расхождение остатков не выше 0,2%, критические операции восстановимы, платёжный и правовой контуры проверены

Рисунок 1. Логика управленческого допуска



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Рекомендация рассматривается как условное управленческое решение: сначала подтверждаются критические предпосылки, затем открывается ресурс на запуск. Результат оценки не является обещанием выручки. Важно разделить привлекательность рынка, доступность клиентов и способность компании исполнить заказ. Высокая оценка одного фактора не компенсирует недопустимый риск другого. Для собственника фиксируются выбор, требуемые проверки, предел вложений и событие, при котором решение должно быть пересмотрено. Отложенная альтернатива

сохраняется в реестре, но не получает параллельный бюджет автоматически.

Условный финансовый ориентир: к 2029 году выручка 50,70 млн ₽ и операционный результат 20,03 млн ₽. Совокупный ресурс вложений — 9,00 млн ₽. Это экономическая проверка гипотезы, а не гарантия достижения показателей.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

1.2 Периметр и результат услуги

Предмет услуги ВР-03 — разработка стратегии выхода на зарубежный рынок. Базовый объём: одна страна; одна продуктовая группа. В отчёте рассматриваются программная система управления складскими операциями по подписке; расширение продуктовой группы не включено в исходную постановку.

Таблица 2. Периметр и результат услуги

Параметр	Содержание
Код и услуга	ВР-03 · Разработка стратегии выхода на зарубежный рынок
Базовый объём	Одна страна; одна продуктовая группа
Цена услуги по прайсу	200 500 ₽
Горизонт расчёта	2027–2029
Полевые работы	Не проводились
Данные	Модельные, требуют замены
За пределами услуги	Подробная финансовая модель, правовая экспертиза и практическое внедрение

Периметр задаётся продуктом, географией и результатом услуги. Стоимость из прайс-листа относится к базовой единице работ, а не к инвестициям заказчика. Подробная финансовая модель, правовая экспертиза, поиск партнёров и проведение полевых испытаний не считаются выполненными только потому, что описаны в примере. В настоящем отчёте программа запуска и расчёты раскрывают управленческую логику. Конкретный состав договора уточняется по исходным данным; увеличение количества продуктов, стран или рынков требует изменения задания и оценки трудоёмкости.

Для ВР-03 базовая стоимость составляет 200 500 ₽. Она не прибавляется к модельному инвестиционному бюджету автоматически: в реальном задании следует определить, относится ли консультационная работа к уже предусмотренной подготовке или является дополнительным расходом.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

1.3 Цели, ограничения и критерии успеха

Расширение оценивается как отдельное направление компании «СкладКонтур». Приоритет — оплачиваемый результат с положительным вкладом, а не максимальное количество первых договоров. Обязательный критерий: расхождение остатков не выше 0,2%, критические операции восстановимы, платёжный и правовой контуры проверены.

Таблица 3. Цели, ограничения и критерии успеха

Параметр	Содержание
Выручка 2029	50,70 млн ₽
Операционный результат 2029	20,03 млн ₽
Ограничение бюджета	9,00 млн ₽ вложений
Качество	расхождение остатков не выше 0,2%, критические операции восстановимы, платёжный и правовой контуры проверены
Допуск масштаба	Спрос, исполнение и деньги подтверждены
Решение об остановке	Критический дефект или неподтверждённая обязательная предпосылка

Цель расширения должна быть измеримой и ограниченной ресурсом. Рост выручки без контроля вклада, качества и денег может ухудшить положение компании. Поэтому финансовые цели связываются с операционными условиями, а сроки трактуются как последовательность подтверждений. Показатель результата необходимо отличать от выполненного действия: рассылка предложений не равна спросу, подписанный протокол встречи не равен заказу. Отклонение от цели анализируется по причинам, а не только по проценту исполнения. При конфликте показателей приоритет имеет сохранение обязательств перед клиентом.

Календарная цель получает силу только после проверки ресурса. Если приёмка пилота переносится, связанный с ней транш также переносится. Продажи не должны создавать обязательства по сроку, который зависит от ещё не завершённого технического допуска.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

1.4 Методология и статус доказательств

Выбор «Местный партнёр» опирается на сконструированную базу и требует проверки. Ни одно число не представлено как фактический показатель рынка Казахстан. Числовая точность таблиц показывает воспроизводимость расчёта, а не точность знания о реальном спросе.

Таблица 4. Методология и статус доказательств

Статус	Основание	Действие
Факт	Первичный документ	Сверить период и объект
Расчёт	Формула и входы	Воспроизвести независимо
Оценка	Аргументы эксперта	Проверить чувствительность
Гипотеза	Нет подтверждения	Назначить проверку
В данном примере	Модельный набор	Не выдавать за факт

Рисунок 2. Цепочка доказательств



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Каждое существенное утверждение относится к одному из статусов: подтверждённый факт, расчёт из подтверждённых данных, экспертная оценка или гипотеза. В демонстрационном отчёте внутренние числовые значения относятся к модельным предпосылкам. Наличие формулы не превращает предпосылку в факт. Для практического проекта нужны дата, владелец и источник каждого входного показателя. Данные сверяются по нескольким независимым основаниям. Если существенное расхождение способно изменить выбор рынка, решение приостанавливается до установления причины или расчёта допустимого диапазона.

В рабочем реестре предлагается использовать четыре поля: значение, источник, статус проверки и влияние на решение. При изменении входа финансовая модель пересчитывается целиком. Сохранение прежнего вывода при изменившемся результате требует отдельного обоснования, а не редакторского исправления текста.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

2. Продукт, клиент и готовность компании

2.1 Описание продукта и единицы продажи

Продукт: программная система управления складскими операциями по подписке. Расчётная единица — площадка-год. Именно к ней относятся цена, переменные расходы и ограничение мощности; изменение комплектации или длительности обслуживания требует отдельного пересчёта.

Таблица 5. Описание продукта и единицы продажи

Параметр	Содержание
Продукт	программная система управления складскими операциями по подписке
Единица	площадка-год
Цена первого года	720,00 тыс. ₽
Вклад единицы	518,40 тыс. ₽
Стандартный результат	управляемый переход на адресное хранение без потери учёта
Исключение	Нестандартная спецификация оценивается отдельно

Единица продажи задаёт границы цены и объёма. В неё включается ровно тот результат, который оплачивает заказчик; дополнительные операции перечисляются отдельно. Смешение комплекта, площади, объекта и года обслуживания создаёт несопоставимые цены. Номенклатура фиксируется до сбора предложений. Для составной услуги следует определить стандартную комплектацию и перечень исключений. Изменение спецификации требует повторной калькуляции и подтверждения срока. В финансовом расчёте используется одна выбранная единица, а перевод в физические операции выполняется через явно заданный коэффициент.

Годовой эквивалент площадки равен сумме оплачиваемых месяцев активных площадок, делённой на 12. Например, две площадки по шесть месяцев дают один эквивалент. Число договоров и число подключённых объектов не равны этому показателю; разовые платежи внедрения в выручку модели не включены.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

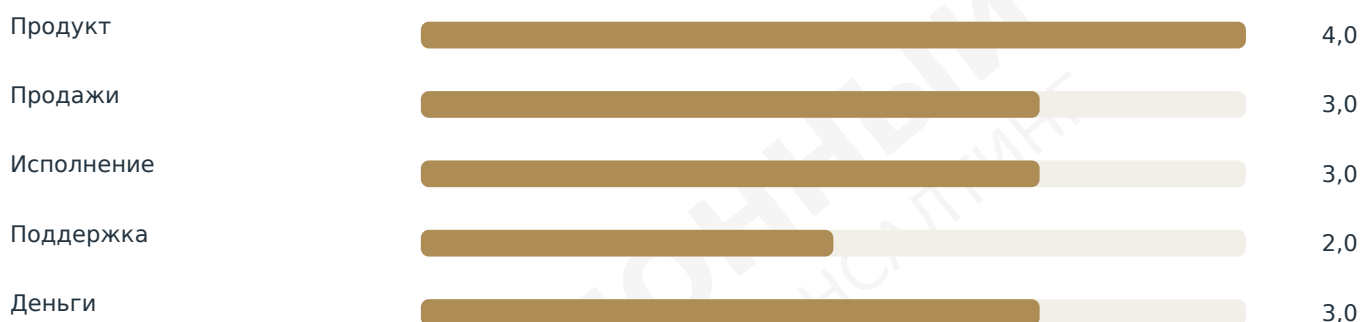
2.2 Готовность компании к расширению

Главный вопрос готовности — качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций. Для «СкладКонтур» коммерческое расширение допускается только после проверки типового исполнения. Увеличение числа обращений до закрытия этого вопроса способно умножить стоимость ошибок.

Таблица 6. Готовность компании к расширению

Контур	Модельная готовность 1-5	До допуска
Продукт	4	Закрыть совместимость
Продажи	3	Квалифицировать базу
Исполнение	3	Проверить типовой заказ
Поддержка	2	Назначить резерв
Деньги	3	Сверить календарь

Рисунок 3. Готовность: экспертная шкала 1-5



Готовность к расширению проверяется до увеличения коммерческого потока. Продукт, процесс исполнения, поддержка и денежный ресурс должны работать совместно. Свободная мощность не означает готовность обслуживать удалённого клиента: необходимо учесть расстояние, обучение партнёра и время реакции на сбой. Дефицит компетенции нельзя скрывать общим числом сотрудников. Для каждого ограничения назначаются ответственный, действие и подтверждение закрытия. Результат проверки даёт право на ограниченный запуск, но не заменяет наблюдение за качеством при росте нагрузки.

Первый ресурсный тест проводится при нагрузке 75,0% практической мощности. Необходимо проверить, остаётся ли запас на претензии и срочные операции. Если обслуживание пилота требует постоянного участия собственника, процесс пока не готов к тиражированию.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

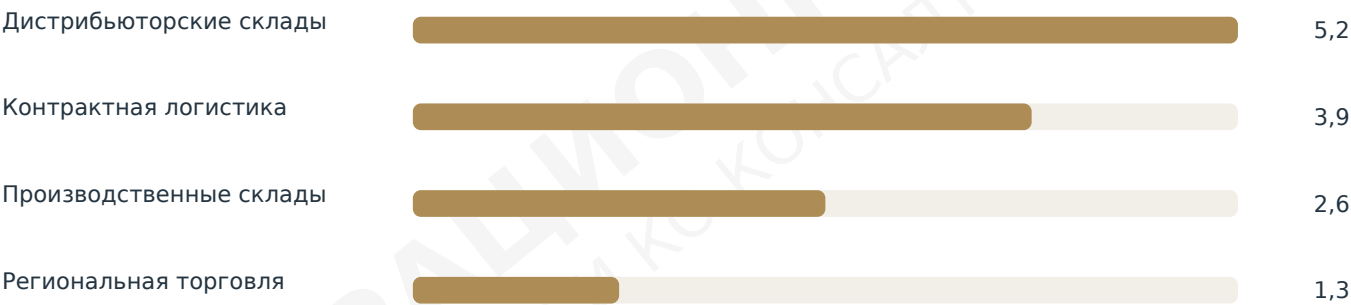
2.3 Клиентские задачи и сегменты

Первый приоритет в сегментации — «Дистрибьюторские склады», второй — «Контрактная логистика». Их совместная модельная доля равна 70,0%. Это распределение коммерческого внимания, которое необходимо проверить на реальном реестре потенциальных клиентов.

Таблица 7. Клиентские задачи и сегменты

Сегмент	Доля	Выручка 2027
Дистрибьюторские склады	40,0%	5,18
Контрактная логистика	30,0%	3,89
Производственные склады	20,0%	2,59
Региональная торговля	10,0%	1,30

Рисунок 4. Распределение модельной выручки



Сегментация строится по различию задач и закупочного поведения, а не только по отраслевому названию. Один клиент может относиться к нескольким сегментам, поэтому база должна исключать двойной счёт. Приоритет получают клиенты с существенной проблемой, доступным бюджетом и понятным механизмом покупки. Доля сегмента в модельной выручке отражает гипотезу распределения усилий. Её следует проверять через доступность контакта, качество сделки и повторяемость результата. Слишком широкое описание аудитории увеличивает стоимость привлечения и ослабляет позиционирование.

На первые два сегмента приходится 9,07 млн ₽ модельной выручки. Потеря одного крупного клиента в таком контуре может заметно изменить результат. До запуска следует проверить концентрацию на уровне конкретных объектов, а не только отраслевых групп.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

2.4 Участники закупочного решения

В закупке участвуют операционный директор и руководитель информационных систем. Предложение должно объяснять не только цену продукта, но и влияние на процесс клиента. Техническое согласование и выделение бюджета фиксируются как разные этапы, чтобы интерес пользователя не превышал прогноз продаж.

Таблица 8. Участники закупочного решения

Роль	Вопрос	Подтверждение
Пользователь	Решается ли задача?	Пробное использование
Технический эксперт	Совместимо ли решение?	Спецификация и тест
Владелец бюджета	Обоснована ли цена?	Экономика результата
Закупки	Сопоставимы ли условия?	Предложение и договор
Согласующий	Допустим ли риск?	Профильное заключение

Решение о закупке часто распределено между пользователем, техническим экспертом, владельцем бюджета и согласующим подразделением. Коммерческое предложение должно отвечать каждому участнику, не создавая противоречивых обещаний.

Знакомство с одним сотрудником не подтверждает доступ к закупочному решению. В карточке сделки фиксируются полномочия контакта, критерии допуска и ожидаемая последовательность согласований. Отсутствие установленного владельца бюджета является основанием для снижения приоритета сделки, даже если пользователь проявляет интерес к демонстрации продукта.

В карточке сделки отдельно отмечаются лицо, подтверждающее технический результат, и лицо, согласующее оплату. Если эти роли объединены, это фиксируется явно. Переход к предложению без установленной цепочки согласования повышает риск длительного зависания сделки и невозвратных затрат на подготовку.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

2.5 Ситуации возникновения спроса

Задача клиента связана с результатом «управляемый переход на адресное хранение без потери учёта». Следовательно, поиск контактов должен опираться на событие изменения или неудовлетворённость действующим процессом. Массовый список организаций без такого признака не считается квалифицированной базой.

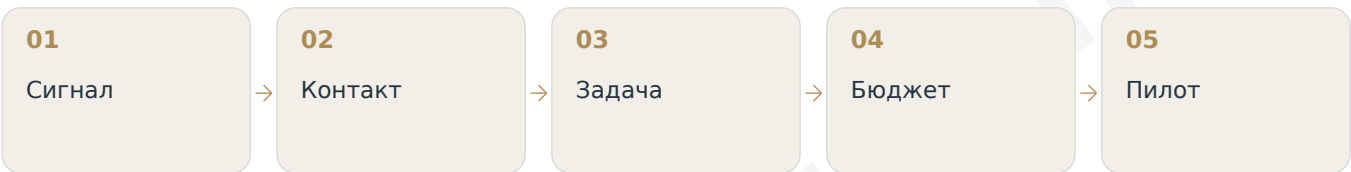
Таблица 9. Ситуации возникновения спроса

Событие	Ранний сигнал	Действие
Плановое обновление	График клиента	Контакт до спецификации

Таблица 9. Ситуации возникновения спроса

Событие	Ранний сигнал	Действие
Сбой действующего решения	Повторная претензия	Диагностика причины
Расширение объекта	Проект или новый участок	Расчёт требуемого ресурса
Изменение требований	Новая задача процесса	Проверка применимости

Рисунок 5. От события к квалифицированной сделке



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Спрос возникает при конкретном событии: замене оборудования, ремонте помещения, росте нагрузки или изменении процесса. Само наличие предприятия в реестре не означает покупку в текущем году. Оценка спроса должна учитывать цикл решения и вероятность события. Сигналы собираются из проектных планов, графиков обслуживания, тендерных календарей и подтверждённых интервью. Приоритетный контакт устанавливается до фиксации спецификации. Поздний выход в закупку может свести конкуренцию к цене и лишить поставщика возможности объяснить экономику результата.

Для складской системы сигналом служит увеличение сложности операций или потребность в адресном хранении. Сам по себе большой склад не доказывает готовность менять систему учёта. Нужен владелец проблемы и согласованное окно перехода.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

2.6 Требования к результату и приёмке

Приёмка для «СкладКонтур» строится вокруг измеримого подтверждения: расхождение остатков не выше 0,2%, критические операции восстановимы, платёжный и правовой контуры проверены. Показатели пилота отделяются от долгосрочного коммерческого результата. Несогласованная методика измерения делает положительный отзыв недостаточным основанием для масштабирования.

Таблица 10. Требования к результату и приёмке

Критерий	Метод проверки	Момент
Спецификация	Сопоставление версии	До запуска
Функциональный результат	Протокол замера	В пилоте
Срок	План и факт	При передаче
Отсутствие критического дефекта	Контрольный сценарий	До приёмки
Полнота документов	Чек-лист передачи	При закрытии

Приёмка связывает обещанную ценность с измеримым результатом. Критерии согласуются до запуска, включают исходный замер и метод повторной проверки. Нельзя оценивать техническое свойство только по субъективному впечатлению заказчика. Следует определить условия измерения, допустимое отклонение и порядок урегулирования спора. Отдельно фиксируются критерии продукта и качество процесса поставки. При изменении условий эксплуатации результаты сравниваются с поправками, иначе различие среды ошибочно будет интерпретировано как улучшение или ухудшение самого решения.

В складской системе сверяются не только итоговые остатки, но и движения, статусы и восстановление после сбоя. Совпадение суммы без проверки состава не является достаточной приёмкой.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

3. Целевой рынок и спрос

3.1 География и границы целевого рынка

Целевой контур — Казахстан. География остаётся одной в пределах услуги. Различия способов выхода анализируются внутри этого контура, без расширения задания на другие территории.

Таблица 11. География и границы целевого рынка

Параметр	Содержание
Территория	Казахстан
Объект	программная система управления складскими операциями по подписке
Сравниваемые варианты	Прямой экспорт услуги; Местный партнёр; Собственная структура
Единица спроса	площадка-год за год

Таблица 11. География и границы целевого рынка

Параметр	Содержание
Период	2027–2029
Статус объёмов	Гипотеза, не фактическая статистика

Граница рынка определяется совместно территорией, задачей клиента и продуктом. Административная граница удобна для статистики, но может не совпадать с фактическим контуром продаж. В отчёте географическое название задаёт сценарий, а все численные характеристики остаются модельными. Для сравнения территорий нужен одинаковый период и сопоставимая единица. Работа внутри одной страны не исключает локальных различий каналов и обслуживания. Расширение периметра после начала анализа отражается в реестре изменений и не подменяет первоначально согласованный объект оценки.

Первый этап ограничивается согласованной географией. Контакты за её пределами можно сохранить как последующую возможность, но они не используются для обоснования объёма текущего проекта. Смена границы требует обновления клиентской базы, каналов и ресурсной модели.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

3.2 Источники и программа проверки данных

Для проверки гипотез «СкладКонтур» нужны сведения о клиентах, установленных решениях, бюджете и календаре закупки. Первичный реестр должен связывать потребность с конкретным объектом. Показатели общей отраслевой активности используются только для проверки контекста.

Таблица 12. Источники и программа проверки данных

Источник	Что проверяет	Ограничение
Реестр объектов	Размер релевантной базы	Нужна очистка дублей
Интервью	Задача и механизм выбора	Не подтверждает всю ёмкость
Предложения	Цена и состав	Нужна одна спецификация
Статистика	Общий контекст	Не даёт узкий спрос напрямую
Испытание	Технический результат	Ограниченная выборка

Программа сбора данных должна отвечать на конкретный управленческий вопрос. Официальная статистика позволяет проверить общий контекст, но обычно не даёт готовую оценку спроса на узкую продуктовую группу. Для этого необходимы реестр потенциальных клиентов и сведения о потреблении. Коммерческие предложения фиксируются с датой, спецификацией и условиями. Интервью используются для

проверки механизмов выбора, а не для механического распространения нескольких ответов на весь рынок. Отрицательные ответы и противоречащие сведения сохраняются наравне с подтверждениями.

Для каждого источника нужно фиксировать дату получения и период, к которому относятся сведения. Актуальная публикация может содержать данные за несколько лет до запуска. Если источник отражает более широкую отрасль, его нельзя непосредственно подставлять вместо числа покупателей конкретного продукта.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

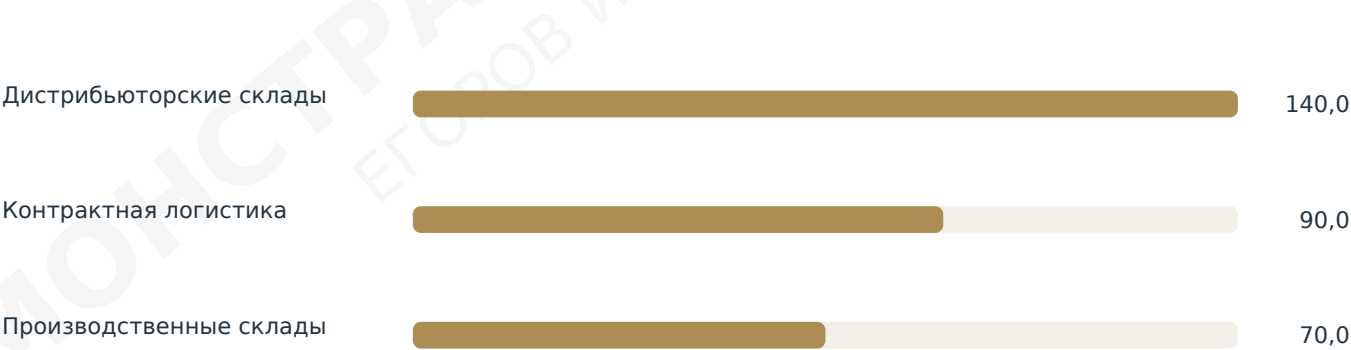
3.3 Расчёт потенциального спроса снизу вверх

Модель потребления для продукта «программная система управления складскими операциями по подписке» строится снизу вверх. Число объектов и потребление на объект задаются отдельно. Разделение на три группы исключает повторный счёт одного объекта в нескольких оценках спроса.

Таблица 13. Расчёт потенциального спроса снизу вверх

Контур	Объекты	Ед./объект	Потенциал
Дистрибьюторские склады	140	1	140
Контрактная логистика	90	1	90
Производственные склады	70	1	70

Рисунок 6. Потенциальный годовой объём



Потенциальный спрос рассчитывается как число релевантных объектов, умноженное на потребление выбранной единицы за период. Это нижнеуровневая модель, а не готовая официальная оценка. Оба множителя должны быть определены независимо от желаемого плана продаж. Дублирующие юридические лица, филиалы и закупочные центры очищаются из базы. Нельзя одновременно считать головной офис и все его подразделения как независимые бюджеты без проверки. Полученная величина служит

верхней границей рассматриваемого контура, но не означает доступную поставщику выручку.

Нижнеуровневый расчёт должен начинаться с независимого перечня объектов. Следующая проверка — установить среднее потребление по нескольким типовым группам и оценить разброс. Использование одного среднего значения для неоднородной базы допустимо только как начальная гипотеза с явно раскрытым ограничением.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

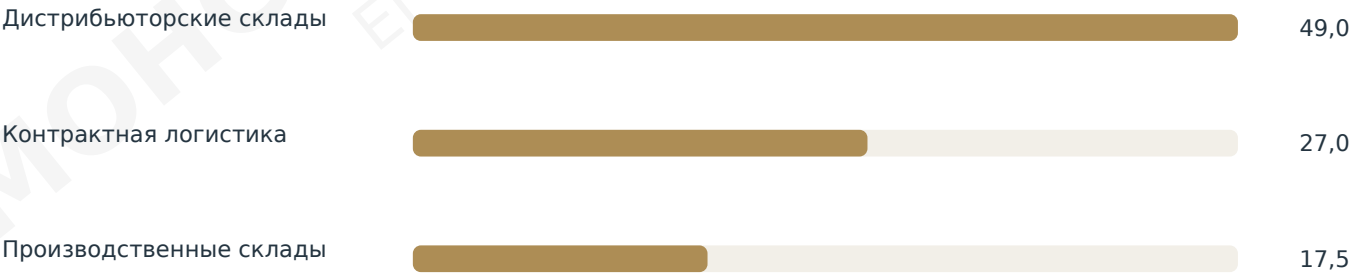
3.4 Доступная часть спроса

Доступность ограничивают качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций. Потенциальный клиент исключается из доступной базы, если нет технического допуска, бюджета или возможности обеспечить результат. Коэффициенты таблицы являются самостоятельными гипотезами для проверки, а не подтверждённой долей рынка.

Таблица 14. Доступная часть спроса

Контур	Потенциал	Доступность	Доступный объём
Дистрибьюторские склады	140	35,0%	49,0
Контрактная логистика	90	30,0%	27,0
Производственные склады	70	25,0%	17,5

Рисунок 7. Доступный объём после фильтра



Доступная часть спроса учитывает техническую совместимость, право участвовать в закупке, наличие канала и возможность исполнить заказ. Коэффициент доступности является гипотезой до проверки клиентского реестра. Его нельзя выбирать только для получения желаемого объёма продаж. Последовательные фильтры применяются к оставшейся базе, а не складываются. Разные основания исключения проверяются на

пересечение. Если значительная доля потенциального спроса недоступна по одному критическому условию, следует изменить предложение или отказаться от расширения, а не увеличивать рекламный бюджет.

Для практической проверки фильтры доступности удобнее применять по строкам реестра: совместим, есть закупочное окно, доступен контакт, возможно исполнение. Это позволяет объяснить исключение каждого объекта. Общий процент без списка оснований скрывает наиболее важный барьер выхода.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

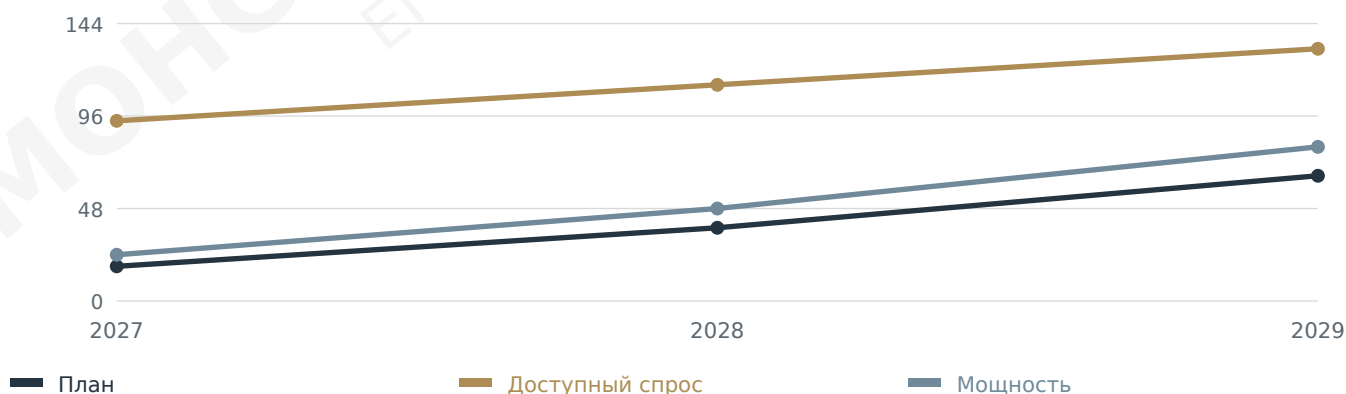
3.5 Проверка согласованности спроса и продаж

План СкладКонтур предусматривает 18 годовых эквивалентов площадки в первый год и 65 в третий. Такая траектория должна обеспечиваться реальными контактами и ресурсом исполнения. Рост доступной базы не считается автоматическим следствием роста коммерческого бюджета.

Таблица 15. Проверка согласованности спроса и продаж

Показатель	2027	2028	2029
Доступный объём	93,5	112,2	130,9
План продаж	18,0	38,0	65,0
Доля доступного объёма	19,3%	33,9%	49,7%
Практическая мощность	24,0	48,0	80,0

Рисунок 8. План и ограничения



План продаж ограничивается одновременно доступным спросом, пропускной способностью канала и практической мощностью исполнения. Минимум этих трёх величин формирует физический потолок. Доля доступного спроса, которую предполагается привлечь, должна быть объяснена воронкой и преимуществом предложения. Быстрый рост доли требует независимого подтверждения. Разрыв

между планом и доступной базой фиксируется явно. Увеличение цены не устраняет физическую нехватку заказов; при изменении цены необходимо заново оценить конверсию и вероятность отказа клиента.

Высокая доля доступной базы является отдельным риском прогноза. До утверждения масштаба необходимо проверить, почему клиент выберет нового поставщика, насколько длителен переход и сколько объектов реально находится в закупочном окне.

Рост доступной базы по годам — отдельная гипотеза: увеличение на 20% и 40% относительно первого года. Необходимо подтвердить расширение релевантного реестра или повышение доступности объектов. Это допущение не выводится из плана продаж.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

3.6 Архетипы конкурентов и заменители

Клиент сравнивает предложение «СкладКонтур» с действующим поставщиком, локальным специалистом и самостоятельным решением задачи. Преимущество «управляемый переход на адресное хранение без потери учёта» требует подтверждения на сопоставимых условиях. Дешёвый заменитель может сохранять позицию из-за низких издержек переключения.

Таблица 16. Архетипы конкурентов и заменители

Архетип	Сильная сторона	Уязвимость
Действующий поставщик	Привычный процесс	Инерция изменений
Локальный специалист	Близость и реакция	Ограниченный ресурс
Низкая цена	Низкий входной платёж	Состав требует проверки
Собственное решение	Контроль процесса	Скрытая нагрузка
СкладКонтур	управляемый переход на адресное хранение без потери учёта	качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций

Конкурентный анализ сравнивает способы решения задачи клиента: действующего поставщика, альтернативную технологию, собственное исполнение и отказ от покупки. В примере используются условные архетипы без названий реальных компаний. Сравнение проводится по одинаковому составу результата, срокам и распределению рисков. Самая низкая заявленная цена может исключать доставку или поддержку. Преимущество должно подтверждаться проверяемым свойством, иначе оно остаётся рекламной формулировкой. Отдельно оцениваются издержки смены поставщика,

которые могут объяснять инерцию клиента.

Издержки переключения могут включать испытание, обучение, изменение документации и риск нарушения текущего процесса. Для нового поставщика они являются частью коммерческого барьера. Их нужно уменьшать понятным пилотом и планом перехода, а не только скидкой к первой покупке.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

4. Сравнение и выбор модели выхода

4.1 Сопоставление альтернатив выхода

Альтернативы для рассматриваемого решения: Прямой экспорт услуги; Местный партнёр; Собственная структура. Сравнение определяет основную модель доступа к клиенту; дополнительные каналы имеют вспомогательную роль и собственные ограничения.

Таблица 17. Сопоставление альтернатив выхода

Вариант	Основание в модели	Критическая проверка
Прямой экспорт услуги	Прямой контроль предложения	Поддержка и получение оплаты
Местный партнёр	Местная поддержка и доступ	Компетенции и договорная модель
Собственная структура	Полный контроль присутствия	Постоянные затраты и правовой допуск

Рисунок 9. Итог сравнительной оценки



Альтернативы должны находиться на одном уровне управленческого выбора. Сравнивать страну с рекламным каналом некорректно. Для выбора рынка сопоставляются рынки, для регионального запуска — каналы, для зарубежного выхода

— способы присутствия в одной стране. Варианты оцениваются на общем горизонте и с одинаковыми ограничениями. Их бюджеты не суммируются, если речь идёт о взаимоисключающих решениях. Сочетание нескольких каналов допускается только после уточнения ролей и исключения повторного учёта одной клиентской базы.

Местный партнёр выбран как основная модель доступа и поддержки. Прямые сделки остаются ограниченным каналом, а собственная структура не получает выручку в базовом плане. Её создание требует отдельного ресурсного и правового обоснования.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

4.2 Взвешенная оценка вариантов

Наибольшую модельную оценку получает «Местный партнёр»: 4,00 балла из пяти. Результат зависит от заданных весов и экспертных оценок. Решающий практический вопрос — можно ли подтвердить доступность клиента и исполнение в выбранной модели.

Таблица 18. Взвешенная оценка вариантов

Критерий	Вес	Вар. 1	Вар. 2	Вар. 3
Потенциал спроса	25%	4	4	5
Доступ к клиенту	20%	3	4	1
Контроль исполнения	20%	2	4	3
Экономика и ресурс	20%	4	4	2
Скорость проверки	15%	3	4	3
Итог	100%	3,25	4,00	2,90

Рисунок 10. Баллы вариантов по единым весам



Взвешенная оценка равна сумме произведений баллов и весов. Веса выражают приоритеты собственника и в сумме составляют сто процентов. Баллы отражают

соответствие критерию по шкале от одного до пяти; пять означает лучшее соответствие. Это экспертная модель, а не вероятность успеха. Перед подсчётом проверяются обязательные ограничения: недопустимый правовой или технический риск нельзя компенсировать высокой рыночной оценкой. При близких результатах решение требует дополнительных данных, а не искусственного повышения точности десятичными знаками.

Баллы допускают профессиональное обсуждение, но изменение оценки должно сопровождаться новым аргументом или источником. Корректировать баллы только для сохранения заранее выбранного лидера недопустимо.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

4.3 Чувствительность выбора к весам

Для «СкладКонтур» наиболее спорны оценки доступа к клиенту и операционного контроля. Снижение балла лидера по одному из этих критериев может сузить преимущество. Проверка должна быть направлена на конкретную слабую предпосылку, а не на повторный подсчёт той же таблицы.

Таблица 19. Чувствительность выбора к весам

Система весов	Вариант 1	Вариант 2	Вариант 3
Базовая	3,25	4,00	2,90
Доступ важнее спроса	3,15	4,00	2,50
Контроль важнее спроса	3,05	4,00	2,70

Чувствительность выбора показывает, насколько решение зависит от спорного приоритета. Проверяются как изменение весов, так и пересмотр балла по слабой предпосылке. Сумма весов после изменения сохраняется равной ста процентам. Если лидер меняется при небольшом сдвиге, необходимо собрать более точные данные по решающему критерию. Если лидер устойчив, это подтверждает только устойчивость модели предпочтений. Нельзя трактовать такую проверку как статистическую надёжность прогноза или доказательство отсутствия иных существенных факторов.

Во второй проверке 10 процентных пунктов веса перенесены от потенциала спроса к доступу, в третьей — к контролю исполнения. При пересмотре балла лидера по критерию с весом 20% на один пункт его итог меняется на 0,20 балла.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

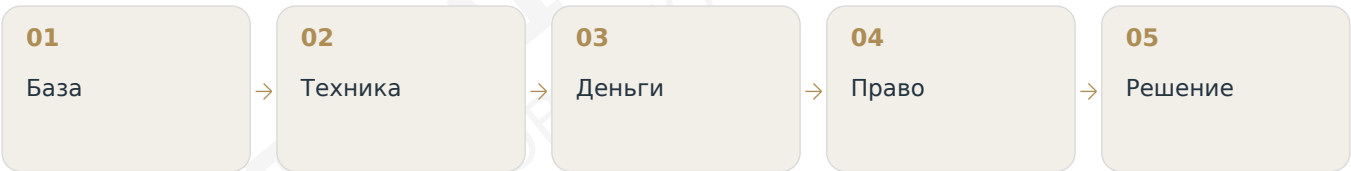
4.4 Условия окончательного выбора

Выбор «Местный партнёр» предлагается утвердить условно, с ограниченным ресурсом на проверку. Условие допуска: расхождение остатков не выше 0,2%, критические операции восстановимы, платёжный и правовой контуры проверены. До выполнения требований нельзя создавать долгосрочные обязательства, рассчитанные на полную прогнозную загрузку.

Таблица 20. Условия окончательного выбора

Условие	Доказательство	Решение
Релевантная база	Очищенный реестр	Разрешить контакт
Технический допуск	Успешный тест	Разрешить пилот
Денежная готовность	Платёжный календарь	Открыть транш
Правовая готовность	Профильная проверка	Разрешить договор
Контроль качества	Назначены роли	Разрешить масштаб

Рисунок 11. Условия допуска не взаимозаменяемы



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Окончательный выбор оформляется после закрытия обязательных условий. Документ решения содержит владельца, дату, выбранный вариант, лимит ресурсов и перечень исключений. Отсутствие запрета не означает одобрение. Проверки, оставленные на будущее, должны иметь срок и ограничивать необратимые расходы. При получении новых данных решение пересматривается по заранее установленному правилу. Это позволяет избежать ситуации, когда продолжение проекта оправдывается только уже понесёнными затратами, хотя исходные основания для выхода на рынок больше не действуют.

Первый транш допускает подготовку и проверку, но не создание полного постоянного присутствия. Срок действия решения ограничивается периодом актуальности исходных данных. При существенном изменении цены, ресурса или доступности клиента условия допуска проверяются повторно.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

5. Предложение и коммерческие условия

5.1 Позиционирование и ценностное предложение

Основа позиционирования: управляемый переход на адресное хранение без потери учёта. Для целевой аудитории «Дистрибьюторские склады» предложение должно показывать измеримое изменение процесса. Цена объясняется составом результата, а не декларацией о превосходстве над неназванными конкурентами.

Таблица 21. Позиционирование и ценностное предложение

Параметр	Содержание
Клиент	Дистрибьюторские склады
Задача	качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций
Обещание	управляемый переход на адресное хранение без потери учёта
Доказательство	Пилот и измерение
Ограничение	Согласованные условия применения
Коммерческий вывод	Цена за проверяемый состав результата

Ценностное предложение должно соединять задачу клиента с измеримым результатом и способом его подтверждения. Общие слова о качестве и надёжности не объясняют, почему клиент должен сменить действующее решение. Необходимо описать экономический эффект на сопоставимом контуре и раскрыть предел применимости. Обещания продавца согласуются с технической службой до публикации. Если результат зависит от действий заказчика, эти действия включаются в условия. Позиционирование корректируется после пилота, но не должно опережать доказанную способность исполнения.

Экономический эффект для клиента следует рассчитывать на его собственном процессе. В предложении нужно показать исходный уровень, ожидаемое изменение и способ измерения. Если исходные данные клиента отсутствуют, используется диапазон с допущениями, а не обещание точной экономии.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

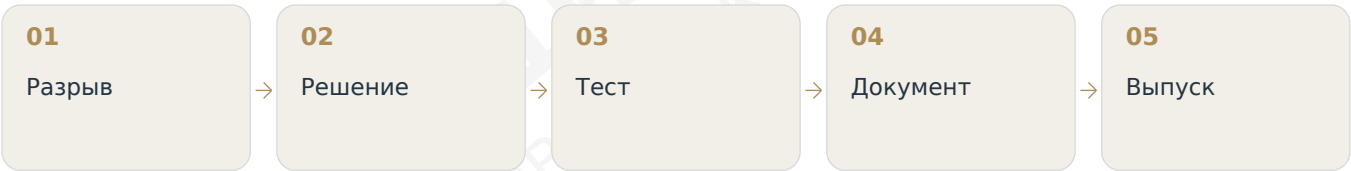
5.2 Адаптация продукта к целевому рынку

Адаптация для рынка Казахстан должна закрыть ограничение «качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций». Каждая доработка проверяется на повторное использование. Индивидуальные требования пилотного клиента не включаются в стандарт без оценки сопровождения следующих заказов.

Таблица 22. Адаптация продукта к целевому рынку

Изменение	Приоритет	Приёмка
Спецификация	Обязательно	Совместимость подтверждена
Документация	Обязательно	Клиент понимает применение
Материалы продаж	До первого контакта	Утверждённые характеристики
Поддержка	До пилота	Проверено восстановление
Индивидуальная доработка	По обоснованию	Ресурс и повторяемость

Рисунок 12. Последовательность адаптации



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Адаптация продукта оценивается через обязательность изменения, затраты и влияние на повторяемость. Не каждое пожелание первого клиента следует включать в стандартный продукт. Индивидуальные доработки могут ухудшить экономику следующего заказа. Для каждого изменения фиксируются причина, критерий готовности и ответственность за сопровождение. Изменение технической характеристики требует повторной проверки совместимости. Локализация текста не заменяет адаптацию процесса обслуживания и документов. Отдельно рассматривается возможность выполнить задачу стандартным решением с ограничениями вместо создания новой версии продукта.

Для складской системы локализация включает интерфейс, инструкции, роли, поддержку и интеграционные сценарии. Перевод экранов без проверки документов, данных и обучения пользователей не считается готовностью к зарубежному запуску.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

5.3 Цены и коммерческий пакет

Средняя реализованная цена первого года — 720,00 тыс. ₽ за площадка-год. Она служит модельной точкой отсчёта и не является предложением реальному клиенту. В коммерческом пакете отдельно раскрываются исключения и границы результата.

Таблица 23. Цены и коммерческий пакет

Элемент	Условие	Учет
Базовая цена	720,00 тыс. ₽ / площадка-год	В прогнозе
Стандартная комплектация	программная система управления складскими операциями по подписке	Одна версия
Доставка / настройка	По спецификации	Не дублировать
Дополнительные работы	Отдельное согласование	Вне базового объёма
Налоги и обязательные платежи	Требуют уточнения	В модели не рассчитаны

Цена сравнивается на одинаковую единицу и одинаковый комплект обязательств. Прейскурантная цена, фактическая цена после скидок и денежное поступление — разные показатели. В модели используется средняя реализованная цена без налогового расчёта. Для реального предложения необходимо уточнить налоги, доставку, монтаж, внедрение и поддержку. Пакет должен показывать клиенту, что включено, а что оценивается отдельно. Повышение цены допускается при подтверждённой ценности; оно не считается автоматической компенсацией роста себестоимости или снижения конверсии.

При средней цене 720,00 тыс. ₽ вклад единицы в первый год составляет 518,40 тыс. ₽. Этот ресурс должен покрыть постоянные расходы направления. Он не является чистой прибылью с заказа и не учитывает инвестиции, налоговые платежи и финансирование.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

5.4 Скидки, отсрочки и кредитные ограничения

При базовом вкладе 72,0% предоставление скидки без уменьшения затрат прямо сокращает запас устойчивости. Для «СкладКонтур» отсрочка дополнительно связывает деньги на исполнение. Решение об исключении должно приниматься по полной экономике сделки.

Таблица 24. Скидки, отсрочки и кредитные ограничения

Скидка	Цена, тыс. ₽	Вклад, тыс. ₽	Маржа
0,0%	720,00	518,40	72,0%

Таблица 24. Скидки, отсрочки и кредитные ограничения

Скидка	Цена, тыс. ₽	Вклад, тыс. ₽	Маржа
3,0%	698,40	496,80	71,1%
5,0%	684,00	482,40	70,5%
10,0%	648,00	446,40	68,9%

Рисунок 13. Вклад единицы после скидки



Скидка и отсрочка расходуют разные ресурсы: первая уменьшает вклад, вторая связывает деньги и увеличивает кредитный риск. Поэтому согласование цены не должно подменять решение о лимите клиента. Разовая скидка за пилот не переносится автоматически на последующие поставки. Коммерческое исключение фиксируется с основанием, сроком и ответственным. При просрочке применяется согласованный порядок приостановки новых обязательств. Важен контроль фактической цены после всех бонусов, компенсаций и бесплатных работ, иначе формальная маржа не совпадёт с экономическим результатом.

Порог согласования скидки предлагается связать с минимальным вкладом сделки после всех бесплатных работ. Отсрочка проверяется отдельно по графику денег. Комбинация скидки и отсрочки может быть неприемлемой даже тогда, когда каждая уступка по отдельности выглядит допустимой.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

5.5 Условия договора и распределение ответственности

Договор должен закрепить обещание «управляемый переход на адресное хранение без потери учёта» через спецификацию, приёмку и обязанности клиента. Для «СкладКонтур» особенно важен порядок изменения исходных данных после запуска исполнения. Юридическая допустимость конкретной конструкции в примере не подтверждалась.

Таблица 25. Условия договора и распределение ответственности

Блок договора	Что фиксируется	Кто проверяет
Предмет	Результат и исключения	Руководитель проекта
Спецификация	Версия и изменения	Технический руководитель
Приёмка	Метод и срок	Качество и заказчик
Оплата	График и ограничения	Финансовый руководитель
Ответственность	Риски и порядок урегулирования	Профильный юрист

Договорная конструкция должна описывать результат, обязанности сторон, приёмку, изменение задания и порядок урегулирования отклонений. В отчёте приводятся вопросы для проверки, а не юридическое заключение. До заключения реального договора условия рассматриваются профильным специалистом с учётом актуального права и структуры сделки. Нельзя считать договор безопасным только потому, что он использовался на другом рынке. Разрыв между коммерческим обещанием и обязательством исполнителя создаёт скрытый риск, который должен быть устранён до начала исполнения.

Перед первым договором необходимо сопоставить коммерческое предложение, техническую спецификацию и форму приёмки. Все три документа должны описывать один результат. Неразрешённое противоречие возвращается на согласование; его нельзя оставлять на усмотрение команды исполнения.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

6. Каналы, партнёры и продажи

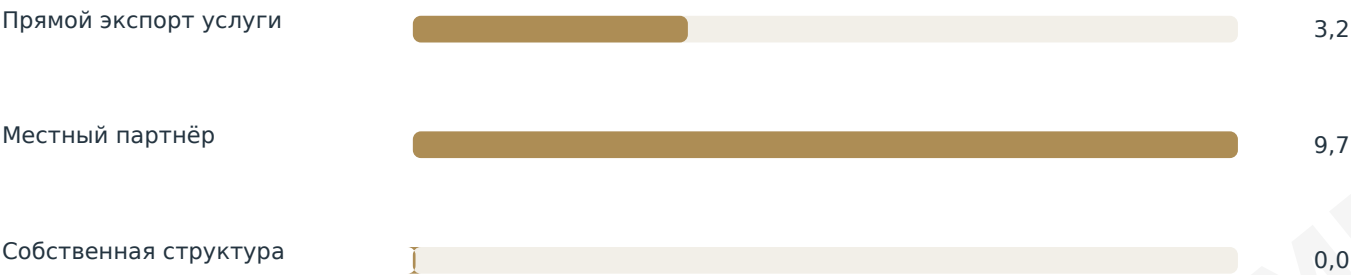
6.1 Конструкция каналов продаж

Основной коммерческий акцент — «Местный партнёр». Доли каналов показывают гипотезу распределения выручки. Внутренний учёт должен исключить двойное вознаграждение, если один заказ сопровождают несколько участников.

Таблица 26. Конструкция каналов продаж

Канал	Доля	Выручка 2027
Прямой экспорт услуги	25,0%	3,24
Местный партнёр	75,0%	9,72
Собственная структура	0,0%	0,00

Рисунок 14. Модельное распределение продаж



Канал продаж определяется функцией, которую он выполняет: доступ к клиенту, техническая квалификация, заключение договора или обслуживание. Один участник может совмещать роли, но вознаграждение привязывается к конкретному результату. Пересечение каналов требует правил регистрации сделки и разрешения конфликта. Нельзя учитывать одну продажу дважды как прямую и партнёрскую. В модели распределение объёма отражает гипотезу организации выхода. Реальная доля канала уточняется по качеству заказов, стоимости обслуживания и соблюдению коммерческих правил.

Право на вознаграждение партнёра фиксируется через зарегистрированную сделку и выполненную роль. Если клиент уже находится в прямой работе, порядок участия согласуется заранее. Прозрачные правила защищают канал от внутренних конфликтов и не допускают повторного начисления комиссии.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

6.2 Экономика каждого канала

Для продукта «программная система управления складскими операциями по подписке» канал оценивается по вкладу после всех прямых расходов. Выручка посредника не равна выручке производителя или разработчика. В модели объём фиксируется по реализации «СкладКонтур», а партнёрское вознаграждение находится внутри переменных затрат.

Таблица 27. Экономика каждого канала

Канал	Выручка	Вклад, %	Вклад
Прямой экспорт услуги	3,24	75,0%	2,43
Местный партнёр	9,72	71,0%	6,90
Собственная структура	0,00	67,0%	0,00
Всего	12,96	72,0%	9,33

Экономика канала учитывает реализованную цену, комиссию, прямые затраты, стоимость привлечения и нагрузку на поддержку. Более высокая валовая выручка не всегда означает больший вклад. Скидка посреднику не дублируется дополнительной комиссией, если это один и тот же механизм вознаграждения. При сравнении важно учитывать, кто финансирует запас и дебиторскую задолженность. Объёмные обещания партнёра принимаются только после проверки клиентской базы. Неподтверждённый прогноз не является основанием для эксклюзивности или крупных предварительных вложений.

Маржа по каналам откалибрована так, чтобы взвешенный итог точно совпадал с общей маржой модели. Это распределение одной суммы, а не независимое доказательство прибыльности канала. Канал с нулевой долей не получает выручку и бюджет автоматически.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

6.3 Требования к партнёру

Партнёр должен уметь обеспечить результат «управляемый переход на адресное хранение без потери учёта» и работать с аудиторией «Дистрибьюторские склады». Презентация о широкой клиентской базе недостаточна: нужен перечень релевантных объектов и подтверждение роли в прошлых проектах.

Таблица 28. Требования к партнёру

Критерий	Документ / проверка	Стоп-фактор
Клиентская база	Релевантные объекты	Только неподтверждённые обещания
Компетенция	Типовой сценарий	Критическая ошибка
Ресурс	Назначенные специалисты	Нет владельца исполнения
Устойчивость	Проверка контрагента	Неустранённое ограничение
Мотивация	Модель вознаграждения	Конфликт интересов

Отбор партнёра начинается с обязательных требований, а не с широты обещаний. Проверяются релевантная клиентская база, техническая компетенция, доступные люди и способность соблюдать правила сделки. Репутационные и финансовые сведения должны относиться к конкретному юридическому лицу и актуальному периоду. В этом примере реальные контрагенты не отбирались. Приведённая анкета задаёт программу проверки. Отказ предоставить существенные документы снижает статус кандидата. Эксклюзивность допускается только при измеримых обязательствах и понятном порядке прекращения сотрудничества.

Кандидат получает ограниченный статус до завершения проверок. Эксклюзивность, авансирование запаса и самостоятельное обещание нестандартных условий не

выдаются одновременно с первым знакомством. Для повышения лимита нужны принятые сделки и подтверждённая способность обслуживать следующий объём.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

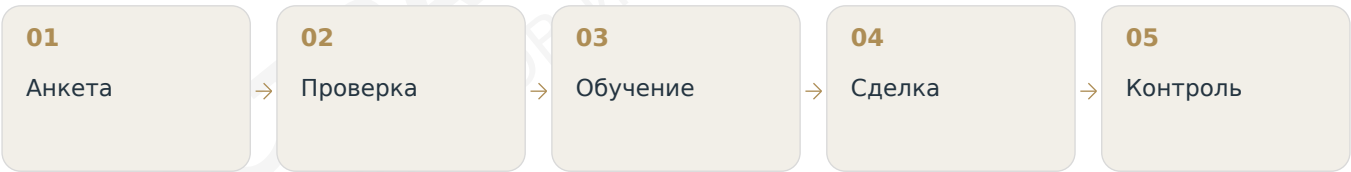
6.4 Порядок допуска и контроля партнёров

Первый допуск партнёра «СкладКонтур» ограничивается типовым заказом. Особое внимание — качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций. При обнаружении критической ошибки право самостоятельно обещать сроки и технические параметры приостанавливается до повторной проверки.

Таблица 29. Порядок допуска и контроля партнёров

Этап	Результат	Право
Анкета	Документы получены	Перейти к проверке
Обучение	Типовой тест пройден	Работать под контролем
Первая сделка	Принята без критики	Расширить лимит
Повторная оценка	Качество устойчиво	Подтвердить статус

Рисунок 15. Допуск партнёра



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Допуск партнёра включает обучение, проверку типового заказа и ограниченный период наблюдения. Подписанный договор не подтверждает операционную готовность. Для первой сделки устанавливаются контрольные точки и запрет на неподтверждённые обещания. Ошибки фиксируются по причинам: компетенция, процесс, данные или мотивация. Корректирующее действие должно устранять причину, а не только конкретный инцидент. При росте объёма проводится повторная оценка ресурса партнёра. Правила контроля заранее сообщаются участникам, чтобы избежать спора о критериях качества.

После первого заказа проводится разбор фактических часов, затрат и ошибок. Даже формально успешная приёмка может скрывать чрезмерное участие центральной

команды. Если поддержка партнёра требует ресурса сверх модели, условия сотрудничества и прогноз маржи пересматриваются.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

6.5 Воронка продаж и правила квалификации

Воронка начинается с проверяемой задачи клиента и заканчивается оплаченной приёмкой. Для «СкладКонтур» квалификация требует участия роли «операционный директор и руководитель информационных систем». Сделки без согласованного следующего шага исключаются из короткого прогноза, но сохраняются в общей базе.

Таблица 30. Воронка продаж и правила квалификации

Этап	Количество	Критерий
Релевантные контакты	120	Профиль совпадает
Квалификация	60	Задача и бюджет
Предложения	30	Состав согласован
Пилоты / согласования	12	Ресурс подтверждён
Первые оплаты	6	Поступление получено

Рисунок 16. Когорта контактов: модель



Воронка описывает переход от релевантного контакта к принятому и оплаченному заказу. Названия этапов должны иметь проверяемые критерии, иначе менеджеры будут учитывать интерес как готовую сделку. Конверсии измеряются на одной когорте контактов, а не на несвязанных потоках разных месяцев. Зависшие сделки имеют срок следующего действия. Отказ фиксируется с причиной и сохраняется для анализа. План продаж проверяется обратным расчётом числа контактов и нагрузки команды. Невыполнимый верх воронки требует пересмотра прогноза.

Чтобы связать воронку с годовым объёмом, необходимо отдельно задать средний объём заказа, повторяемость и момент начала исполнения. В программной подписке дополнительно рассчитываются активные месяцы; позднее подключение не даёт полного годового эквивалента.

Это диагностическая когорта привлечения, а не доказательство годового плана. Средний объём одной оплаченной сделки должен быть установлен отдельно; без него количество первых оплат не переводится автоматически в физические единицы годовых продаж.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

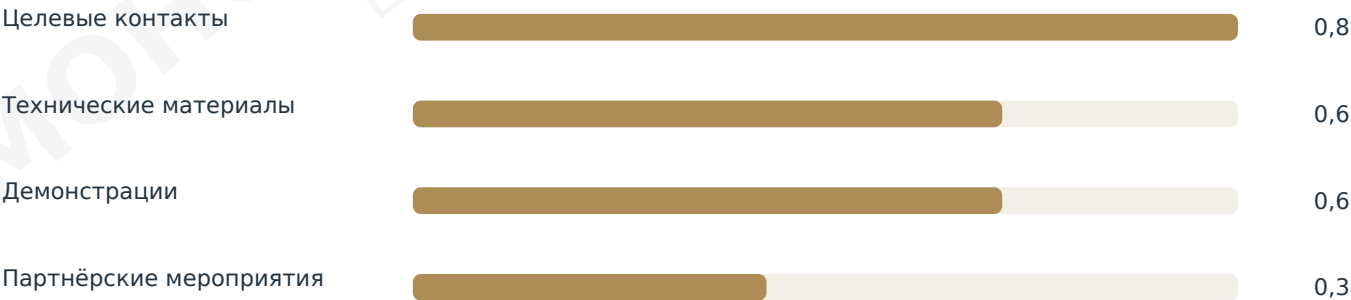
6.6 Программа привлечения клиентов

Программа привлечения сосредоточена на сегментах «Дистрибьюторские склады» и «Контрактная логистика». Коммерческие материалы должны появляться до фиксации закупочного решения. Первый бюджет направляется на проверку качества контактов и конверсии, а не на максимальный охват.

Таблица 31. Программа привлечения клиентов

Работа	Доля бюджета	Сумма
Целевые контакты	35,0%	0,79
Технические материалы	25,0%	0,56
Демонстрации	25,0%	0,56
Партнёрские мероприятия	15,0%	0,34

Рисунок 17. Коммерческий бюджет внутри постоянных расходов



Программа привлечения связывает канал коммуникации с задачей клиента и моментом закупки. Каждый расход должен иметь измеримый промежуточный результат: релевантный контакт, квалифицированную встречу или согласованный пилот. Охваты и просмотры сами по себе не подтверждают экономический эффект. Для сравнения

каналов используется одинаковое окно наблюдения. Затраты на привлечение включаются в постоянный коммерческий бюджет и не добавляются повторно в расчёт прибыли. После пилота приоритет получает канал с качественными сделками и приемлемым сроком денежного возврата.

Коммерческий бюджет первого года равен 2,25 млн ₽ и уже включён в постоянные расходы. Оценка эффективности должна связывать его с оплаченными сделками одной когорты. Дополнительное прибавление этой суммы к затратам модели приведёт к двойному счёту.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

6.7 Доказательства ценности и материалы продаж

Набор доказательств «СкладКонтур» должен раскрывать обещание «управляемый переход на адресное хранение без потери учёта». Ключевой материал — протокол сопоставимого испытания или демонстрации с исходными условиями. Модельные примеры можно использовать для объяснения подхода, но не как отзыв существующего клиента.

Таблица 32. Доказательства ценности и материалы продаж

Материал	Назначение	Допуск
Карточка продукта	Понять результат	Спецификация утверждена
Калькуляция эффекта	Обосновать цену	Допущения раскрыты
Протокол пилота	Подтвердить применимость	Есть исходный замер
Пример отчёта	Показать методику	Модельный статус виден
Коммерческое предложение	Зафиксировать состав	Цена и версия актуальны

Материалы продаж должны содержать доказательство результата, понятную спецификацию и границы ответственности. Красивый пример не заменяет подтверждённые характеристики продукта. Демонстрационный отчёт обозначается как модельный; его нельзя выдавать за выполненный проект реального клиента. Технические утверждения проверяются владельцем продукта. Данные заказчиков используются только в согласованном объёме. Для каждого материала назначаются версия и срок актуализации. Устаревшая цена или характеристика в презентации может создать обязательство, которое компания не сможет исполнить на заявленных условиях.

Для каждого материала назначается владелец актуальности. Изменение характеристик, цены или условий поддержки должно запускать обновление всех используемых предложений. Партнёрам передаются только действующие версии; ранее отправленный файл не считается автоматически отозванным.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

7. Экономическое обоснование

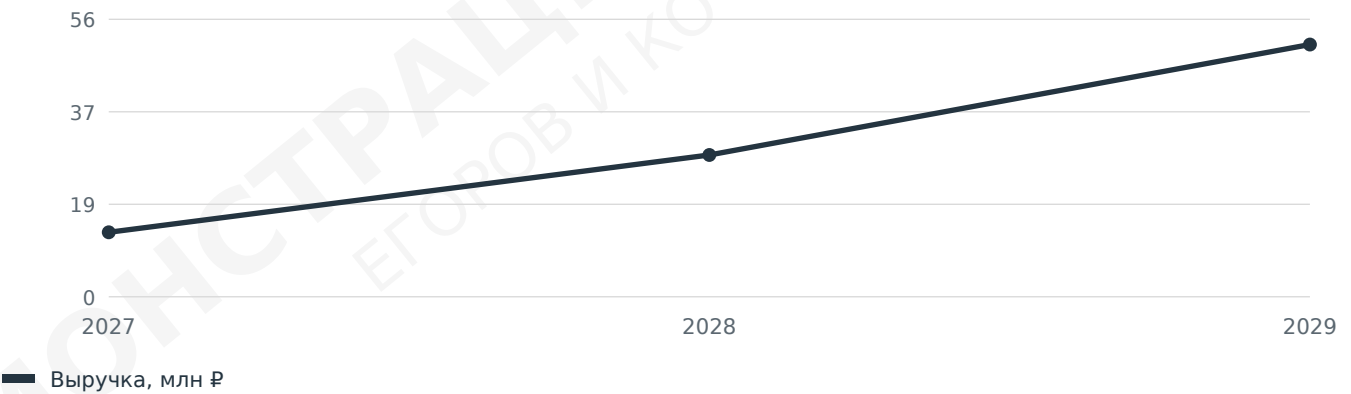
7.1 План продаж на три года

Базовая выручка направления растёт с 12,96 до 50,70 млн ₽ за три года. Физический объём увеличивается в 3,61 раза, средняя цена — на 8,3%. Эти два фактора отражаются отдельно, чтобы рост не объяснялся одной общей надбавкой.

Таблица 33. План продаж на три года

Показатель	2027	2028	2029
Объём, годовых эквивалентов площадки	18,0	38,0	65,0
Цена, тыс. ₽	720,00	750,00	780,00
Выручка	12,96	28,50	50,70
Рост выручки	База	119,9%	77,9%

Рисунок 18. Объём и цена формируют выручку



Прогноз выручки равен физическому объёму, умноженному на среднюю реализованную цену. Рост объёма должен быть согласован с воронкой, мощностью и доступным спросом. Изменение цены не смешивается с изменением продуктового состава без пояснения. В модели рассматривается только новое направление выхода, а не весь бизнес компании. Каннибализация действующих продаж отдельно проверяется в практическом проекте. Годовой прогноз служит укрупнённой рамкой; для управления ликвидностью требуется ежемесячный график заказов, исполнения и оплаты.

Для программной подписки план 18, 38 и 65 годовых эквивалентов предполагает разную загрузку площадок по месяцам. Перед запуском нужен когортный график подключений, оттока и продлений. Без него годовой расчёт не подтверждает

помесячную достижимость выручки.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

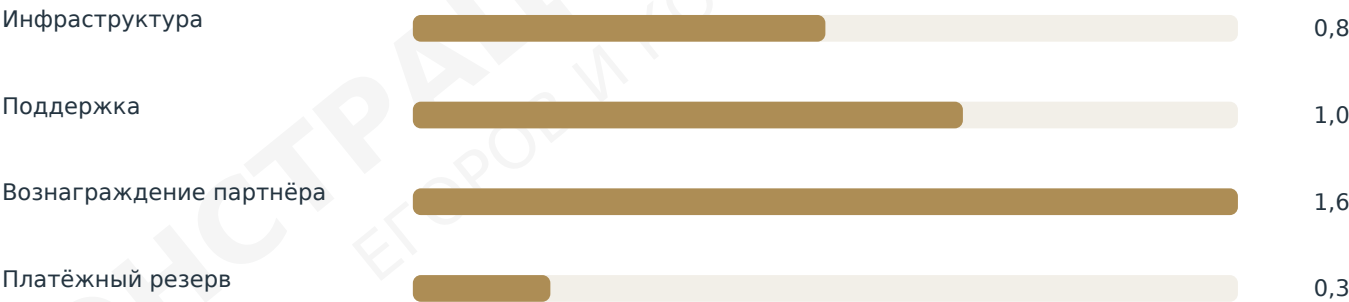
7.2 Состав переменных затрат

Переменные расходы первого года составляют 28,0% выручки. Крупнейшая статья — «Инфраструктура». Предполагаемое улучшение вклада к третьему году должно быть подтверждено ресурсом, а не достигнуто сокращением обязательного обслуживания клиента.

Таблица 34. Состав переменных затрат

Статья	Доля выручки 2027	Сумма
Инфраструктура	6,0%	0,78
Поддержка	8,0%	1,04
Вознаграждение партнёра	12,0%	1,56
Платёжный резерв	2,0%	0,26
Всего	28,0%	3,63

Рисунок 19. Структура переменных расходов



Переменные затраты включают только расходы, изменяющиеся вместе с выбранной единицей продаж. Вклад равен выручке за вычетом этих затрат. Комиссии, доставка, поддержка и резерв доработок должны иметь одно место в калькуляции. Если расход включён в среднюю цену партнёра, повторно вычитать его нельзя. Доля затрат меняется при росте масштаба только при наличии объяснимого фактора. Экономия на закупке не считается подтверждённой до получения предложения поставщика с соответствующим объёмом и условиями оплаты.

Доля вклада возрастает с 72,0% до 75,0%. Для подтверждения этого улучшения нужно разложить эффект на закупку, повторяемость исполнения и стоимость канала. До

получения доказательств такая экономия остаётся условием базового сценария.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

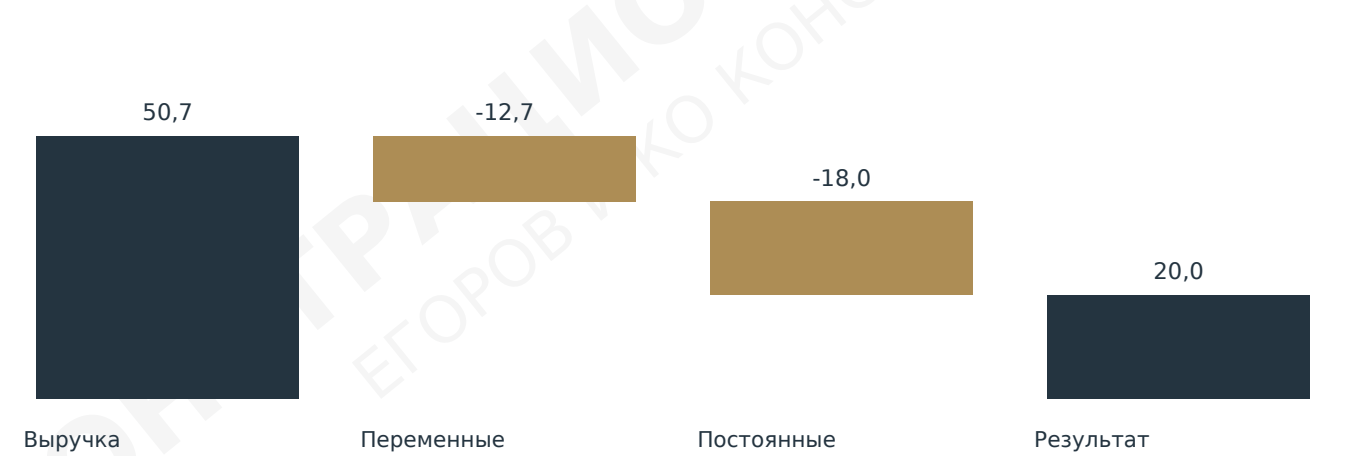
7.3 Постоянные расходы и операционный результат

Операционный результат первого года — 0,33 млн ₽, третьего — 20,03 млн ₽. При небольшой начальной прибыли важно не принять устойчивость годового расчёта за достаточность денег в каждом месяце запуска.

Таблица 35. Постоянные расходы и операционный результат

Показатель	2027	2028	2029
Выручка	12,96	28,50	50,70
Переменные расходы	3,63	7,41	12,68
Маржинальный вклад	9,33	21,09	38,03
Постоянные расходы	9,00	13,00	18,00
Операционный результат	0,33	8,09	20,03

Рисунок 20. Формирование результата 2029



Операционный результат в модели равен маржинальному вкладу за вычетом постоянных денежных расходов. Это укрупнённый показатель до налогов, амортизации и финансирования. Постоянные расходы включают коммерческую команду, организацию работы и текущую поддержку направления. При достижении предела мощности они могут расти ступенчато, поэтому линейное продолжение прогноза недопустимо. Нужно отличать отдельный бюджет нового направления от распределённых расходов всей компании. В управленческом решении показываются оба контура, если общая инфраструктура становится ограничением.

Постоянные расходы растут с 9,00 до 18,00 млн ₽. При подготовке штатного и ресурсного плана важно проверить, каких компетенций требует этот рост. Среднее

удорожание бюджета не гарантирует наличия конкретного специалиста в момент запуска.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

7.4 Инвестиции и бюджет запуска

Общий лимит вложений равен 9,00 млн ₽. Первый транш 4,00 млн ₽ включает подготовку и ограниченную проверку. Транши последующих лет зависят от спроса и результата пилота, а не только от наступления календарной даты.

Таблица 36. Инвестиции и бюджет запуска

Направление	2027	2028	2029	Всего
Продукт и подготовка	1,40	1,05	0,70	3,15
Канал и запуск	1,00	0,75	0,50	2,25
Ресурс исполнения	1,00	0,75	0,50	2,25
Контроль и резерв	0,60	0,45	0,30	1,35
Всего	4,00	3,00	2,00	9,00

Рисунок 21. Годовые инвестиционные лимиты



Инвестиционный бюджет включает разовые затраты на запуск и подготовку ресурса. Они отделяются от текущих расходов, чтобы не вычитать одну сумму дважды. Распределение общего лимита по инициативам не создаёт дополнительный бюджет. Для каждого транша устанавливается условие открытия и результат, подтверждающий использование средств. Необратимые вложения откладываются до проверки спроса и готовности. При отказе от проекта часть затрат может оказаться невозвратной; этот риск раскрывается заранее и не компенсируется оптимистичным прогнозом будущей выручки.

Расчёт относится к новому направлению «СкладКонтур» и не включает финансовый результат остальной компании. Финансирование дефицита не предполагается автоматически. Налоги, проценты и график платежей должны быть добавлены до утверждения конкретного инвестиционного решения.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

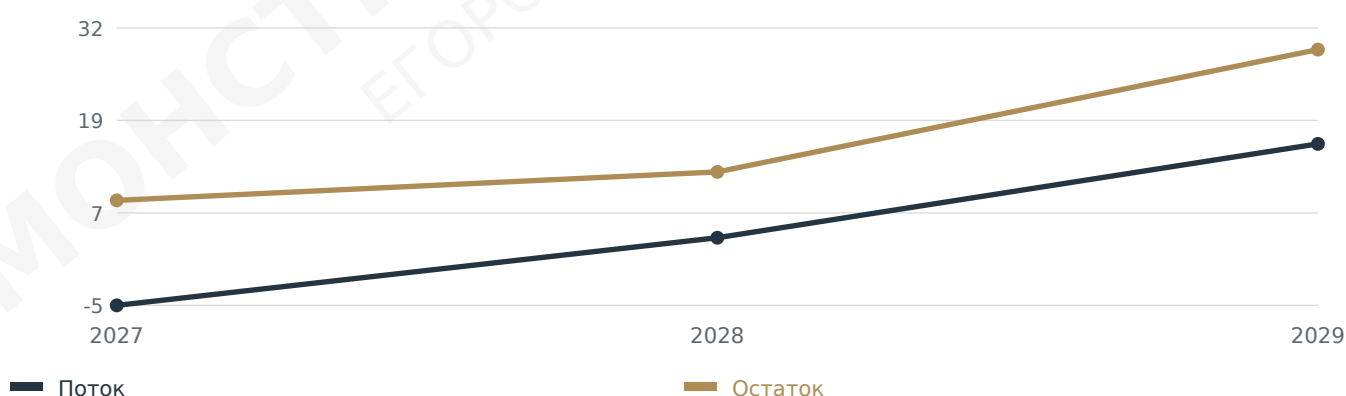
7.5 Оборотный капитал и денежный поток

Начальный денежный ресурс — 14,00 млн ₽. Первый год поглощает 1,56 млн ₽ оборотного капитала. Поэтому даже положительный операционный результат не означает положительный денежный поток запуска.

Таблица 37. Оборотный капитал и денежный поток

Показатель	2027	2028	2029
Операционный результат	0,33	8,09	20,03
Инвестиции	4,00	3,00	2,00
Оборотный капитал	1,56	2,85	4,56
Прирост капитала	1,56	1,29	1,71
Денежный поток	-5,22	3,80	16,31
Конечный остаток	8,78	12,57	28,88

Рисунок 22. Денежный поток и остаток



Оборотный капитал связывает выручку с денежным ресурсом. В укрупнённой модели он задан долей годового оборота; в рабочей модели должен раскладываться на запасы, дебиторскую задолженность, авансы и кредиторские условия. Денежный поток до налогов и финансирования равен операционному результату минус инвестиции и прирост оборотного капитала. Конечный остаток равен начальному остатку плюс поток. Положительный итог года не исключает внутригода кассовый разрыв, поэтому перед запуском нужен ежемесячный платёжный календарь.

Минимальный из трёх годовых конечных остатков в базовом сценарии составляет 8,78 млн ₽. Он не является минимумом внутри года. Платёжный календарь может выявить дополнительную потребность даже при положительных годовых остатках.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

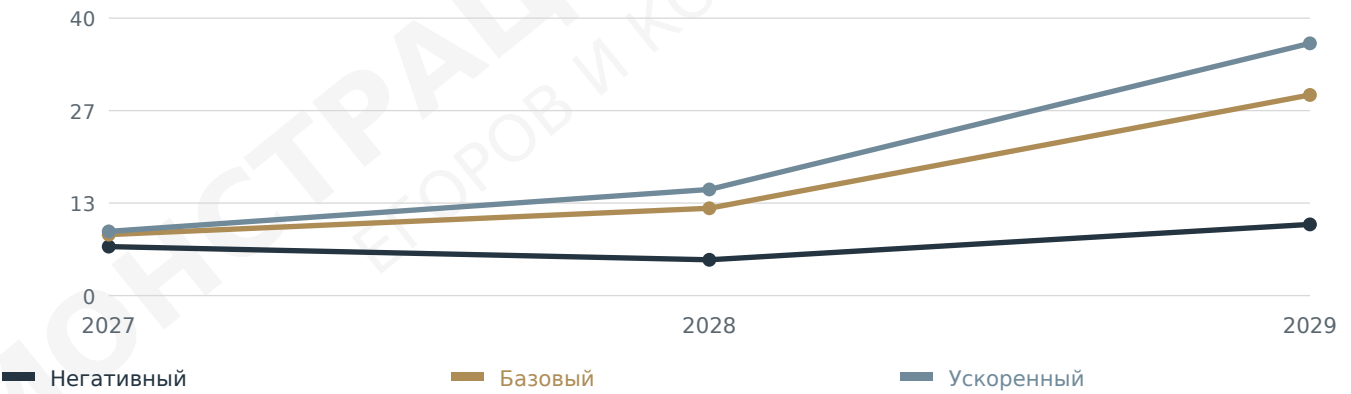
7.6 Сценарии и потребность в резерве

Для «СкладКонтур» наиболее опасно сочетание недостаточного объёма и ухудшения условий оплаты. В негативном сценарии объём снижен на 25%, цена на 5%, вклад на 4 процентных пункта; доля оборотного капитала увеличена на 4 пункта. Это стресс-допущение, а не прогноз рынка.

Таблица 38. Сценарии и потребность в резерве

Сценарий	Выручка 2029	Результат 2029	Мин. остаток	Резерв до нуля
Негативный	36,12	8,55	5,15	0,00
Базовый	50,70	20,03	8,78	0,00
Ускоренный	57,92	24,94	9,24	0,00

Рисунок 23. Остаток по сценариям



Сценарии одновременно меняют несколько взаимосвязанных предпосылок. Негативный вариант не ограничивается снижением выручки: он включает ухудшение маржи и увеличение потребности в оборотном капитале. Резерв определяется по денежному остатку и обязательствам, а не как произвольный процент бюджета. Сравнение выполняется на одинаковом горизонте. Ускоренный сценарий допустим только в пределах мощности. Если ни один сценарий не укладывается в ресурс, следует уменьшить масштаб пилота или изменить модель выхода, а не считать финансирование автоматически доступным.

Ускоренный: объём +12%, цена +2%, вклад +1 п.п., постоянные расходы +6%, вложения +10%, доля оборотного капитала –1 п.п. Негативный: объём –25%, цена

–5%, вклад –4 п.п., постоянные расходы –5%, вложения –20%, доля оборотного капитала +4 п.п. Резерв до нуля не включает минимальный операционный запас и внутригода разрывы.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

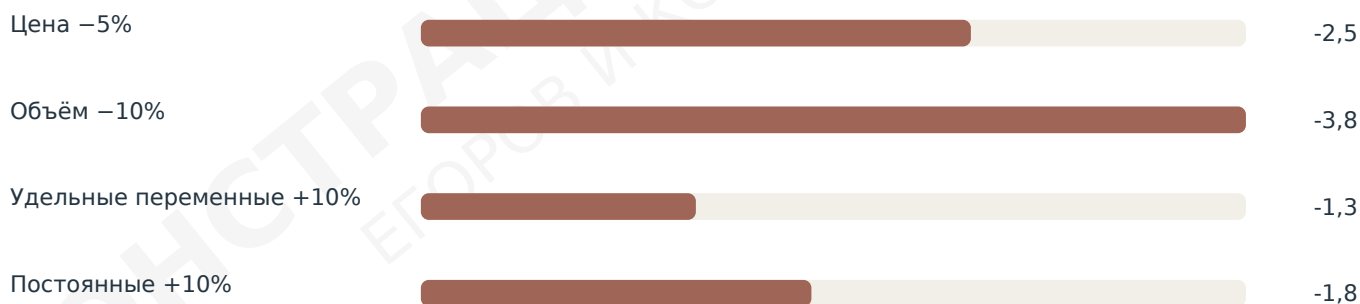
7.7 Чувствительность цены, объёма и затрат

Чувствительность показывает, какие данные важнее подтвердить до выхода. Для «СкладКонтур» снижение цены проверяется при сохранении удельной себестоимости. При таком подходе скидка уменьшает вклад целиком, а не только пропорционально прежней марже.

Таблица 39. Чувствительность цены, объёма и затрат

Воздействие	Результат 2029	Изменение
Цена –5%	17,49	-2,54
Объём –10%	16,22	-3,80
Удельные переменные +10%	18,76	-1,27
Постоянные +10%	18,23	-1,80

Рисунок 24. Отклонение от базового результата



Чувствительность показывает изолированное изменение результата при сдвиге одного фактора. При снижении цены физический объём и удельные переменные затраты удерживаются постоянными; иначе эффект будет занижен. При изменении объёма цена и вклад единицы сохраняются. Результаты отдельных тестов нельзя суммировать без пересчёта совместного сценария. Самый чувствительный фактор получает приоритет в программе проверки. Чувствительность не определяет вероятность отклонения и не заменяет анализ причин, по которым цена, спрос или себестоимость могут измениться.

Расчёт относится к новому направлению «СкладКонтур» и не включает финансовый результат остальной компании. Финансирование дефицита не предполагается автоматически. Налоги, проценты и график платежей должны быть добавлены до утверждения конкретного инвестиционного решения.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

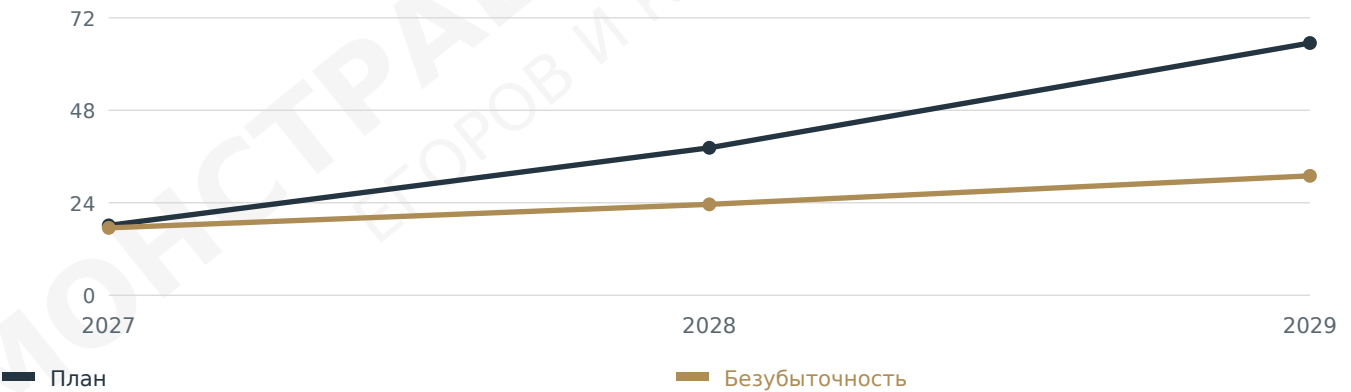
7.8 Безубыточность и ограничения мощности

План первого года использует 75,0% практической мощности, третьего — 81,2%. Резерв нужен для колебаний загрузки и доработок. Полное использование мощности не оставляет пространства для восстановления после сбоя.

Таблица 40. Безубыточность и ограничения мощности

Показатель	2027	2028	2029
Безубыточный объём	17,4	23,4	30,8
План	18,0	38,0	65,0
Запас прочности	3,5%	38,4%	52,7%
Практическая мощность	24,0	48,0	80,0

Рисунок 25. План и безубыточный объём



Безубыточность рассчитывается как постоянные расходы, делённые на вклад единицы. Порог относится к заданной структуре продаж и не переносится на другой ассортимент автоматически. Запас прочности показывает допустимое снижение объёма до нулевого операционного результата. Сопоставление с мощностью выявляет ситуацию, когда даже полная загрузка не обеспечивает нужную экономику. Для такого случая требуется изменение цены, затрат или масштаба присутствия. Нельзя считать проект устойчивым только потому, что расчётный порог ниже оптимистичного плана продаж.

Порог первого года равен 17,4 годовых эквивалентов площадки. Запас прочности первого года — 3,5%. При изменении структуры продаж этот расчёт повторяется.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

8. Операционная готовность

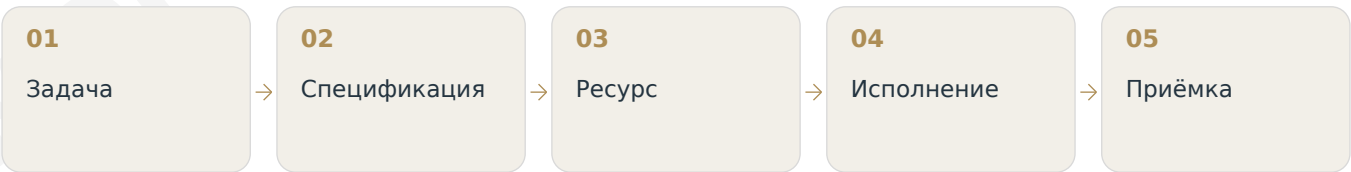
8.1 Выполнение заказа и передача результата

Поток заказа должен сохранять согласованную спецификацию продукта «программная система управления складскими операциями по подписке». Ограничение «качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций» проверяется до обещания срока. Передача неподтверждённого заказа в исполнение создаёт скрытую очередь и риск претензии.

Таблица 41. Выполнение заказа и передача результата

Переход	Вход	Результат
Квалификация	Задача клиента	Подтверждённый периметр
Спецификация	Требования	Версия и исключения
Ресурс	Заказ и график	Подтверждённый срок
Исполнение	Утверждённые входы	Готовый результат
Приёмка	Протокол	Акт и оплата

Рисунок 26. Типовой поток заказа



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Процесс исполнения начинается с квалификации задачи и заканчивается подтверждённой приёмкой и оплатой. На каждом переходе нужен владелец, входной документ и критерий завершения. Раннее обещание срока без проверки ресурса переносит проблему из продаж в операционный блок. Исключения регистрируются отдельно, чтобы не разрушать стандартный поток. Передача между подразделениями

должна сохранять версию спецификации. Повторный ввод данных повышает вероятность ошибки; там, где автоматизация пока отсутствует, применяется обязательная контрольная сверка.

Контроль версии спецификации размещается на переходе из продаж в исполнение. После этого изменение проходит отдельное согласование цены и срока. Устное обещание менеджера, не отражённое в заказе, не должно превращаться в скрытую нагрузку на техническую команду.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

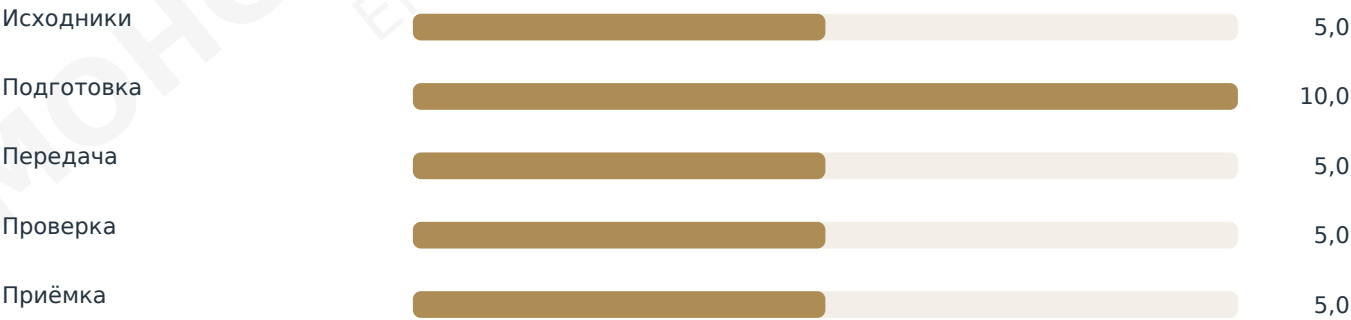
8.2 Логистика, внедрение и сроки

Для рынка Казахстан важен полный срок до принятого результата. В программном проекте вместо физической доставки критичны перенос данных, доступ к системам и окно переключения.

Таблица 42. Логистика, внедрение и сроки

Этап	Рабочих дней	Условие
Исходники	5	Полный комплект
Подготовка	10	Ресурс доступен
Передача	5	Клиент готов
Проверка	5	Нет критического дефекта
Приёмка	5	Замечания закрыты

Рисунок 27. Модельная длительность последовательных этапов



Срок выхода на рынок складывается из зависимых этапов, а не только из длительности производства или настройки. Необходимо учитывать согласование, подготовку, перевозку, доступ на объект и приёмку. Параллельное выполнение возможно лишь при независимых входных данных. Буфер назначается по конкретной неопределённости, а

не равномерно на все этапы. Опоздание клиента с исходниками отражается в календаре. Для удалённого рынка отдельно проверяются доступность местной поддержки и возможность восстановить обслуживание при сбое основного исполнителя.

Сроки являются примером календарной декомпозиции, а не обещанием выполнения услуги или нормативом. Для конкретного заказа проверяются доступность ресурса, исходных данных и согласующих лиц. Продолжительность последовательной цепочки равна сумме этапов.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

8.3 Качество, гарантия и работа с претензиями

Качество определяется обещанием «управляемый переход на адресное хранение без потери учёта». Критическая претензия анализируется до масштабирования продаж. Если причина связана с типовым продуктом или процессом, исправление должно распространяться на все затронутые заказы, а не только на обратившегося клиента.

Таблица 43. Качество, гарантия и работа с претензиями

Событие	Действие	Подтверждение
Дефект до передачи	Исправить и повторить тест	Контроль качества
Претензия клиента	Определить влияние и причину	Карточка инцидента
Системная проблема	Остановить тиражирование	Проверка затронутых заказов
Закрытие	Повторная приёмка	Согласие клиента
Профилактика	Изменить стандарт	Нет повторения причины

Качество контролируется до передачи результата и после начала использования. Ранний дефект дешевле исправить до тиражирования, поэтому пилот должен включать наблюдение за реальной эксплуатацией. Претензия классифицируется по влиянию, причине и ответственности. Бесплатная доработка включается в фактическую экономику сделки. Запрет на повторение критического дефекта важнее формального закрытия обращения. Гарантийный резерв является модельной оценкой до накопления статистики; его пересматривают после первых заказов и не используют для сокрытия системной проблемы продукта.

Расходы на доработку отражаются по тому же заказу, где возникла причина. Иначе проблемная сделка выглядит прибыльной, а затраты растворяются в общих расходах. После нескольких однотипных обращений требуется пересмотр стандарта, а не последовательное закрытие отдельных претензий.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

8.4 Команда и распределение ответственности

Команда «СкладКонтур» должна совместить коммерческое развитие и контроль исполнения. Роли продаж, технической приёмки и управления деньгами разделены. В пилоте руководитель проекта координирует действия, но не отменяет профильные ограничения одним административным решением.

Таблица 44. Команда и распределение ответственности

Решение	Утверждает	Исполняет
Периметр и бюджет	Собственник	Руководитель проекта
Обещание клиенту	Коммерческий руководитель	Менеджер
Технический допуск	Технический руководитель	Профильная команда
Кредитный лимит	Финансовый руководитель	Учёт
Приёмка пилота	Проектный комитет	Качество и заказчик

Распределение ответственности исключает ситуацию, когда каждый участник считает решение чужим. Один владелец утверждает результат, другой может исполнять работу, а эксперты дают заключение в своей области. Совещание не является заменой назначенного полномочия. Для критических переходов фиксируются заместитель и время ответа. Коммерческий руководитель не может единолично отменить технический запрет на выпуск. При нехватке людей уменьшается число параллельных проектов, а не только повышается плановая производительность в таблице.

Для первой очереди достаточно закрепить пять решающих полномочий из таблицы. Остальные участники подключаются по необходимости. При отсутствии утверждающего лица переход приостанавливается; коллективная переписка без решения не заменяет согласование обязательства.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

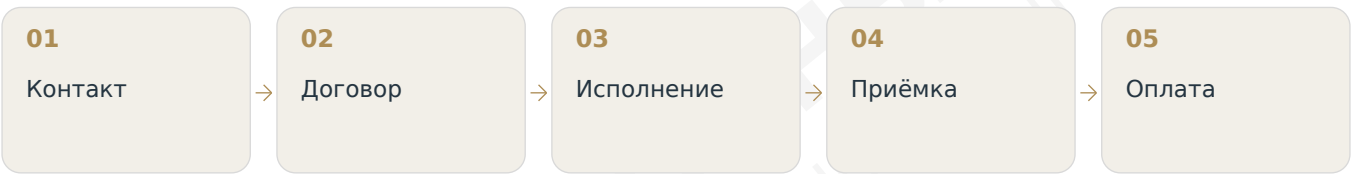
8.5 Данные, интеграции и управленческий учёт

Ключевая связка данных: клиент, спецификация, заказ, затраты, приёмка и оплата. Для «СкладКонтур» дополнительное внимание требуется к процессу «качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций». Без истории версий невозможно установить причину расхождения и корректно оценить результат канала.

Таблица 45. Данные, интеграции и управленческий учёт

Данные	Источник	Контроль
Контакт и роль	Карточка клиента	Нет дублей
Спецификация	Утверждённая версия	Согласованные изменения
Затраты	Заказ и первичные документы	Сверка состава
Результат	Протокол приёмки	Метод замера
Оплата	Платёжный регистр	Связь с договором

Рисунок 28. Единый идентификатор сделки



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Управленческий учёт должен связать контакт, договор, исполнение, затраты и денежное поступление. Без единого идентификатора сделки невозможно надёжно оценить канал и повторную покупку. Существенные исправления сохраняются в журнале версий. Автоматизация начинается с определения обязательных полей и правил, а не с выбора программы. Доступ к данным предоставляется по роли и необходимости. Для интеграции требуется сценарий отказа и восстановления; успешный обмен тестовым сообщением не доказывает устойчивость при реальной нагрузке.

Минимальный набор данных должен позволять восстановить экономику одного заказа и причину его отклонения. Если это невозможно, масштабирование увеличит непрозрачность быстрее выручки. До автоматизации следует проверить ручное ведение одного полного цикла на согласованных правилах.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

8.6 Платёжная, валютная и правовая готовность

Для зарубежного выхода «СкладКонтур» модельный перевод цены в тенге используется только для проверки чувствительности. Курс 6 KZT за 1 RUB — условная предпосылка, не котировка. Платёжная доступность, права на данные, налоги и структура договора требуют отдельного подтверждения.

Таблица 46. Платёжная, валютная и правовая готовность

Курс KZT/RUB	Цена в KZT, тыс.	Рублёвая выручка*	Отклонение
5,40	4 320,00	14,40	11,1%
6,00	4 320,00	12,96	0,0%
6,60	4 320,00	11,78	-9,1%

Рисунок 29. Рублёвая выручка при условных курсах



Платёжная, валютная и правовая готовность проверяется отдельно от коммерческой привлекательности. В документе нет заключения о применимости конкретных норм, налогов или разрешений. Для реальной сделки профильные специалисты должны подтвердить допустимую структуру, порядок платежей и необходимые документы на дату запуска. Любой модельный курс используется только для чувствительности и не является текущей котировкой. Если получение оплаты или законное исполнение не подтверждены, запуск не допускается независимо от расчётной прибыльности направления.

Обязательные допуски проверяются до получения аванса и обещания срока. Стратегическая модель не подтверждает законность конкретной договорной конструкции и не подменяет работу профильного юриста, налогового специалиста или обслуживающего банка.

*Выручка первого года при фиксированной сумме в тенге и неизменном объёме. Налоги, банковские комиссии и ограничения платежей здесь не рассчитаны. Все три

курса условные; текущий курс в документе не утверждается.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

9. Программа пробного запуска

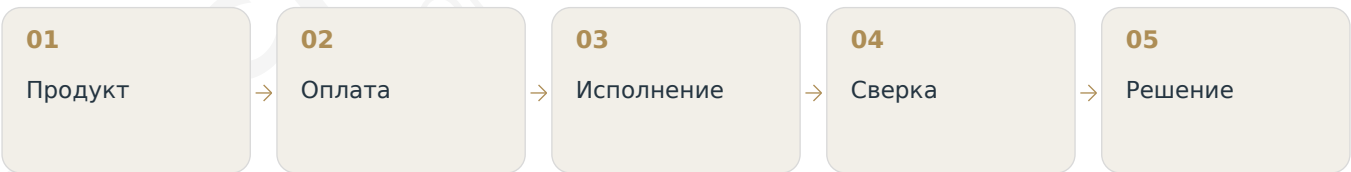
9.1 Гипотезы и дизайн пробного запуска

Пилотный контур: две складские площадки с параллельной сверкой остатков. Проверяются три гипотезы — техническая применимость, готовность платить и способность исполнить обязательства. Успех только одной из них не разрешает полномасштабный выход.

Таблица 47. Гипотезы и дизайн пробного запуска

Гипотеза	Проверка	Условие
Продукт применим	две складские площадки с параллельной сверкой остатков	Нет критического дефекта
Клиент готов платить	Предложение с реальной ценой	Не только устный интерес
Исполнение устойчиво	Полный цикл заказа	Срок, вклад и оплата

Рисунок 30. Три проверки перед масштабом



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Пилот строится вокруг ограниченного числа гипотез, способных изменить решение. Для каждой определяются исходный уровень, проверяемое воздействие и критерий успеха. Испытание без отрицательного критерия превращается в демонстрацию, которую невозможно опровергнуть. Выборка в несколько объектов не обеспечивает статистическую репрезентативность, но позволяет выявить технические и организационные дефекты. Неудачный результат сохраняется в отчёте. Изменение методики в процессе фиксируется, иначе сравнение с исходным планом становится недостоверным.

Три гипотезы принимаются отдельно. Техническая применимость подтверждается тестом, готовность платить — конкретным коммерческим действием, устойчивость исполнения — полным циклом. Бесплатный тест без согласованной цены не подтверждает вторую гипотезу.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

9.2 Выбор пилотных клиентов и объектов

Выбор объектов должен проверить проблему «качество переноса остатков, локальная поддержка и надёжность интеграций». Для «СкладКонтур» важно включить обычные и усложнённые условия, не превращая пилот в исключительную работу с неограниченным ресурсом команды. Критерии сопоставимости фиксируются заранее.

Таблица 48. Выбор пилотных клиентов и объектов

Признак объекта	Зачем включён	Ограничение
Типовой случай	Проверить стандарт	Не выбирать только удобный
Сложное условие	Проверить предел	Контролировать риск
Реальный бюджет	Проверить оплату	Не бесплатная демонстрация
Владелец задачи	Получить решение	Доступ к согласованию
Данные до и после	Измерить эффект	Единая методика

Пилотные объекты выбираются по сочетанию типичности и диагностической ценности. Самый удобный клиент может скрыть ограничение, которое проявится при массовой продаже. Нужно проверить разные условия, сохраняя сопоставимость ключевого результата. Клиент заранее понимает статус пилота, обязанности и правила использования данных. Отсутствие реального владельца задачи снижает ценность проверки. Расширять выборку следует для ответа на конкретный оставшийся вопрос, а не для накопления положительных отзывов без измерения эффекта.

Две площадки позволяют сопоставить типовой и усложнённый поток складских операций. Пилот должен включать восстановление из резервной копии и сверку движений. Тест только на подготовленных демонстрационных данных не подтверждает перенос реальных остатков.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

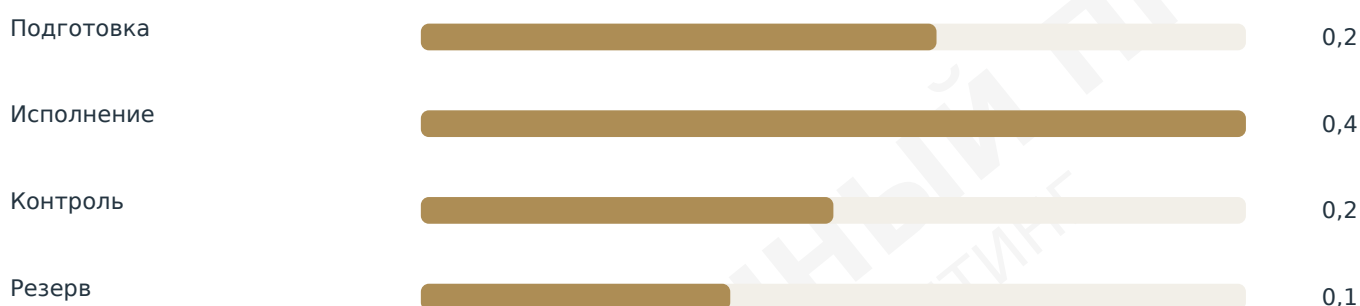
9.3 Бюджет, показатели и приёмка пилота

Лимит пилотного контура принят как 25% первого инвестиционного транша: 1,00 млн ₽. Сумма уже находится в общем бюджете запуска. Критерий результата: расхождение остатков не выше 0,2%, критические операции восстановимы, платёжный и правовой контуры проверены.

Таблица 49. Бюджет, показатели и приёмка пилота

Работа пилота	Доля	Лимит
Подготовка	25,0%	0,25
Исполнение	40,0%	0,40
Контроль	20,0%	0,20
Резерв	15,0%	0,15

Рисунок 31. Распределение лимита пилота



Бюджет пилота включает только согласованный контур проверки и входит в общий лимит запуска. Его нельзя прибавлять к инвестиционному плану повторно. Приёмка отделяет выполненные действия от подтверждённой гипотезы. Даже корректно проведённый пилот может дать отрицательный результат; это ценный вывод, а не основание скрывать затраты. До старта устанавливаются критерии остановки и предельный срок. Дополнительный цикл допускается, если он способен устранить конкретную неопределённость и укладывается в утверждённый ресурс.

Пилотный лимит 1,00 млн ₽ распределён на подготовку, исполнение, контроль и резерв. Если проверка требует большей суммы, это не списывается на запас автоматически: изменяются периметр, критерии или решение о целесообразности дополнительного цикла.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

9.4 Решения по итогам пробного запуска

По завершении пилота «СкладКонтур» решение принимается по совокупности техники, спроса и денег. Корректировка допустима при установленной причине отклонения и ограниченной стоимости дополнительной проверки. Повторение того же теста без изменения гипотезы не повышает достоверность.

Таблица 50. Решения по итогам пробного запуска

Результат	Решение	Следующий шаг
Все условия выполнены	Продолжить	Ограниченное расширение
Причина отклонения понятна	Скорректировать	Один дополнительный тест
Критический дефект	Остановить	Исправить до продаж
Нет подтверждения оплаты	Не масштабировать	Проверить предложение
Нехватка ресурса	Снизить масштаб	Пересчитать бюджет

Итог пилота оформляется как выбор между продолжением, корректировкой и остановкой. Положительный технический результат не отменяет слабую экономику, а коммерческий интерес не отменяет критический дефект. Для перехода к масштабу должны выполняться все обязательные условия. Условное продолжение ограничивает объём до закрытия оставшихся вопросов. Решение содержит владельца и следующий контрольный срок. Отказ от масштабирования не означает бесполезность работы: предотвращённые необоснованные вложения являются самостоятельным управленческим результатом проверки.

Для корректировки нужен ответ на три вопроса: установлена ли причина, существует ли проверяемое исправление и оправдана ли стоимость нового теста. Если хотя бы один ответ отрицательный, продолжение откладывается. Это защищает проект от бесконечного продления пилота без нового знания.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

10. Реализация, контроль и риски

10.1 Дорожная карта и контрольные точки

Дорожная карта выхода на рынок Казахстан начинается с проверки базы и пилота. Основной объём расширения относится ко второму и третьему годам. Ускорение коммерческого графика требует подтверждения ресурса и не может компенсироваться только более высокой плановой загрузкой.

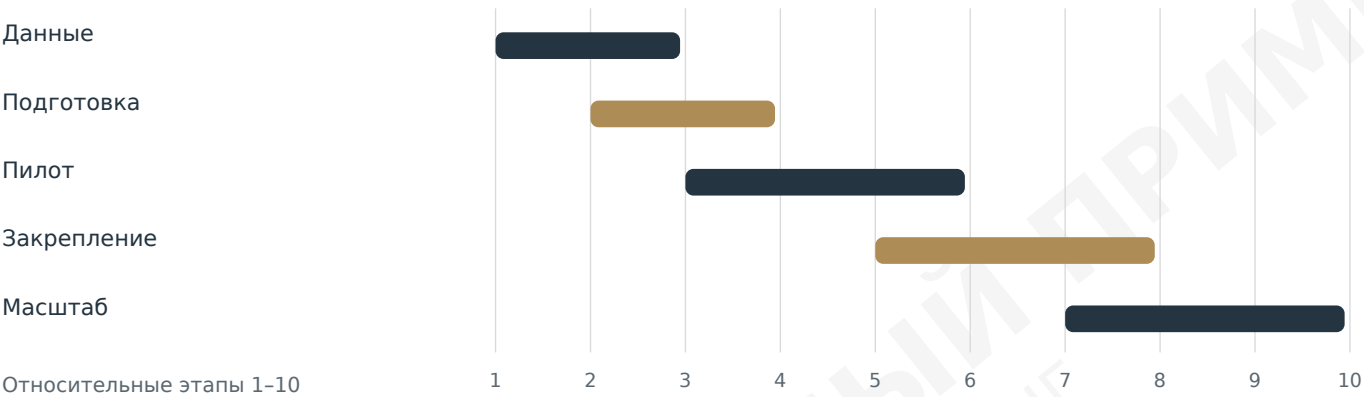
Таблица 51. Дорожная карта и контрольные точки

Этап	Период	Контроль
База и допуски	I кв. 2027	Критические неизвестные закрыты
Пробный запуск	II кв. 2027	Продукт, спрос и деньги
Закрепление	III-IV кв. 2027	Повторяемость результата
Расширение	2028	План и качество

Таблица 51. Дорожная карта и контрольные точки

Этап	Период	Контроль
Оптимизация	2029	Устойчивость экономики

Рисунок 32. Очередность реализации



Дорожная карта строится от зависимостей и готовности, а не от желаемой даты продаж. Первые этапы создают доказательную базу, последующие расходуют основной ресурс. В контрольной точке принимается решение, а не просто отмечается окончание календарного периода. Сдвиг одного этапа должен обновлять зависимые обязательства. Для важного внешнего ресурса проверяется резервный вариант. План содержит ограниченное число одновременно активных инициатив, чтобы управленческая команда могла контролировать качество и денежные последствия изменений.

Периоды в карте являются модельным ориентиром. Обязательства перед клиентом привязываются к фактической готовности, а не к схеме в отчёте. Перенос технического допуска должен изменить коммерческий календарь и график выплаты следующего инвестиционного транша.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

10.2 Паспорта приоритетных инициатив

Приоритетные инициативы: Локализация продукта; Проверка интеграций; Допуск партнёра; Пилотные площадки; Поддержка и платежи. Их бюджеты распределяют единый инвестиционный лимит 9,00 млн ₽. Показатели результата должны отражать закрытие ограничения, а не только количество встреч или подготовленных файлов.

Таблица 52. Паспорта приоритетных инициатив

Инициатива	Владелец	Бюджет	Приёмка
Локализация продукта	Продукт	2,25	База проверена

Таблица 52. Паспорта приоритетных инициатив

Инициатива	Владелец	Бюджет	Приёмка
Проверка интеграций	Техника	1,80	Тест пройден
Допуск партнёра	Коммерция	1,80	Доступ подтверждён
Пилотные площадки	Проект	1,80	Пилот принят
Поддержка и платежи	Операции	1,35	Контроль работает

Рисунок 33. Приоритет и ресурс инициатив



Паспорт инициативы определяет результат, владельца, ресурс, зависимость и критерий завершения. Общие формулировки вроде развития продаж не позволяют принять работу. Ожидаемый эффект уже отражён в прогнозе направления и не прибавляется к прибыли повторно. Затраты инициатив распределяют общий лимит инвестиций. При переносе инициативы пересматривается соответствующая часть прогноза. Отмена мероприятия допустима, если проблема решена другим способом, но это должно быть подтверждено, а не объяснено только экономией бюджета.

Пять инициатив рассматриваются как взаимосвязанный пакет. Библиотека или локализация без работающего канала не создаёт продажи, а партнёр без допуска не обеспечивает качество. При переносе одной инициативы нужно проверить, какие зависимые результаты больше нельзя обещать в исходный срок.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

10.3 Показатели и отчётность

Для «СкладКонтур» контроль объединяет конверсию, вклад, исполнение в срок, качество и денежный остаток. Показатель «управляемый переход на адресное хранение без потери учёта» переводится в измеримые условия приёмки. Единые определения позволяют сопоставлять прямые и партнёрские сделки.

Таблица 53. Показатели и отчётность

Показатель	Формула / правило	Период
Выручка	Объём × цена	Месяц
Вклад	Выручка – переменные	Месяц
Конверсия	Переходы одной когорты	Месяц
Срок	Заказы в срок / принятые	Неделя
Критический дефект	Количество событий	Немедленно
Просрочка	Долг за пределами срока	Неделя
Остаток денег	Начало + поступления – выплаты	Неделя
Повторные заказы	Когорта с повтором / база	Квартал

Система контроля объединяет финансовые, коммерческие и операционные показатели. Для каждого задаются формула, источник, период и владелец. Показатель без действия при отклонении не выполняет управленческой функции. Нельзя улучшать конверсию за счёт исключения сложных отказов из базы или повышать поставку в срок переносом согласованной даты задним числом. Состав показателей остаётся компактным. Изменение определения отражается в журнале, чтобы сравнение периодов не создавало ложное улучшение результата.

До начала измерения согласуются определения принятого заказа, просрочки и критического дефекта. Изменение этих определений в середине периода требует пересчёта базы либо явного разрыва сопоставимости. Иначе улучшение показателя может оказаться только изменением методики учёта.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

10.4 Реестр существенных рисков

Первый специфический риск — «Ошибка переноса остатков». Он связан с основным ограничением проекта и получает повышенный приоритет. К коммерческим рискам добавляются ошибки данных и неуправляемое расширение, которые способны ухудшить даже технически сильное предложение.

Таблица 54. Реестр существенных рисков

Риск	В	У	Балл
1. Ошибка переноса остатков	4	5	20
2. Недоступность интеграции	3	5	15
3. Платёжное ограничение	3	4	12

Таблица 54. Реестр существенных рисков

Риск	В	У	Балл
4. Неурегулированные права на данные	4	4	16
5. Зависимость от партнёра	3	4	12
6. Недостаточный спрос	4	5	20
7. Ценовое давление	3	4	12
8. Рост себестоимости	3	4	12
9. Кассовый разрыв	3	5	15
10. Неуправляемое расширение	2	5	10

Реестр рисков связывает событие с причиной, последствиями и владельцем. Произведение вероятности и влияния по шкале от одного до пяти задаёт относительный приоритет, но не денежный ущерб. Коррелирующие события анализируются совместно. Для критичного риска обязательны ранний сигнал и действие до наступления необратимых последствий. Отсутствие статистики не означает нулевую вероятность. Риск, который невозможно принять или контролировать в доступном ресурсе, может стать основанием для отказа от выбранной модели выхода.

События с высоким баллом получают первоочередную проверку резервных действий. Несколько рисков могут иметь общую причину, например слабую спецификацию или нехватку компетенций. Устранение общей причины обычно важнее независимого создания формальных планов по каждому пункту.

Шкала вероятности и влияния 1-5; произведение задаёт приоритет. Это не денежная оценка ущерба.

10.5 Ответные меры и сигналы остановки

Сигналы остановки для «СкладКонтур» привязываются к критическим дефектам, нехватке денег и невозможности законно исполнить обязательства. Если базовая предпосылка выбора «Местный партнёр» не подтверждается, открытие следующего транша приостанавливается.

Таблица 55. Ответные меры и сигналы остановки

Сигнал	Мера	Владелец
Критический дефект	Остановить тиражирование	Технический руководитель
Недостаток денег	Приостановить новый транш	Финансовый руководитель

Таблица 55. Ответные меры и сигналы остановки

Сигнал	Мера	Владелец
Слабая оплата пилота	Пересмотреть предложение	Коммерческий руководитель
Неподтверждённый допуск	Не заключать обязательство	Руководитель проекта
Срыв партнёра	Включить проверенный резерв	Операционный руководитель

Рисунок 34. Карта приоритетов риска



Ответная мера должна быть исполнимой в момент события. Резервный партнёр без подтверждённого ресурса не является полноценным резервом. Сигнал остановки задаётся заранее и относится к фактическому показателю или событию. Возобновление требует проверки устранения причины, а не только решения продолжать продажи. Стоимость резервирования учитывается в бюджете либо раскрывается как ещё не оценённая потребность. Стрессовая ситуация проверяет всю цепочку исполнения, включая оплату и коммуникацию с клиентом, а не отдельную операцию.

При остановке сохраняются обязательства по уже принятым заказам. Поэтому план реакции включает завершение или согласованную передачу работ, уведомление клиента и резерв поддержки. Отказ от новых продаж не означает автоматического прекращения действующих договорных обязанностей.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

11. Итоги и рекомендации

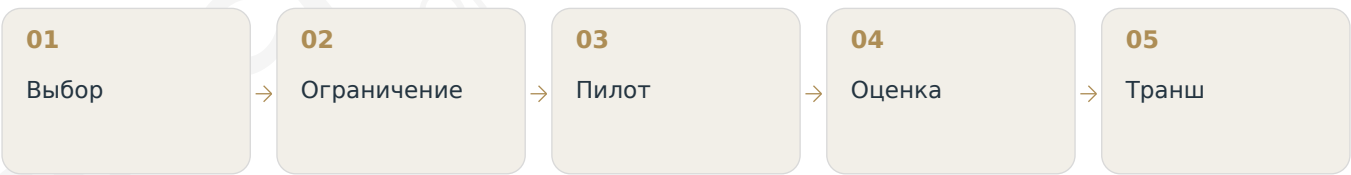
11.1 Заключение и управленческая рекомендация

Рекомендуемый вариант — «Местный партнёр». В заданной модели он лучше отвечает ограничениям компании «СкладКонтур», однако выбор остаётся условным до проверки спроса и готовности. Следующий шаг — ограниченный пилот, а не немедленное развёртывание полного прогнозного масштаба.

Таблица 56. Заключение и управленческая рекомендация

Параметр	Содержание
Рекомендуемый вариант	Местный партнёр
Экономический ориентир 2029	50,70 млн ₽ выручки; 20,03 млн ₽ результата
Лимит вложений	9,00 млн ₽
Первый практический шаг	две складские площадки с параллельной сверкой остатков
Условие продолжения	расхождение остатков не выше 0,2%, критические операции восстановимы, платёжный и правовой контуры проверены
Право пересмотра	При новых данных и нарушении ограничений

Рисунок 35. От рекомендации к проверяемому решению



Переход к следующему этапу — после подтверждения результата предыдущего.

Заключение обобщает основания выбора, ограничения и следующий управленческий шаг. Оно должно следовать из представленных расчётов и не вводить новые неподтверждённые обещания. В демонстрационном примере выводы действуют только при модельных предпосылках. Перед реальным запуском необходима замена исходных данных и подтверждение обязательных условий. Одобрение направления не является автоматическим разрешением на весь инвестиционный бюджет. Транши открываются последовательно, а результаты проверки могут привести к изменению или отмене рекомендации.

Для перехода к реализации требуется утвердить владельцев, условия приёмки и порядок финансирования. Новые данные могут изменить рекомендацию; сохранение первоначального вывода не является самостоятельной целью проекта.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

Приложение А. Расчётная база и источники

А.1 Реестр модельных предпосылок

Реестр для «СкладКонтур» отделяет модельные параметры от подтверждающих документов, которые ещё предстоит получить. Особо выделены цена, объём, вклад и коэффициент доступности рынка. Эти значения непосредственно влияют на решение и порядок выделения денег.

Таблица 57. Реестр модельных предпосылок

Предпосылка	Значение 2027	Подтверждение
Объём	18,0 годовых эквивалентов площадки	Реестр и воронка
Цена	720,00 тыс. ₽	Сопоставимые предложения
Вклад	72,0%	Калькуляция
Постоянные расходы	9,00	Ресурсный план
Вложения	4,00	Коммерческие предложения
Оборотный капитал	12,0% выручки	Платёжные условия
Мощность	24,0	Ресурс и график

Реестр предпосылок сохраняет происхождение каждого важного параметра. Для модельного значения прямо указывается отсутствие фактического подтверждения. Диапазон неопределённости не должен задаваться только для удобного результата. Версия расчёта связывается с датой исходных данных. При замене показателя фиксируется влияние на выбор и денежный план. Такой журнал позволяет отличать изменение рынка от ошибки ввода. Неизвестные с низким влиянием уточняются по мере необходимости; критические неизвестные закрываются до необратимого решения.

Числовые входы не должны переноситься из демонстрации в коммерческий проект без проверки. Для каждой замены сохраняется старая версия и рассчитывается влияние на результат. Если новая цена или конверсия меняет лидирующий вариант, рекомендация корректируется вместе с моделью.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

А.2 Словарь показателей и расчётные формулы

Расчётная единица отчёта — площадка-год; денежная единица — млн ₽. Для «СкладКонтур» важно не смешивать натуральный объём, число клиентов и количество заказов. Формулы ниже позволяют воспроизвести ключевые показатели без дополнительной интерпретации автора.

Таблица 58. Словарь показателей и расчётные формулы

Показатель	Формула
Выручка	Объём × средняя цена
Вклад	Выручка × доля вклада
Операционный результат	Вклад – постоянные расходы
Оборотный капитал	Выручка × коэффициент
Денежный поток	Результат – инвестиции – прирост капитала
Остаток	Начальный остаток + поток
Безубыточность	Постоянные / (цена × доля вклада)
Итог сравнения	Сумма (балл × вес) / 100

Словарь формул нужен для воспроизводимости и единого понимания показателей. Одинаковое название не гарантирует одинаковый состав расчёта, поэтому единицы и исключения раскрываются явно. Денежные значения в таблицах округлены для чтения; промежуточные расчёты выполняются без округления. Отрицательное значение сохраняется и не заменяется нулём без основания. Формулы чувствительности используют свои допущения, отличающиеся от комплексного сценария. При подготовке рабочей модели все показатели связываются с исходными регистрами и проверяются независимой сверкой.

Показатель выручки не включает денежный резерв, кредит или вклад собственника. Эти источники относятся к финансированию. Вознаграждение канала и бесплатные доработки имеют одно место в составе затрат. Такое разделение необходимо для корректной оценки операционной эффективности нового направления.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

А.3 Протокол проверки исходных данных

Протокол проверки «СкладКонтур» охватывает коммерческие и операционные предпосылки. Критичные расхождения по спросу, спецификации и денежному циклу закрываются до подтверждения запуска. Проверка выполнена в расчётной модели; фактическая проверка реальных первичных данных не проводилась.

Таблица 59. Протокол проверки исходных данных

Проверка	Контроль	Условие закрытия
Реестр клиентов	Дубли, профиль, контакт	Есть основание включения
Цены	Состав и единица	Предложения сопоставимы
Затраты	Полнота и двойной счёт	Калькуляция сходится
Ресурс	Нагрузка и календарь	План выполним
Деньги	Потоки и остатки	Нет скрытого дефицита
Выводы	Связь с доказательствами	Ограничения раскрыты

Протокол проверки определяет документ, выборку, контрольное действие и допустимое расхождение. Проверяющий должен иметь возможность воспроизвести вывод без устного пояснения автора. Критические ошибки блокируют использование зависимых расчётов. Исправление сохраняет историю значения и причину изменения. Интервью подтверждает контекст, но не заменяет первичный документ там, где речь идёт о сумме, сроке или количестве. Завершение проверки фиксируется ответственным лицом; непроверенные сведения остаются явно обозначенными предпосылками.

После исправления критичного исходника повторно проверяются зависимые таблицы и выводы. Контроль только одной изменённой ячейки недостаточен. Завершающая сверка подтверждает соответствие текста актуальной версии расчёта, а не только арифметическую правильность сумм.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.

A.4 Источники и условия применения отчёта

Внешние ресурсы используются как направления для проверки рынка Казахстан. Внутренние показатели компании «СкладКонтур», цены, конверсии и баллы сформированы для демонстрации методики. Этот статус сохраняется при распространении примера и при подготовке материалов продаж.

Таблица 60. Источники и условия применения отчёта

Основание	Использование	Статус
Прайс-лист, 25.09.2026, ред. 03	Код, название и базовая цена	Предоставлен заказчиком
Модель автора, 26.09.2026	Внутренние числа и сценарии	Демонстрационные
Росстат: региональная статистика	Контекст территории	Направление проверки

Таблица 60. Источники и условия применения отчёта

Основание	Использование	Статус
БНС Казахстана: ИКТ	Контекст цифровизации	Для ВР-03
Первичные документы компании	Валидация модели	Не предоставлены

Источники разделяются на внутренние регистры, предложения участников рынка, результаты испытаний и официальные публикации. В настоящем примере реальные внутренние документы отсутствуют; расчётные значения сконструированы автором. Указанные официальные ресурсы задают направления проверки, но не служат источником модельных объёмов, цен и конверсий. Дата обращения относится к навигационной проверке источника. Применение отчёта в реальном проекте требует согласования задания, сбора актуальных материалов и профильной проверки вопросов, выходящих за рамки стратегического анализа.

Навигационные источники, проверка 26.09.2026: https://rosstat.gov.ru/regional_statistics ; <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> ; <https://stat.gov.kz/ru/industries/business-statistics/stat-it/dynamic-tables/> . Числовые ряды этих ресурсов в расчёты не переносились. Для правовых и налоговых вопросов требуется отдельная актуальная проверка.

Модельные данные. Суммы — млн ₽, если не указано иное. Расчёты до налогов и финансирования.



От рыночной возможности к управляемому выходу

ВР-03 · «СкладКонтур»

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.