

СП-03 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Проверка ключевых предпосылок

«ПланРемонт»

Сервис планирования технического обслуживания



ГОРИЗОНТ АНАЛИЗА

2027-2029

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

ОГЛАВЛЕНИЕ

СП-03 · Проверка ключевых предпосылок

ПланРемонт · Сервис планирования технического обслуживания

Статус документа	4
1. Постановка задачи и методология	4
1.1 Резюме управленческого решения	4
1.2 Границы задания и исходная база	5
1.3 Методика и качество доказательств	6
1.4 Карта логики проекта	7
2. Анализ концепции и ключевых предпосылок	8
2.1 Пять проверяемых предпосылок	8
2.2 П1: предприятия и адресный спрос	8
2.3 П2: цена и готовность платить	9
2.4 П3: договоры и оплаченные месяцы	10
2.5 П4: ресурсы внедрения и поддержки	10
2.6 П5: проверка заявленной уникальности	11
2.7 Адресный сегмент и единица клиента	12
2.8 Платный пилот и доказательства	12
2.9 Как читать ограниченную проверку источников	13
2.10 Итоговые статусы предпосылок	14
3. Экономика и денежный цикл	14
3.1 Входные параметры модели	14
3.2 Объём и доступная мощность	15
3.3 Цена и выручка	16
3.4 Переменные расходы и состав себестоимости	17

3.5 Маржинальный вклад и допустимая нагрузка	18
3.6 Постоянные расходы и операционный результат	19
3.7 Вложения и этапность обязательств	20
3.8 Оборотный капитал и прирост потребности	21
3.9 Денежный поток проекта	22
3.10 Ликвидность и минимальный ресурс	23
3.11 Точка покрытия постоянных расходов	24
4. Сценарии и устойчивость решения	25
4.1 Чувствительность к отдельным отклонениям	25
4.2 Совместное ухудшение и сценарный диапазон	27
4.3 Цена и объём при неизменной себестоимости единицы	28
4.4 Задержка оплаты и цена роста	29
4.5 Сопоставление конфигураций проекта	30
4.6 Возврат вложений и пределы оценки	31
5. Условия реализации и управленческий контроль	31
5.1 Приоритет критических пробелов	31
5.2 Программа ограниченной проверки	32
5.3 Протокол измерений и сопоставимость	33
5.4 Критерии перехода к следующему этапу	33
5.5 Реестр рисков и ответных действий	34
5.6 Контроль бюджета и запрет двойного счёта	35
5.7 Ответственность и полномочия	36
5.8 Календарь уточнения решения	36
5.9 Панель показателей для руководителя	37
5.10 Условия остановки и сохранение обратимости	38

6. Приложения и заключение 39

6.1 Словарь показателей и единиц 39

6.2 Контрольные формулы и сверка 39

6.3 Реестр запрашиваемых подтверждений 40

6.4 Источники и ограничения применения 41

6.5 Итоговое аналитическое заключение 42

Статус документа

Демонстрационный отчёт. Внутренние показатели и компании вымышлены. Горизонт анализа — 2027–2029 годы. Дата подготовки — 26 сентября 2026 года. Все выводы относятся к раскрытым в отчёте допущениям.

1. Постановка задачи и методология

1.1 Резюме управленческого решения

Объект анализа — проект «Сервис планирования технического обслуживания» условной компании «ПланРемонт». Центральное ограничение: число договоров ошибочно приравнивается к полным годам оплаты, а наличие предприятий и стандартных функций принимается за подтверждение спроса и уникальности. Рекомендуемое решение: скорректировать единицу продаж и бюджет поддержки; подтвердить цену и отличие продукта платным пилотом. Масштабирование пока не обосновано. Анализ оценивает внутреннюю логику проекта, последствия допущений и достаточность оснований для следующего шага. Расчёт не является обещанием финансового результата.

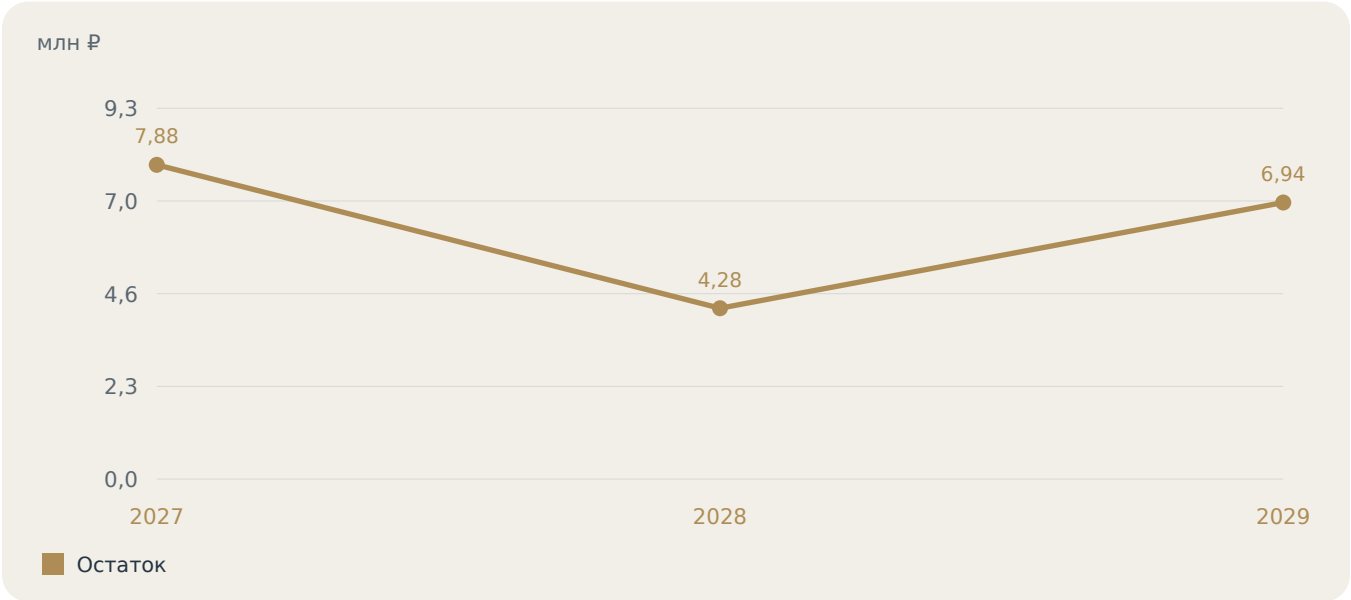
Таблица 1. Резюме управленческого решения

Параметр	Оценка / условие
Код услуги	СП-03 · Проверка ключевых предпосылок
Предлагаемая стоимость услуги	40 000 ₽ по утверждённому прайс-листу
Горизонт модели	2027–2029 годы
Минимальный остаток по годам	4,28 млн ₽

Таблица 1. Резюме управленческого решения

Параметр	Оценка / условие
Ключевой запрос к данным	оплаченные месяцы использования, трудозатраты внедрения, причины выбора и продление подписки

Рисунок 1. Траектория денежного остатка



Стоимость консультационной услуги отделена от инвестиционного бюджета рассматриваемого проекта. Объём и глубина реальной работы определяются согласованным заданием. Этот пример показывает структуру результата; названия компаний и внутренние показатели вымышлены. Следующий шаг должен сокращать конкретную неопределённость, а не просто увеличивать детализацию презентации.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

1.2 Границы задания и исходная база

Утверждённая рамка услуги: До пяти ключевых предпосылок; проверка по открытым источникам. Внутренние продажи и затраты вымышленного проекта рассматриваются как модельные гипотезы. Для примера сформирован условный набор предпосылок, а не полученный от действующего заказчика пакет документов. Интервью, инвентаризация и фактические пилотные продажи не проводились. Количественные выводы получены расчётом из явно указанных параметров; качественные выводы показывают связь между моделью и управленческим решением.

Таблица 2. Границы задания и исходная база

Параметр	Оценка / условие
Включено	Логика проекта, критические допущения и выводы
Расчёт	Укрупнённая экономика до налогов и финансирования
Не включено	Оценка стоимости бизнеса и юридическая экспертиза
Не включено	Техническая экспертиза и аудит программных формул заказчика
Статус	Демонстрационный аналитический отчёт

При применении к реальному проекту сначала заменяются модельные входные данные. Недостающие подтверждения нельзя скрывать за точностью таблиц: расчёт с двумя знаками после запятой остаётся условным, если цена или объём не проверены. Все существенные ограничения должны быть перенесены в протокол принятия решения.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

1.3 Методика и качество доказательств

Логика исследования связывает клиентскую задачу, единицу продажи, способ исполнения и денежный результат. Сначала проверяется, существует ли измеримый результат для клиента; затем — может ли проект предоставить его в заданном объёме; после этого — достаточно ли денег на весь цикл. Особое внимание уделено признакам переоценки платёжеспособного спроса и недооценки сопровождения. Критический вывод должен иметь прослеживаемое основание: входной параметр, расчёт и условие проверки.

Таблица 3. Методика и качество доказательств

Параметр	Оценка / условие
Уровень 1	Документ или наблюдение с проверяемым происхождением
Уровень 2	Расчёт из раскрытых входных данных
Уровень 3	Экспертная гипотеза для сценария
Недостаточное основание	Обещание без цены, срока и владельца обязательства
Правило решения	Критическая неопределённость ограничивает масштаб

Подтверждённая арифметика не превращает допущение о спросе в факт. По этой причине финансовая модель используется как проверка последствий, а не как доказательство рынка. При расхождении источников приоритет имеет сопоставимое наблюдение с понятной датой и границами; спорное значение отражается отдельным сценарием.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

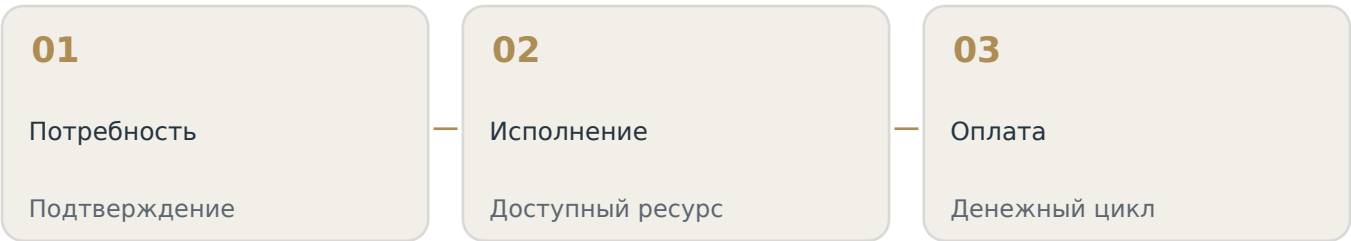
1.4 Карта логики проекта

Основной покупатель — небольшие производственные площадки с собственной ремонтной службой. Обещаемая ценность — упорядоченный план обслуживания, ответственность и история выполнения работ. Чтобы получить выручку, необходимо пройти всю цепочку от потребности до оплаты. Слабое звено в этой цепочке ограничивает масштаб, даже если остальные этапы описаны убедительно. В данном проекте нельзя заменять подтверждение заказа интересом клиента или считать выполненной операцию, по которой не согласована приёмка.

Таблица 4. Карта логики проекта

Параметр	Оценка / условие
Потребность	Конкретный сбой или издержка клиента
Предложение	упорядоченный план обслуживания, ответственность и история выполнения работ
Исполнение	Продукт и подключение площадок
Приёмка	Доля оплаченных площадок с регулярным выполнением плановых заданий
Оплата	Подтверждённые условия и фактическое поступление

Рисунок 2. Логика переходов



Для решения о расширении требуется: проверены пять предпосылок: адресный спрос, цена, конверсия и срок оплаты, ресурсы, отличие от существующих решений. У каждого перехода должен быть владелец и документ результата. Если клиент принимает услугу, но платит позднее, проект получает выручку и одновременно

дополнительную потребность в оборотном капитале. Эти два эффекта рассматриваются отдельно.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2. Анализ концепции и ключевых предпосылок

2.1 Пять проверяемых предпосылок

Предмет работы ограничен пятью утверждениями, которые способны изменить решение о запуске. Проверка различает факт существования целевой категории, коммерческое допущение и арифметическую связь. Открытые источники помогают установить наличие компаний и существующих функций, но не подтверждают продажи вымышленного продукта. Поэтому итогом является оценка обоснованности предпосылок и перечень недостающих доказательств.

Таблица 5. Пять проверяемых предпосылок

Параметр	Оценка / условие
П1	Число предприятий означает доступный спрос
П2	Цена 15 000 ₽ в месяц приемлема
П3	50 договоров равны 50 полным годам оплаты
П4	Переменные расходы укладываются в 20% выручки
П5	Календарь и реестр оборудования уникальны

Проверка не подменяет технический аудит программного продукта и не доказывает готовность решения к эксплуатации. В демонстрационном проекте коммерческие данные сконструированы; выводы по ним показывают метод анализа, а не результаты реальных интервью.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2.2 П1: предприятия и адресный спрос

Официальный реестр ФНС предоставляет сведения о субъектах малого и среднего предпринимательства [И1]. Сам факт включения организации в реестр не подтверждает наличие ремонтной службы, бюджет на программный продукт и намерение покупать. Вывод аналитика: реестр подходит для первичного поиска и идентификации компаний, но не является готовым списком потребителей сервиса. В отчёте не используется общее число записей как оценка выручки.

Таблица 6. П1: предприятия и адресный спрос

Параметр	Оценка / условие
Подтверждено источником	Наличие официального реестра субъектов МСП
Не установлено	Число подходящих производственных площадок
Не установлено	Потребность в отдельном сервисе планирования
Нужные данные	Оборудование, процесс, ответственный, бюджет
Вердикт П1	Коммерческий спрос не подтверждён

Следующий шаг — адресная квалификация, а не умножение числа предприятий на стоимость подписки. Одна компания может иметь несколько площадок, а несколько юридических лиц — пользоваться единой ремонтной службой. Единицу клиента нужно определить до расчёта рынка.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2.3 П2: цена и готовность платить

Цена 15 000 ₽ в месяц за площадку является гипотезой данного примера. В открытой проверке не найдено основания считать её принятой клиентами «ПланРемонт». Публичный прайс другого продукта сам по себе не решит этот вопрос: состав функций, внедрение, число пользователей и сопровождение могут отличаться. Цена должна проверяться вместе с составом услуги и условиями оплаты.

Таблица 7. П2: цена и готовность платить

Параметр	Оценка / условие
Тестируемая цена	15 000 ₽ в месяц за площадку
Годовой эквивалент	180 000 ₽ за 12 оплаченных месяцев
Не входит автоматически	Индивидуальная интеграция и перенос данных
Доказательство	Оплата пилота на сопоставимых условиях
Вердикт П2	Готовность платить не подтверждена

В пилоте следует фиксировать скидку, причины отказа и платные доработки. Бесплатный тест подтверждает интерес к использованию, но не готовность оплачивать продукт. Если клиент платит только после значительной индивидуальной разработки, экономика стандартной подписки требует пересмотра.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2.4 ПЗ: договоры и оплаченные месяцы

Исходная логика предполагает 200 квалифицированных обращений и конверсию 25%, то есть 50 платящих площадок. Арифметика числа договоров верна. Ошибка возникает при умножении всех 50 площадок на полный годовой тариф, если средний оплаченный срок в первом году составляет шесть месяцев. Тогда объём равен 25 площадко-годам, а не 50. Конверсия и срок оплаты остаются отдельными неподтверждёнными предпосылками.

Таблица 8. ПЗ: договоры и оплаченные месяцы

Параметр	Оценка / условие
Квалифицированные обращения	200 — модельная гипотеза
Конверсия	25% — модельная гипотеза
Платящие площадки	$200 \times 25\% = 50$
Оплаченные площадко-годы	$50 \times 6 / 12 = 25$
Выручка первого года	$25 \times 0,18 = 4,50$ млн ₽

Исправление единицы снижает выручку первого года с 9,00 до 4,50 млн ₽ при тех же 50 договорах. Это не прогноз ухудшения продаж, а устранение двойного счёта месяцев. В дальнейшем выручка должна строиться по когортам начала оплаты и продления.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2.5 П4: ресурсы внедрения и поддержки

Доля переменных расходов 20% в исходном варианте не подтверждена табелями времени и предложениями поставщиков. Подключение площадки может потребовать загрузки справочников, настройки регламентов и обучения. Для осторожного сценария доля увеличена до 28% первого года, затем снижается до 25% и 22%. Это стрессовое модельное допущение, а не измеренная себестоимость.

Таблица 9. П4: ресурсы внедрения и поддержки

Параметр	Оценка / условие
Первый год	Переменные расходы 28% выручки

Таблица 9. П4: ресурсы внедрения и поддержки

Параметр	Оценка / условие
Второй год	25% при стандартизации подключения
Третий год	22% при снижении ручной работы
Постоянные расходы	Команда продукта и управление отдельно
Вердикт П4	Исходный ресурсный норматив не доказан

Нельзя одновременно включить зарплату одних и тех же специалистов в постоянные и переменные расходы. В уточнении модели время индивидуального внедрения следует выделить отдельно, а регулярную поддержку привязать к активным площадкам и обращениям.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2.6 П5: проверка заявленной уникальности

Официальное описание 1C:ERP содержит учёт объектов эксплуатации, показателей, ремонтных мероприятий и планирование ремонтных работ [И2]. Это подтверждает наличие сопоставимых базовых функций в существующем решении. Аналитический вывод ограничен: сам по себе календарь и реестр оборудования не доказывают уникальность «ПланРемонт». Источник не позволяет сравнить стоимость внедрения, удобство и качество поддержки конкретных конфигураций.

Таблица 10. П5: проверка заявленной уникальности

Параметр	Оценка / условие
Уже представленная функция	Учёт объектов эксплуатации
Уже представленная функция	Планирование ремонтных работ
Возможное отличие	Более простое подключение малого предприятия
Что требуется проверить	Время до первого рабочего плана и полные затраты
Вердикт П5	Заявление об уникальности не обосновано

Позиционирование следует перенести с перечня функций на измеримый пользовательский результат. Возможное преимущество — меньшая сложность освоения — пока является гипотезой. Оно требует сопоставимого сценария тестирования, а не оценочного рекламного утверждения.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2.7 Адресный сегмент и единица клиента

Для пилота выбран узкий сегмент: производственная площадка с собственной ремонтной службой и потребностью упорядочить планирование. Продукт не управляет оборудованием и не обещает предотвращение отказов. Покупателем может быть директор предприятия, пользователем — инженер, а владельцем данных — назначенный сотрудник. Эти роли необходимо различать при проверке спроса.

Таблица 11. Адресный сегмент и единица клиента

Параметр	Оценка / условие
Единица оплаты	Одна площадка в течение месяца
Пользователь	Инженер или диспетчер ремонтной службы
Покупатель	Руководитель с бюджетом на процесс
Условие ценности	Данные и план реально поддерживаются
Исключение	Техническая диагностика оборудования

Если предприятие не ведёт исходный реестр и не назначает ответственного, автоматизация может увеличить объём незавершённой работы. Такой клиент не должен считаться готовым только потому, что согласился посмотреть демонстрацию.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2.8 Платный пилот и доказательства

Предлагается подключить 10 площадок на три оплачиваемых месяца. При полной модельной цене это 0,45 млн ₽ выручки, до расходов и налогов. Такая выборка не доказывает размер рынка, но позволяет измерить подключение, использование, обращения и отношение к цене. Каждый участник должен получать сопоставимый основной продукт; индивидуальные разработки фиксируются отдельно.

Таблица 12. Платный пилот и доказательства

Параметр	Оценка / условие
Участники	10 адресных производственных площадок
Период	3 оплаченных месяца
Выручка без скидок	$10 \times 3 \times 15\,000 = 450\,000 \text{ ₽}$

Таблица 12. Платный пилот и доказательства

Параметр	Оценка / условие
Измерение	Время подключения, использование, поддержка
Продолжение	Факт продления на согласованных условиях

Пилот нельзя считать успешным только по количеству входов в систему. Нужен рабочий план, назначенные исполнители и регулярное закрытие заданий. Причины отказа от продления следует сохранять вместе с затратами на обслуживание площадки.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2.9 Как читать ограниченную проверку источников

Внешняя проверка использует два первичных открытых источника: реестр ФНС и официальное описание функций 1С:ERP. Они выбраны для конкретных вопросов, а не для полного обзора рынка. Коммерческие показатели проекта не подтверждены этими страницами. Отсутствие подтверждения в таком наборе источников не означает отсутствие спроса вообще; оно означает недостаточность доказательств для заявленного вывода.

Таблица 13. Как читать ограниченную проверку источников

Параметр	Оценка / условие
И1	ФНС: идентификация субъектов МСП
И2	1С:ERP: описание существующих функций
Дата обращения	26.09.2026
Не проверено	Спрос, конверсия, цена и внутренние трудозатраты
Граница	Кабинетная проверка пяти предпосылок

Источник должен отвечать проверяемому вопросу. Реестр компаний не проверяет оплату, а описание функций не проверяет удобство продукта. Для каждого нового доказательства следует фиксировать дату, условия и ограничение применимости.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

2.10 Итоговые статусы предпосылок

По результатам проверки одно утверждение содержит установленную арифметическую ошибку, одно не поддерживает заявленную уникальность, три не имеют достаточной доказательной базы. Это не равнозначно заключению о бесперспективности продукта. Исправленный расчёт показывает, какой ресурс потребуется при более осторожном учёте оплаты и сопровождения.

Таблица 14. Итоговые статусы предпосылок

Параметр	Оценка / условие
П1: спрос	Не подтверждён; нужна адресная квалификация
П2: цена	Не подтверждена; нужен платный тест
П3: объём	Единица исправлена; конверсия остаётся гипотезой
П4: ресурсы	Норматив не подтверждён; нужен замер времени
П5: отличие	Уникальность базовых функций не обоснована

Полный коммерческий запуск следует отложить до получения данных пилота. Разрешённый следующий шаг — ограниченная проверка, а не масштабное привлечение клиентов на непроверенной экономике. Решение пересматривается по фактическим оплаченным месяцам и стоимости поддержки.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

3. Экономика и денежный цикл

3.1 Входные параметры модели

Расчёт построен в единой системе единиц. Объём измеряется в единицах «площадко-год», цена задаётся в миллионах рублей за единицу, денежные результаты — в миллионах рублей. Проценты используются как доли. Начальный ресурс составляет 16,00 млн ₽ и не включается в выручку. Оборотный капитал на начало проекта принят равным нулю: модель описывает дополнительный контур, а не весь действующий бизнес.

Таблица 15. Входные параметры модели

Показатель	2027	2028	2029
Объём, единиц	25	70	130
Цена, ₽/ед.	180 000	190 000	200 000

Таблица 15. Входные параметры модели

Показатель	2027	2028	2029
Доля вклада, %	72,0	75,0	78,0
Постоянные расходы, млн ₽	7,00	11,00	15,00
Вложения, млн ₽	4,00	2,00	2,00

Неизвестные условия не подменяются отраслевыми средними без основания. Предпосылки здесь заданы для демонстрации. Во всех сценариях сохранены одинаковые определения показателей; изменение одной ставки не должно незаметно менять состав услуги. Округление применяется только при отображении результатов.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

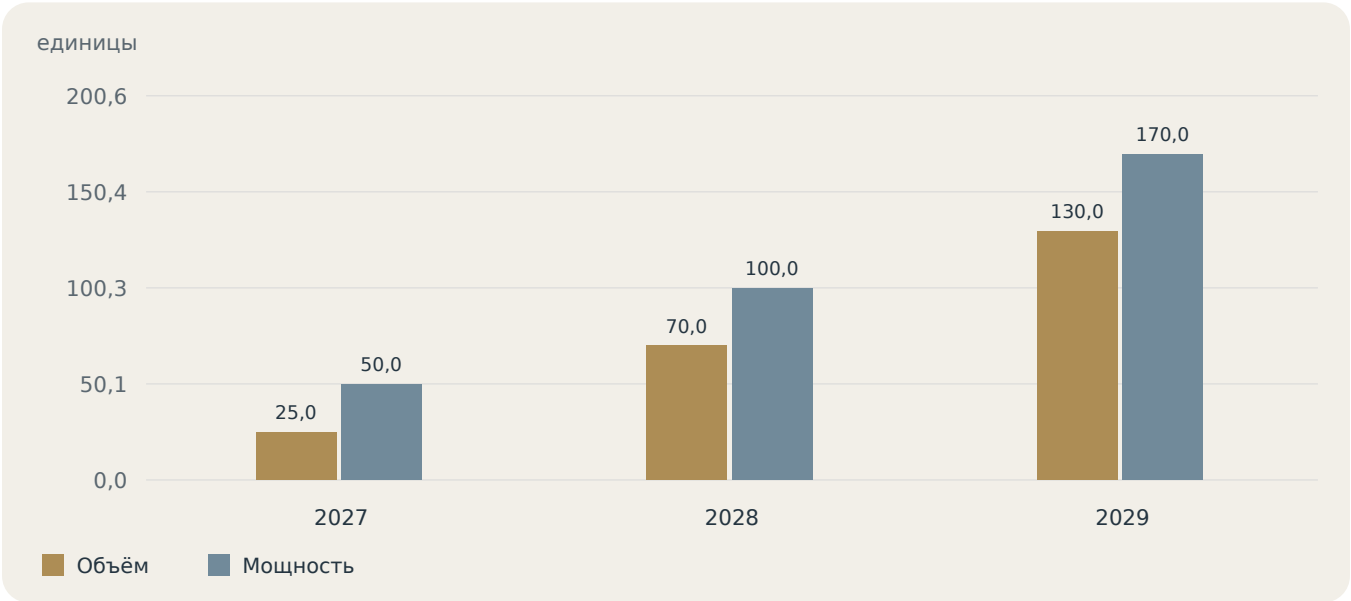
3.2 Объём и доступная мощность

Базовый объём увеличивается с 25 до 130 оплаченных площадко-лет. Доступная мощность является отдельным ограничением. Загрузка первого года составляет 50,0%, последнего — 76,5%. Модель не предполагает продаж выше заявленной мощности. Для реального проекта годовую проверку необходимо дополнить недельным или месячным профилем, поскольку средний уровень скрывает пиковые перегрузки.

Таблица 16. Объём и доступная мощность

Показатель	2027	2028	2029
Объём	25	70	130
Доступная мощность	50	100	170
Загрузка, %	50,0	70,0	76,5
Свободная мощность	25	30	40
Рост объёма, %	—	180,0	85,7

Рисунок 3. Объём и доступная мощность



Свободная мощность имеет смысл только при наличии исполнителей, материалов и согласованных сроков. Нельзя считать её подтверждённым резервом по одному паспорту оборудования или общему обещанию подрядчика. Увеличение объёма допустимо после проверки узкого места и качества исполнения.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

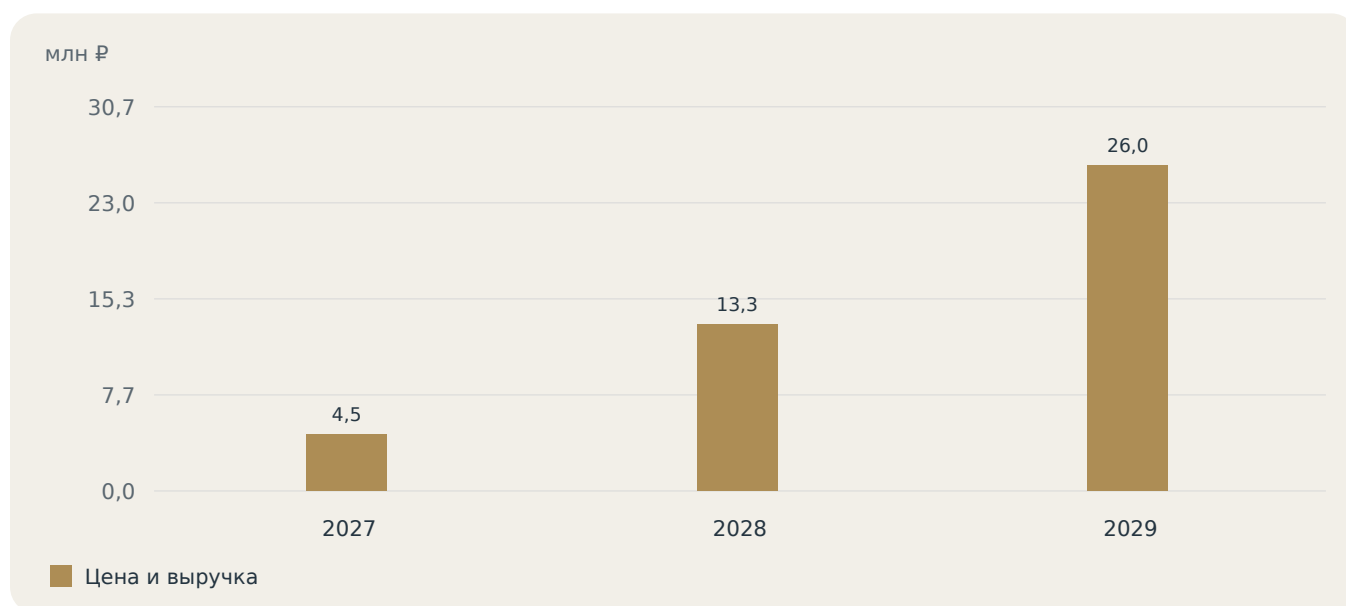
3.3 Цена и выручка

Выручка определяется произведением объёма на цену за ту же единицу. В первом году расчёт даёт 4,50 млн ₽, в третьем — 26,00 млн ₽. Изменение средней цены является предпосылкой, а не подтверждённой индексацией договора. Цена и объём должны быть очищены от несопоставимых услуг, скидок и бесплатных периодов до включения в модель.

Таблица 17. Цена и выручка

Показатель	2027	2028	2029
Объём, единиц	25	70	130
Цена, ₽/ед.	180 000	190 000	200 000
Выручка, млн ₽	4,50	13,30	26,00
Изменение цены к 2027, %	0,0	5,6	11,1
Выручка за месяц в среднем	0,38	1,11	2,17

Рисунок 4. Цена и выручка



Средняя месячная выручка дана для понимания масштаба и не является календарём поступлений. Платёж может опережать или отставать от исполнения. Возвраты, скидки и изменение состава заказа должны отражаться в цене или объёме последовательно, без повторного уменьшения одного и того же эффекта.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

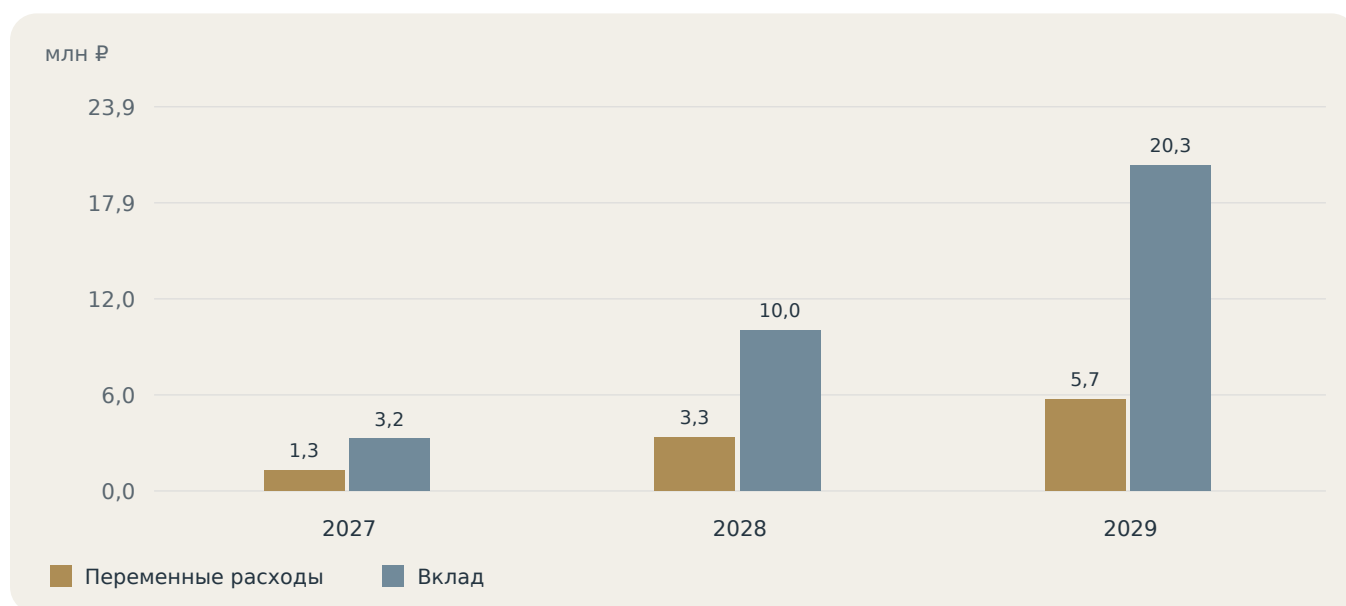
3.4 Переменные расходы и состав себестоимости

Переменные расходы рассчитаны как выручка, умноженная на единицу минус доля вклада. В первом году они составляют 1,26 млн ₽, или 28,0% выручки. Это укрупнённый способ проверки экономики, а не бухгалтерская калькуляция. Он показывает допустимый общий расход на исполнение при заданной цене. В реальной модели требуется разложение на закупки, операции, материалы и сопровождение.

Таблица 18. Переменные расходы и состав себестоимости

Показатель	2027	2028	2029
Выручка	4,50	13,30	26,00
Переменные расходы	1,26	3,33	5,72
Расходы, % выручки	28,0	25,0	22,0
Расходы на единицу, ₽	50 400	47 500	44 000
Вклад до постоянных расходов	3,24	9,98	20,28

Рисунок 5. Переменные расходы и состав себестоимости



Снижение доли затрат по мере роста не считается автоматическим эффектом масштаба. Для него нужны конкретные причины: условия поставщика, повторяемость операций или сокращение ручной работы. Если причина не подтверждена, сохраняется текущая доля затрат либо применяется стрессовый сценарий.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

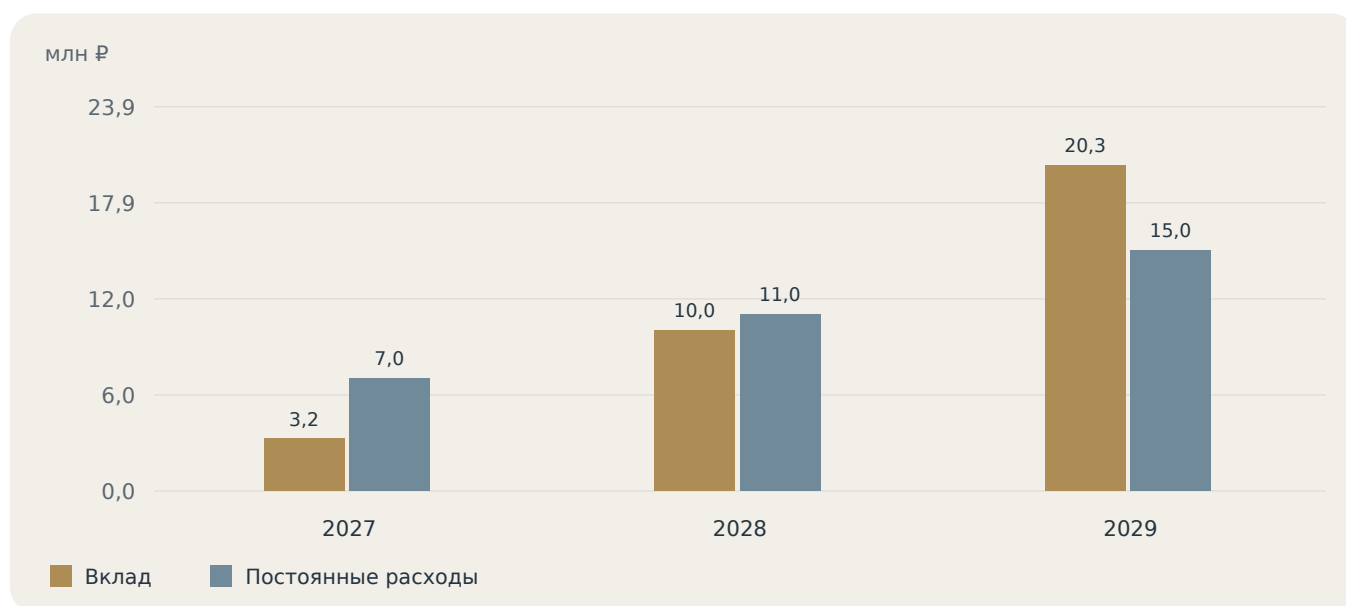
3.5 Маржинальный вклад и допустимая нагрузка

Вклад проекта покрывает постоянные расходы, после чего формирует операционный результат. В первом году он равен 3,24 млн ₽. На одну единицу приходится 129 600 ₽. Этот показатель полезнее выручки для выбора заказов: высокий оборот с дорогим исполнением может давать меньше ресурса, чем меньший поток стандартных заказов.

Таблица 19. Маржинальный вклад и допустимая нагрузка

Показатель	2027	2028	2029
Вклад, млн ₽	3,24	9,98	20,28
Вклад на единицу, ₽	129 600	142 500	156 000
Постоянные расходы	7,00	11,00	15,00
Операционный результат	−3,76	−1,02	5,28
Покрытие постоянных расходов, раз	0,46	0,91	1,35

Рисунок 6. Маржинальный вклад и допустимая нагрузка



Вклад следует проверять по сегментам и типам исполнения, а не только по среднему. При ограниченной мощности приоритет получают заказы, обеспечивающие достаточный вклад на дефицитный ресурс. Однако высокомаржинальный заказ не принимается, если проект не может выполнить обязательства по сроку и качеству.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

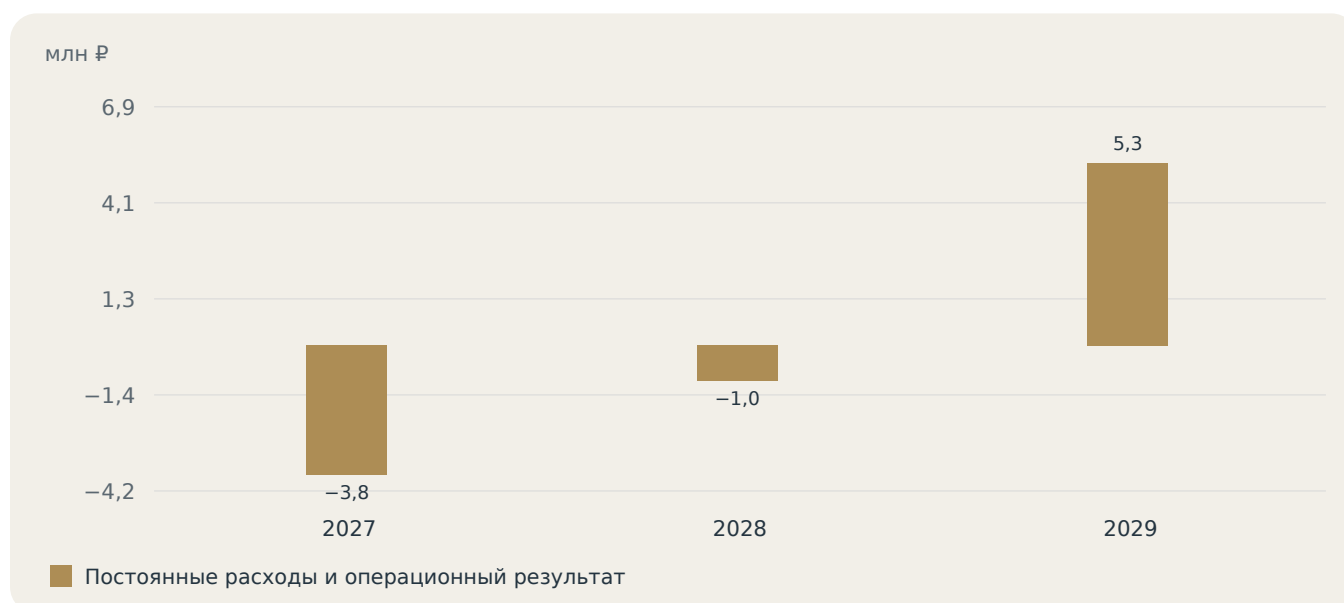
3.6 Постоянные расходы и операционный результат

Постоянные денежные расходы растут с 7,00 до 15,00 млн ₽. Они включают условную команду и инфраструктуру, необходимые выбранному масштабу. Операционный результат равен вкладу за вычетом этих расходов и составляет –3,76, –1,02 и 5,28 млн ₽ по годам. Это показатель до налогов, амортизации и финансирования, а не чистая прибыль собственника.

Таблица 20. Постоянные расходы и операционный результат

Показатель	2027	2028	2029
Выручка	4,50	13,30	26,00
Вклад	3,24	9,98	20,28
Постоянные расходы	7,00	11,00	15,00
Операционный результат	–3,76	–1,02	5,28
Операционный результат / выручка, %	–83,6	–7,7	20,3

Рисунок 7. Постоянные расходы и операционный результат



При отклонении продаж постоянные расходы не сокращаются в той же пропорции автоматически. Договоры аренды, штат и обязательные сервисы могут сохраняться. Именно поэтому стресс снижения объёма рассчитывается при неизменном постоянном бюджете. План сокращения расходов требует отдельного управленческого решения.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

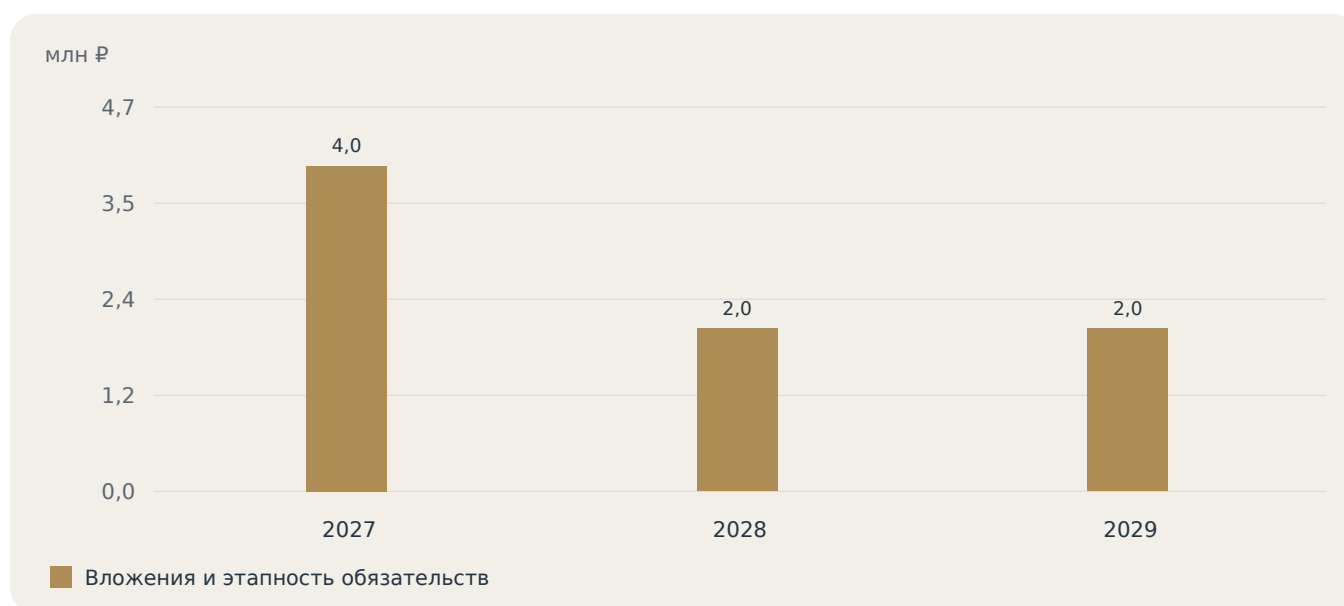
3.7 Вложения и этапность обязательств

Совокупные вложения за три года составляют 8,00 млн ₽. В расчёте это денежные выплаты на запуск и развитие проекта. Они не вычитаются повторно из операционного результата через амортизацию, поскольку модель денежная. Вложения первого года 4,00 млн ₽ не равны полной потребности в финансировании: дополнительно меняется оборотный капитал и может возникать операционный убыток.

Таблица 21. Вложения и этапность обязательств

Показатель	2027	2028	2029
Вложения года	4,00	2,00	2,00
Накопленные вложения	4,00	6,00	8,00
Операционный результат	-3,76	-1,02	5,28
Поток до изменения оборотного капитала	-7,76	-3,02	3,28
Доля первого года во вложениях, %	50,0	—	—

Рисунок 8. Вложения и этапность обязательств



В бюджете следует разделить уже принятые обязательства и ещё отменяемые расходы. Поэтапное утверждение позволяет сохранить возможность отказа после пилота. Оно не должно превращаться в скрытое обязательство профинансировать весь последующий план независимо от полученных результатов.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

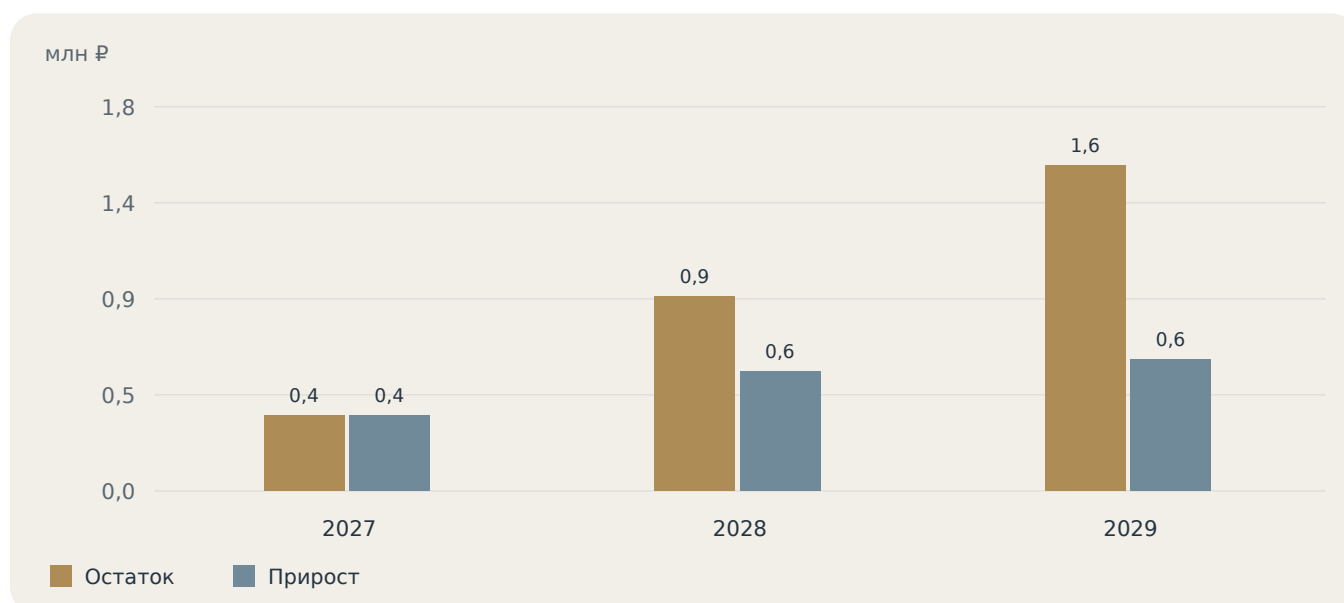
3.8 Оборотный капитал и прирост потребности

Оборотный капитал рассчитан как доля выручки соответствующего года. На конец первого года он равен 0,36 млн ₽, на конец третьего — 1,56 млн ₽. В денежном потоке учитывается только изменение остатка, а не весь остаток ежегодно. Коэффициент объединяет запасы и дебиторскую задолженность за вычетом операционной кредиторской задолженности; его состав нужно подтвердить первичными данными.

Таблица 22. Оборотный капитал и прирост потребности

Показатель	2027	2028	2029
Выручка	4,50	13,30	26,00
Норматив оборотного капитала, %	8,0	7,0	6,0
Остаток на конец года	0,36	0,93	1,56
Прирост за год	0,36	0,57	0,63
Остаток на начало года	0,00	0,36	0,93

Рисунок 9. Оборотный капитал и прирост потребности



Снижение нормативной доли не обязательно высвобождает деньги, если выручка растёт быстрее. Поэтому отдельно показаны доля и абсолютный остаток. На конец горизонта капитал остаётся в проекте: условное высвобождение всей суммы не включено в поток и не используется для искусственного улучшения окупаемости.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

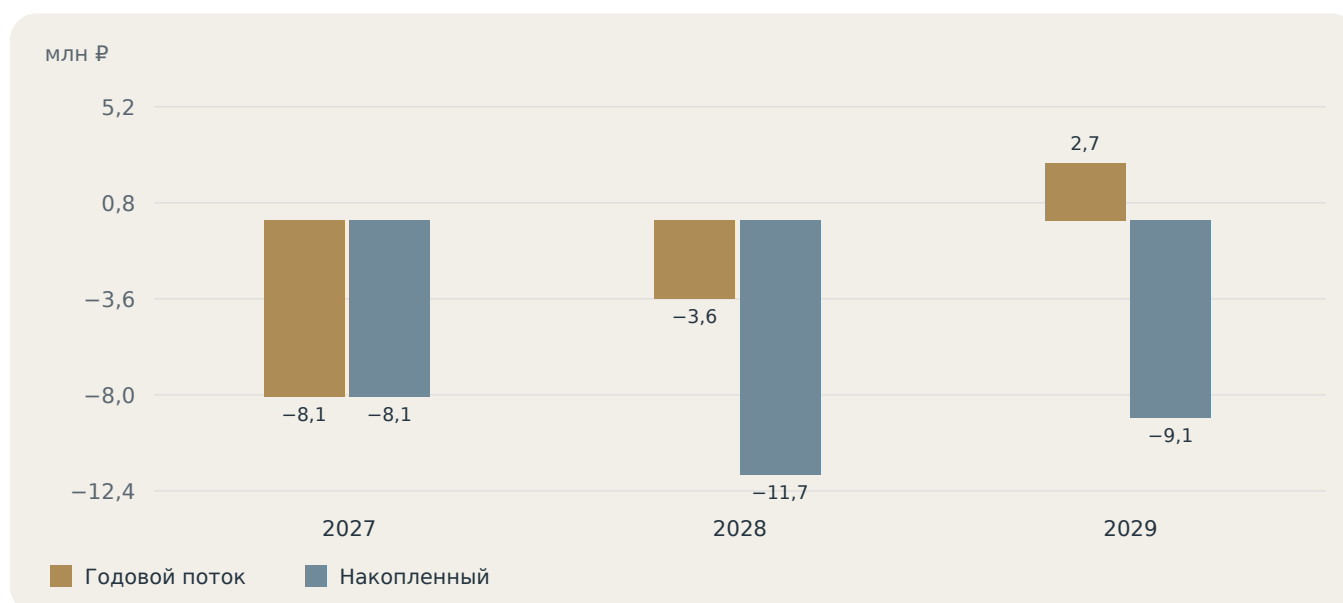
3.9 Денежный поток проекта

Денежный поток равен операционному результату минус вложения и прирост оборотного капитала. Для «ПланРемонт» получены –8,12, –3,60 и 2,65 млн ₽. Совокупный результат за три года — –9,06 млн ₽. Этот расчёт связывает коммерческую модель с реальной потребностью в ресурсах и объясняет, почему прибыльный год может сопровождаться сокращением денег.

Таблица 23. Денежный поток проекта

Показатель	2027	2028	2029
Операционный результат	–3,76	–1,02	5,28
Минус вложения	4,00	2,00	2,00
Минус прирост оборотного капитала	0,36	0,57	0,63
Чистый денежный поток	–8,12	–3,60	2,65
Накопленный поток	–8,12	–11,72	–9,06

Рисунок 10. Денежный поток проекта



Внешнее финансирование не является доходом проекта и не улучшает его экономику само по себе. В модели не учитываются проценты, налоги, возврат долга и выплаты собственнику. Для инвестиционного решения годовой расчёт нужно дополнить помесичным бюджетом и конкретными условиями финансирования.

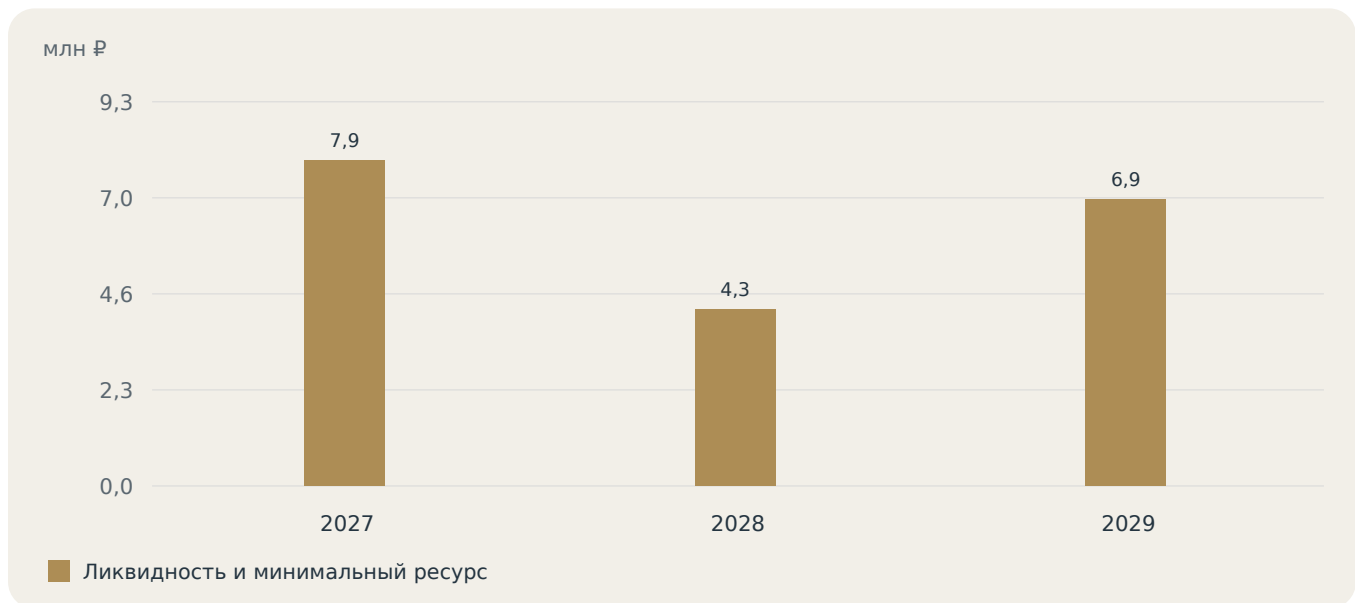
Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

3.10 Ликвидность и минимальный ресурс

При начальном денежном ресурсе 16,00 млн ₽ минимальный остаток на границах годов равен 4,28 млн ₽. Максимальный накопленный отток по этим точкам составляет 11,72 млн ₽. Это нижняя оценка потребности на годовой сетке: внутри года остаток может быть ниже. Резерв ликвидности не считается свободным бюджетом на новые инициативы до проверки графика платежей.

Таблица 24. Ликвидность и минимальный ресурс

Показатель	2027	2028	2029
Начальный ресурс	16,00	—	—
Годовой поток	-8,12	-3,60	2,65
Остаток на конец года	7,88	4,28	6,94
Контрольный резерв	4,00	4,00	4,00
Запас к контрольному резерву	3,88	0,28	2,94

Рисунок 11. Ликвидность и минимальный ресурс

Управленческий ориентир: резерв денег не ниже 4 млн ₽; выручка считается только за оплаченные месяцы. Значение резерва выбрано для данного примера и не является универсальным нормативом. При приближении к нему новые необязательные расходы приостанавливаются, а график поступлений и обязательств пересматривается до принятия следующего заказа или инвестиционного транша.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

3.11 Точка покрытия постоянных расходов

Точка безубыточности по операционному результату рассчитана как постоянные расходы, делённые на вклад одной единицы. В первом году она равна 54,0 единицы. Для неделимых заказов необходимо округление вверх, для оплаченных площадко-лет допустима дробная величина. Этот порог не включает возврат вложений и рост оборотного капитала: операционная безубыточность не означает денежную окупаемость.

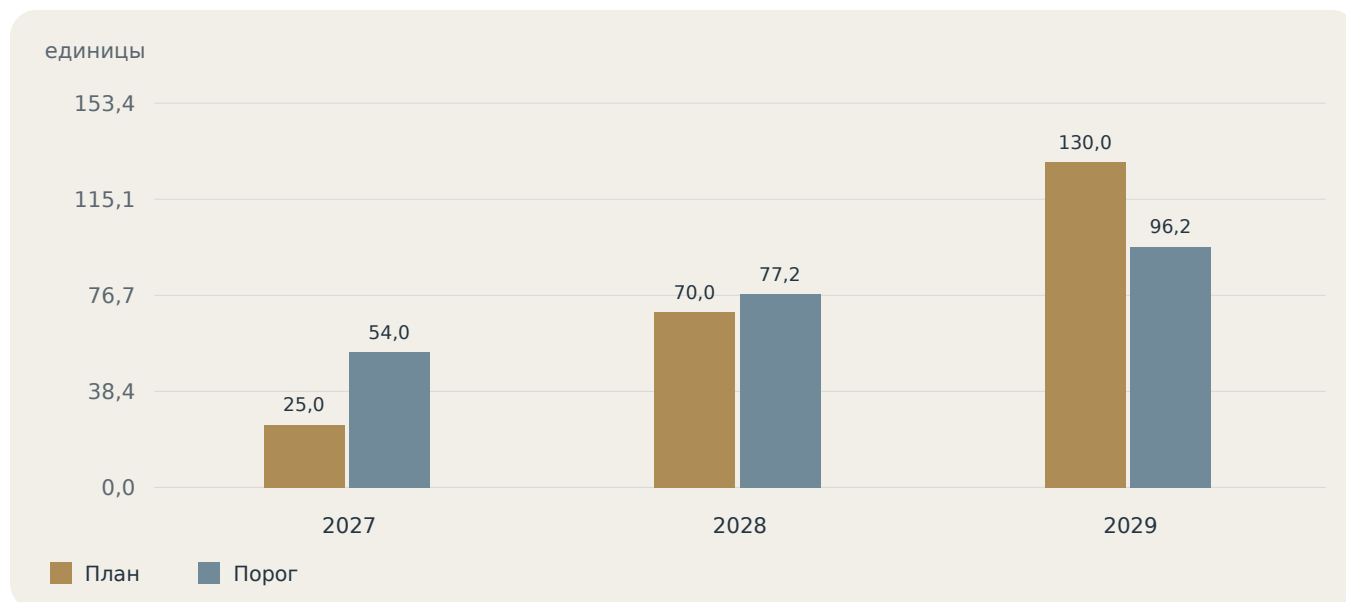
Таблица 25. Точка покрытия постоянных расходов

Показатель	2027	2028	2029
Плановый объём	25,0	70,0	130,0
Порог по объёму	54,0	77,2	96,2
Запас / дефицит объёма	−29,0	−7,2	33,8
Запас к плану, %	−116,0	−10,3	26,0

Таблица 25. Точка покрытия постоянных расходов

Показатель	2027	2028	2029
Выручка в точке покрытия	9,72	14,67	19,23

Рисунок 12. Точка покрытия постоянных расходов



При отрицательном запасе проект убыточен на операционном уровне и требует покрытия убытка либо пересмотра цены, затрат и масштаба. Повышение цены без проверки спроса не считается готовым решением. Если достижение порога превышает доступную мощность, необходимо менять саму конфигурацию процесса.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

4. Сценарии и устойчивость решения

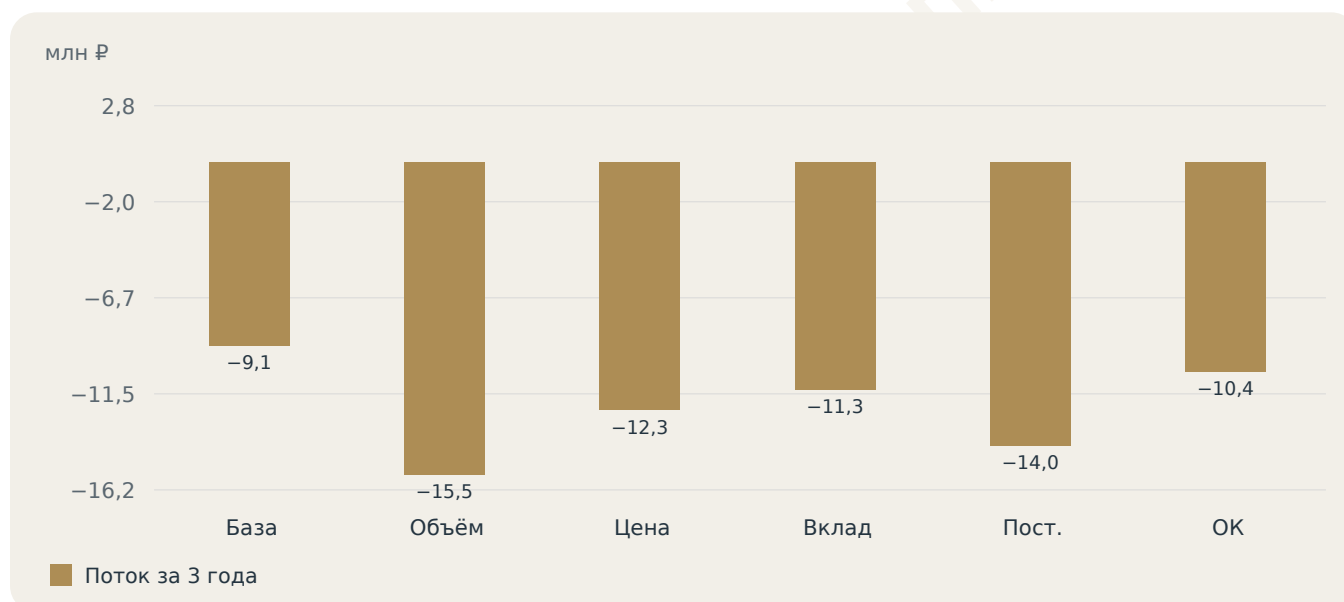
4.1 Чувствительность к отдельным отклонениям

Каждый фактор изменён отдельно при сохранении остальных входных параметров. Такая проверка показывает направление и масштаб эффекта, но не вероятность события. Наиболее неблагоприятный из рассмотренных одиночных стрессов даёт совокупный поток –15,45 млн ₽ против –9,06 млн ₽ в базе. Доли и абсолютные величины меняются разными способами: снижение вклада на пять процентных пунктов не равно его уменьшению на пять процентов.

Таблица 26. Чувствительность к отдельным отклонениям

Сценарий	Опер. результат 2027	Поток за 3 года	Мин. остаток
Базовый	–3,76	–9,06	4,28
Объём –20%	–4,41	–15,45	0,55
Цена –10%	–4,08	–12,26	3,06
Вклад –5 п.п.	–3,99	–11,25	3,39
Постоянные +15%	–4,81	–14,01	1,58
Оборотный капитал +5 п.п.	–3,76	–10,36	3,62

Рисунок 13. Совокупный поток в одиночных стрессах



При снижении цены процентная структура переменных расходов сохранена. Это отдельная модельная конвенция: для закупаемого товара цена закупки может не снизиться вместе с продажной ценой. Поэтому соответствующий стресс может оказаться мягче фактической ситуации. После получения калькуляции требуется сценарий с неизменной закупочной стоимостью.

Расчёт: независимое изменение одного фактора; млн ₽. Минимальный остаток измерен на конец каждого года.

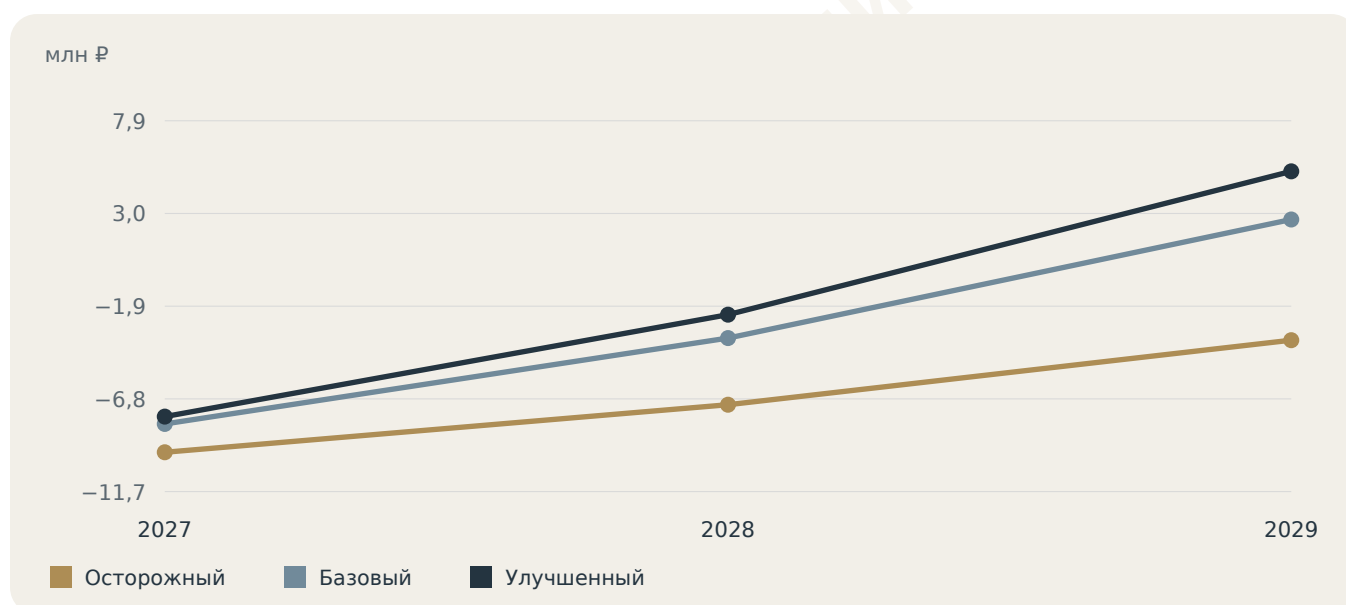
4.2 Совместное ухудшение и сценарный диапазон

Осторожный сценарий объединяет снижение объёма на 20%, уменьшение доли вклада на 3 п.п., рост постоянных расходов на 10% и увеличение норматива оборотного капитала на 3 п.п. Улучшенный сценарий предполагает объём выше базы на 10% и вклад выше на 2 п.п. Это условные сочетания, а не вероятностный прогноз. Начальный денежный ресурс во всех вариантах одинаковый: 16,00 млн ₽.

Таблица 27. Совместное ухудшение и сценарный диапазон

Сценарий	Выручка 2027	Поток за 3 года	Мин. остаток
Осторожный	3,60	−20,43	−4,43
Базовый	4,50	−9,06	4,28
Улучшенный	4,95	−4,91	5,90

Рисунок 14. Диапазон годовых денежных потоков



В осторожном варианте максимальный накопленный отток составляет 20,43 млн ₽. Отрицательный остаток означает, что заданного финансирования недостаточно. Положительный остаток сам по себе ещё не подтверждает приемлемость проекта: необходимо сохранить контрольный резерв и возможность исполнить обязательства внутри года. Улучшенный сценарий требует подтверждения мощности и не используется как единственное основание запуска.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

4.3 Цена и объём при неизменной себестоимости единицы

Для первого года выполнена более строгая проверка цены: переменная стоимость единицы зафиксирована на базовом уровне 50 400 ₽. При снижении продажной цены она не уменьшается. По строкам таблицы изменяется объём, по столбцам — цена. Показан операционный результат до вложений и оборотного капитала. Такой подход выявляет риск скидок, который сглаживается при расчёте затрат постоянным процентом выручки.

Таблица 28. Цена и объём при неизменной себестоимости единицы

Объём / цена	90% цены	100% цены	110% цены
80%	−4,77	−4,41	−4,05
100%	−4,21	−3,76	−3,31
120%	−3,65	−3,11	−2,57
Цена, ₽	162 000	180 000	198 000
Перем. стоимость, ₽	50 400	50 400	50 400

Рисунок 15. Карта чувствительности цены и объёма

Операционный результат 2027, млн ₽



Матрица не разрешает одновременно обещать клиентам снижение цены и сохранять прежний процент маржи без объяснения. Если скидка нужна для получения объёма, её эффект следует сравнить с дополнительной загрузкой и ресурсами. Значение объёма 120% является стрессовой точкой расчёта; его фактическая выполнимость проверяется отдельно.

Расчёт первого года, млн ₽; цена и объём изменены независимо. Переменная стоимость единицы и постоянные расходы фиксированы.

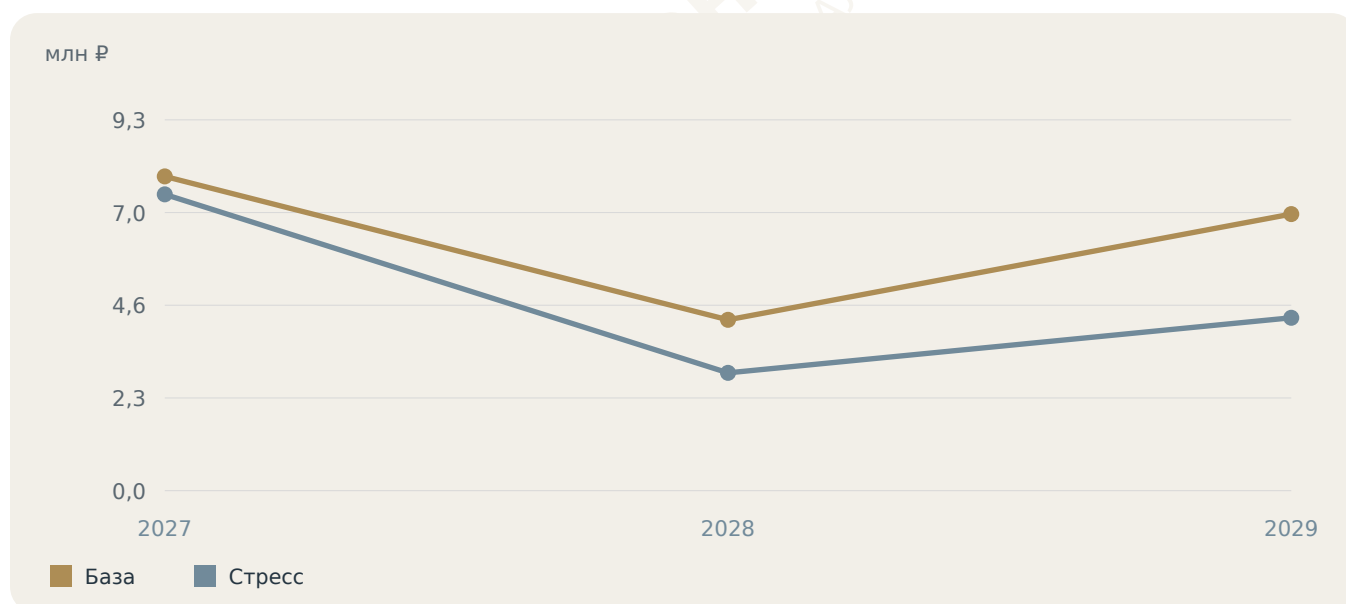
4.4 Задержка оплаты и цена роста

Дополнительная потребность в оборотном капитале проверена увеличением его норматива на 10 п.п. выручки. Это приближённый стресс денежного цикла; он не приравнивается точно к конкретному числу дней отсрочки. Операционный результат при таком изменении остаётся прежним, а денежный поток ухудшается. На конец третьего года дополнительная потребность достигает 2,60 млн ₽.

Таблица 29. Задержка оплаты и цена роста

Показатель	2027	2028	2029
Оборотный капитал: база	0,36	0,93	1,56
Оборотный капитал: стресс	0,81	2,26	4,16
Дополнительный остаток	0,45	1,33	2,60
Денежный поток: стресс	−8,57	−4,48	1,38
Денежный остаток: стресс	7,43	2,95	4,34

Рисунок 16. Остаток денег при росте оборотной потребности



Рост продаж на длинной отсрочке способен увеличить потребность в деньгах быстрее, чем накопленный результат. В коммерческом решении необходимо согласовывать цену и платёжные условия вместе. Работа с дебиторской задолженностью не сводится к напоминаниям после просрочки: лимит и порядок подтверждения оплаты задаются до исполнения.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

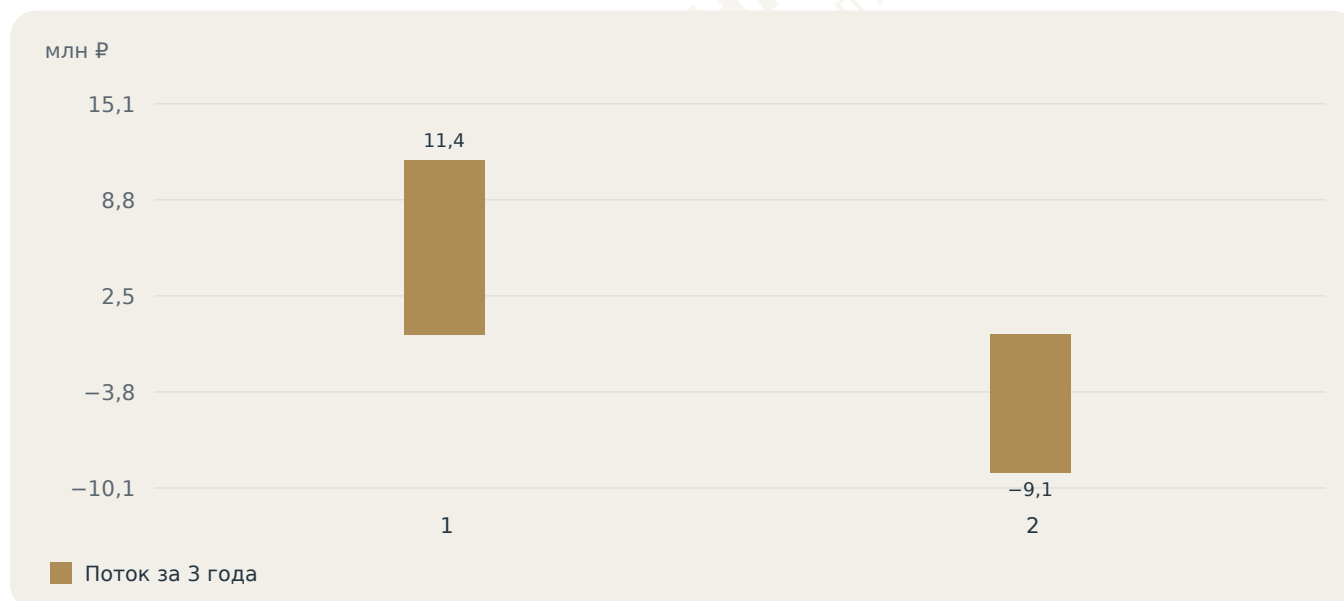
4.5 Сопоставление конфигураций проекта

Сопоставлены исходная и исправленная модели. В исходной используются 50, 110 и 180 полных годовых единиц оплаты и доли вклада 80%, 82%, 84%. В исправленной — 25, 70 и 130 оплаченных площадко-лет и доли 72%, 75%, 78%. Исходные 180 единиц третьего года также превышают заданную мощность 170: исходная траектория не проходит ресурсную проверку. Коррекция первого года устраняет ошибку срока оплаты; последующие объёмы и нормы затрат заданы как осторожные сценарные предпосылки, а не результат наблюдений.

Таблица 30. Сопоставление конфигураций проекта

Конфигурация	Вложения за 3 года	Опер. результат 2029	Поток за 3 года
Исходная гипотеза	8,00	15,24	11,42
Исправленная модель	8,00	5,28	−9,06
Без нового проекта	0,00	0,00	0,00

Рисунок 17. Сравнение совокупных потоков



Стоимость продажи активов, терминальная стоимость бизнеса и высвобождение оборотного капитала после 2029 года не включены. Поэтому таблица отвечает вопросу о потоке на заданном горизонте, а не о полной рыночной стоимости проекта. Убыток на этом горизонте не доказывает невозможность возврата позже, но требует отдельного обоснования продолжения.

Номера на графике соответствуют порядку конфигураций в таблице. Все суммы — млн ₽.

4.6 Возврат вложений и пределы оценки

Накопленный поток на конец горизонта равен –9,06 млн ₽. На границах рассматриваемых лет накопленный поток не становится неотрицательным; окупаемость в пределах горизонта не показана. Точный месяц возврата не определяется по годовым данным. Дисконтированная стоимость и внутренняя норма доходности не рассчитываются: для них нужны отдельно обоснованные ставка, календарь и границы денежного потока.

Таблица 31. Возврат вложений и пределы оценки

Параметр	Оценка / условие
Метрика	Накопленный недисконтированный поток
Горизонт	Три года, без терминальной стоимости
Реализация активов	Не включена
Налоги и финансирование	Не включены
Следующая детализация	Помесячный бюджет и условия финансирования

Не следует называть отношение прибыли к инвестициям сроком окупаемости. В настоящем отчёте возврат проверяется только через последовательное накопление денежных потоков. Если инвестиционный комитет требует NPV или IRR, нужно расширить модель в согласованном объёме, а не подставлять произвольную ставку для получения убедительной цифры.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5. Условия реализации и управленческий контроль

5.1 Приоритет критических пробелов

Не все неопределённости требуют одинакового внимания. Для «ПланРемонт» в первую очередь нужны оплаченные месяцы использования, трудозатраты внедрения, причины выбора и продление подписки. Отсутствие этих данных способно изменить знак денежного результата или саму возможность исполнения. Второстепенные вопросы оформления не должны задерживать получение критических доказательств. Приоритет определяется влиянием на решение, а не удобством сбора информации.

Таблица 32. Приоритет критических пробелов

Параметр	Оценка / условие
Спрос	Есть ли заказ на конкретный результат и срок?
Цена	Принимается ли цена вместе с условиями оплаты?
Исполнение	Есть ли ресурс выполнить подтверждённый объём?
Деньги	Покрыт ли весь цикл до поступления оплаты?
Обратимость	Можно ли остановиться без чрезмерных потерь?

Каждый пробел получает статус: не проверен, частично подтверждён, подтверждён в заданных границах или опровергнут. Статус «частично» не должен трактоваться как разрешение масштабировать весь проект. В решении фиксируется, какая именно часть предпосылки подтверждена и какие ограничения сохраняются.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5.2 Программа ограниченной проверки

Рекомендуемый формат — подключение 10 площадок на 3 оплачиваемых месяца с учётом времени внедрения. Проверка должна иметь ограниченный бюджет, ответственного и заранее определённый результат. Цель состоит в получении наблюдений, которые могут изменить решение, а не в демонстрации заранее выбранного успеха. Состав пилота не переносится автоматически на весь рынок или всю номенклатуру: границы применимости результата фиксируются отдельно.

Таблица 33. Программа ограниченной проверки

Параметр	Оценка / условие
До старта	Согласовать единицу результата и критерии приёмки
Во время	Фиксировать объём, время, расходы и отклонения
После исполнения	Проверить оплату, претензии и повторный спрос
Сопоставление	План и факт в одинаковых единицах
Решение	Продолжить, скорректировать или прекратить

Пилотные расходы входят в согласованный бюджет соответствующего этапа. Их нельзя незаметно добавить к уже приведённым инвестициям и затем повторно учесть как затраты запуска. Если смета пилота меняет общий лимит, это отражается в новой версии модели и отдельно утверждается.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5.3 Протокол измерений и сопоставимость

Главный операционный показатель — доля оплаченных площадок с регулярным выполнением плановых заданий. Он измеряется вместе с объёмом выборки и условиями исполнения. Для сопоставимости нужен единый момент начала и окончания операции, правила исключения ошибок исходных данных и фиксация незавершённых случаев. Без этих определений два одинаково названных показателя могут означать разные процессы.

Таблица 34. Протокол измерений и сопоставимость

Параметр	Оценка / условие
Объект наблюдения	Площадко-год с уникальным идентификатором
Начало	Согласованы входные данные и условия исполнения
Завершение	Результат принят по установленному правилу
Исключение	Причина и согласующий фиксируются отдельно
Хранение	Исходный реестр, журнал исправлений и итоговая сводка

Нельзя удалять неудачные случаи из выборки только потому, что они ухудшают среднее. Если операция исключена по объективной причине, она остаётся в реестре с пояснением. Отдельно показываются медианное время, доля нарушений и наиболее длительные случаи, когда накоплено достаточно наблюдений.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5.4 Критерии перехода к следующему этапу

Масштабирование допускается после выполнения условия: проверены пять предпосылок: адресный спрос, цена, конверсия и срок оплаты, ресурсы, отличие от существующих решений. Финансовый ориентир — резерв денег не ниже 4 млн ₽; выручка считается только за оплаченные месяцы. Эти критерии являются предложением для модельного проекта; в реальной работе они согласуются до начала испытания. Одного положительного показателя недостаточно, если остаётся критический риск исполнения или оплаты.

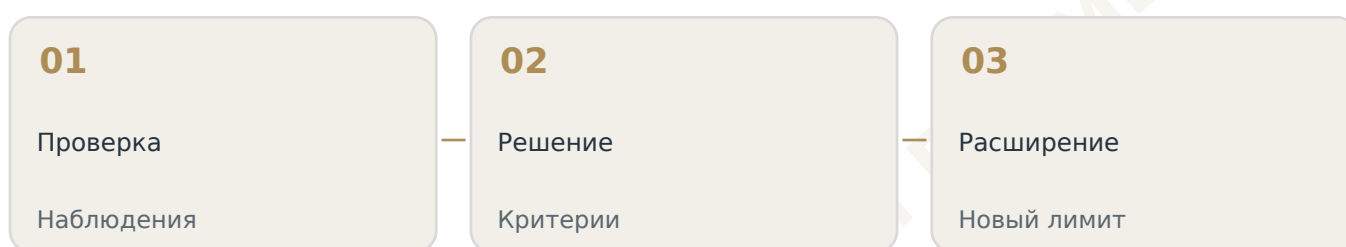
Таблица 35. Критерии перехода к следующему этапу

Параметр	Оценка / условие
Клиент	Есть подтверждённый результат и платёжное обязательство

Таблица 35. Критерии перехода к следующему этапу

Параметр	Оценка / условие
Операции	Ресурс доступен на планируемую нагрузку
Экономика	Вклад измерен после всех прямых расходов
Ликвидность	Обязательства покрыты вместе с резервом
Управление	Назначен владелец и определены условия остановки

Рисунок 18. Логика переходов



Переход оформляется отдельным решением с перечислением закрытых условий. Если критическое условие не выполнено, возможен повторный ограниченный тест, но не автоматическое расширение. Изменение критерия после получения результата должно быть объяснено и утверждено, иначе контроль теряет смысл.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5.5 Реестр рисков и ответных действий

Главный риск проекта — переоценка платёжеспособного спроса и недооценка сопровождения. Его необходимо перевести из общей формулировки в наблюдаемый сигнал и действие. Риск может реализоваться до появления убытка в годовом отчёте: изменение сроков оплаты, рост незавершённых операций или трудозатрат являются ранними признаками. Вероятности в процентах не назначаются без статистики; применяется качественная приоритизация по влиянию и возможности обнаружения.

Таблица 36. Реестр рисков и ответных действий

Параметр	Оценка / условие
Спрос ниже плана	Сократить необратимые обязательства; пересмотреть сегмент
Вклад ниже плана	Проверить скидки и состав прямых расходов
Задержка исполнения	Ограничить приём сверх доступной мощности

Таблица 36. Реестр рисков и ответных действий

Параметр	Оценка / условие
Кассовый разрыв	Обновить календарь; остановить необязательные платежи
Зависимость от ключевого ресурса	Подтвердить резервный вариант до расширения

Ответная мера должна быть выполнима в момент сигнала. Формулировка «усилить контроль» не решает нехватку денег или ресурса. Для каждого существенного риска нужен человек с полномочием изменить план, а также понятный срок принятия решения.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5.6 Контроль бюджета и запрет двойного счёта

В модели «ПланРемонт» отдельно показаны переменные расходы, постоянные расходы, вложения и изменение оборотного капитала. Одна выплата должна попадать в денежный поток один раз. Например, оплата начального запаса уже отражается через оборотный капитал и не добавляется повторно в инвестиции. Для услуг и программного продукта необходимо так же последовательно разделить текущее сопровождение и вложения в развитие.

Таблица 37. Контроль бюджета и запрет двойного счёта

Параметр	Оценка / условие
Текущая операция	Переменные или постоянные расходы по правилу модели
Создание инфраструктуры	Вложения с отдельной сметой
Запасы и расчёты	Изменение оборотного капитала
Начальные деньги	Источник покрытия; не выручка
Непредвиденный расход	Отдельное решение и новая версия бюджета

При появлении реальных данных классификация уточняется совместно с финансовым специалистом. Важна не формальная метка, а отсутствие пропуска или повторного включения одной выплаты. Для согласования бюджета нужен мост между управленческой моделью и календарём конкретных платежей.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5.7 Ответственность и полномочия

Владелец операционной проверки — руководитель продукта. Он отвечает за полноту наблюдений и объяснение отклонений, но не должен единолично подтверждать все исходные данные. Финансовая функция проверяет расходы и поступления, коммерческая — заказ и условия клиента, собственник или комитет — переход между стадиями. Разделение ролей уменьшает риск принятия решения только по оптимистичной презентации инициатора.

Таблица 38. Ответственность и полномочия

Параметр	Оценка / условие
Инициатор	Формулирует гипотезу и ожидаемый результат
Владелец процесса	Руководитель продукта: организует испытание
Коммерческая функция	Подтверждает цену, состав и оплату заказа
Финансовая функция	Сверяет поток и обязательства
Принимающий решение	Утверждает продолжение, изменение или остановку

Полномочия должны соответствовать ответственности. Если владелец видит недопустимую загрузку, у него должно быть право ограничить приём работ или вынести вопрос на немедленное решение. Ответственный без доступа к данным и без полномочий не обеспечивает реального контроля.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5.8 Календарь уточнения решения

Для сервиса установлен отдельный календарь на шестнадцать недель: две недели подготовки, около двенадцати недель оплачиваемого теста и две недели на пересчёт и решение. Оплата пилота определяется тремя календарными месяцами; недельные интервалы служат ориентиром планирования и уточняются по датам договоров. Тест нельзя сокращать до одного месяца и затем считать подтверждённым кварталное использование.

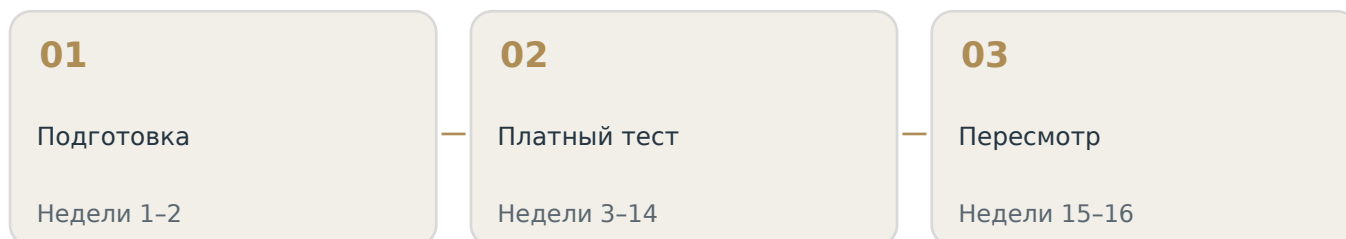
Таблица 39. Календарь уточнения решения

Параметр	Оценка / условие
Недели 1-2	Отбор площадок, условия оплаты и подготовка реестров
Недели 3-6	Подключение и первый оплаченный месяц
Недели 7-10	Использование и второй оплаченный месяц

Таблица 39. Календарь уточнения решения

Параметр	Оценка / условие
Недели 11-14	Третий месяц и предложения о продлении
Недели 15-16	Сверка оплаты, трудозатрат и решение

Рисунок 19. Логика переходов



Некоторые действия выполняются параллельно, но переход к затратному этапу зависит от готовности критических входов. Например, договор с исполнителем не заменяет подтверждения клиентского потока. По итогам каждой контрольной точки обновляется не только календарь, но и список ещё обратимых расходов.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5.9 Панель показателей для руководителя

Управленческая панель должна показывать спрос, исполнение, вклад и деньги вместе. Для данного проекта основной операционный показатель — доля оплаченных площадок с регулярным выполнением плановых заданий. Его рост полезен только при сохранении достаточной цены и контролируемых затрат. Показатели ниже определяют структуру будущей панели; фактические значения не выдумываются и появятся после испытания.

Таблица 40. Панель показателей для руководителя

Параметр	Оценка / условие
Коммерция	Подтверждённый объём и средняя реализованная цена
Исполнение	Доля оплаченных площадок с регулярным выполнением плановых заданий
Экономика	Вклад единицы и общий вклад
Деньги	Поступления, обязательства и остаток с резервом
Качество данных	Доля операций с полным набором подтверждений

Частота контроля выбирается по скорости риска: деньги и загрузка могут требовать еженедельного пересмотра, а инвестиционный этап — отдельного заседания. Панель не должна заменять исходный реестр. Любая итоговая цифра должна раскрываться до операций, чтобы причины отклонения можно было проверить.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

5.10 Условия остановки и сохранение обратимости

Рекомендуемое решение по проекту: Скорректировать единицу продаж и бюджет поддержки; подтвердить цену и отличие продукта платным пилотом. Масштабирование пока не обосновано. Остановка этапа не означает обязательного отказа от идеи навсегда. Она означает, что текущий масштаб или конфигурация не имеют достаточного основания. Обратимость поддерживается ограничением длительных обязательств, отдельным утверждением следующих вложений и сохранением доступа к данным проекта.

Таблица 41. Условия остановки и сохранение обратимости

Параметр	Оценка / условие
Недостаточная доказательность	Не расширять масштаб до проверки
Отрицательный вклад	Пересобрать предложение или остановить тип заказа
Нехватка ликвидности	Не принимать новые необеспеченные обязательства
Нарушение критического качества	Приостановить исполнение и устранить причину
Положительный пилот	Одобрить только следующий согласованный этап

При прекращении проверки необходимо завершить уже принятые обязательства, определить судьбу остатков и сохранить журнал причин. Потраченный бюджет не является основанием продолжать убыточную конфигурацию. Следующее решение должно опираться на ожидаемые дополнительные последствия, а не на стремление оправдать прошлые расходы.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

6. Приложения и заключение

6.1 Словарь показателей и единиц

Единица объёма в отчёте — площадко-год. Для программного сервиса площадко-год означает двенадцать оплаченных площадко-месяцев и не равен автоматически одному договору. Для заказа используется согласованный состав исполнения. Денежные показатели приведены в миллионах рублей, кроме отдельно отмеченной цены единицы и стоимости консультационной услуги. Доли в формулах задаются десятичными числами.

Таблица 42. Словарь показателей и единиц

Параметр	Оценка / условие
Выручка R	Объём Q × цена P
Вклад C	Выручка минус переменные расходы
Операционный результат O	Вклад минус постоянные расходы F
Оборотный капитал W	Чистая операционная потребность на конец периода
Денежный поток CF	O – вложения I – изменение W

Термины используются как определения данной управленческой модели. Операционный результат не называется чистой прибылью, а остаток денег не называется свободным доходом собственника. Если в рабочем проекте принята другая система показателей, необходимо составить таблицу соответствия до объединения данных.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

6.2 Контрольные формулы и сверка

Проверка модели выполнена по связи входных параметров и итогов. Для первого года: выручка $25 \times 0,180000 = 4,50$ млн ₽; вклад $4,50 \times 0,72 = 3,24$ млн ₽. Операционный результат составляет –3,76 млн ₽. В расчёте сохраняется полная точность, а в таблицах значения округлены, поэтому сумма отображённых чисел может отличаться на последнем знаке.

Таблица 43. Контрольные формулы и сверка

Параметр	Оценка / условие
$R = Q \times P$	Цена выражена в млн ₽ на ту же единицу объёма

Таблица 43. Контрольные формулы и сверка

Параметр	Оценка / условие
$O = R \times c - F$	c — доля маржинального вклада
$W = R \times w$	w — норматив оборотного капитала
$\Delta W = W_t - W_{t-1}$	Начальное W равно нулю
$CF = O - I - \Delta W$	Положительный прирост W уменьшает деньги
$Cash_t = Cash_0 + \sum CF$	Начальное финансирование не входит в CF

Контроль первого года: $-3,76 - 4,00 - 0,36 = -8,12$ млн ₽. Итог за три года: сумма операционных результатов 0,50 минус вложения 8,00 минус конечный оборотный капитал 1,56 равна $-9,06$ млн ₽. Такая сверка выявляет повторное включение остатка капитала или пропуск инвестиционного платежа.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

6.3 Реестр запрашиваемых подтверждений

Для замены демонстрационной модели рабочим заключением нужен компактный, но проверяемый комплект. Ключевые документы связаны с особенностями «ПланРемонт», а не только с общей финансовой отчётностью. Каждый файл должен иметь дату, владельца, единицу измерения и понятную границу охвата. Устное объяснение сохраняется как гипотеза до получения подтверждения.

Таблица 44. Реестр запрашиваемых подтверждений

Параметр	Оценка / условие
1. Карточки адресных площадок	Указать период, владельца и статус проверки
2. Коммерческие предложения и оплаченные счета	Указать период, владельца и статус проверки
3. Помесячный реестр когорт	Указать период, владельца и статус проверки
4. Табели внедрения и поддержки	Указать период, владельца и статус проверки
5. Протокол сравнения пользовательского сценария	Указать период, владельца и статус проверки

Необходимо сохранять исходную версию документа и отдельно отмечать внесённые исправления. Если данные противоречат друг другу, нельзя выбирать более

благоприятное значение без основания. До разрешения противоречия используются диапазон или осторожный сценарий, а влияние на вывод отмечается в протоколе.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.

6.4 Источники и ограничения применения

Внутренние показатели и компании данного отчёта являются модельными. Документ иллюстрирует профессиональную структуру анализа и не содержит заявления о проведённых интервью, фактических продажах или технических испытаниях. Утверждённые прайс-лист и реестр определяют код, название и рамку услуги. Внешние источники, если они приведены ниже, используются только для явно названных проверяемых фактов.

Таблица 45. Источники и ограничения применения

Параметр	Оценка / условие
Модельные входные данные	Таблицы экономического раздела; сформированы для примера
Утверждённый прайс-лист	Стратегический консалтинг, редакция v03 от 25.09.2026
Утверждённый реестр услуг	Стратегический консалтинг, редакция v03 от 25.09.2026
Дата аналитического среза	26.09.2026
Внутренние документы компании	Не предоставлялись; компания условная
И1 — ФНС России	Единый реестр субъектов МСП. https://rmsp.nalog.ru/
И2 — 1С	Организация ремонтной деятельности. https://v8.1c.ru/erp/repairs/

Для открытых страниц дата обращения — 26.09.2026. Сведения о реестре компаний не подтверждают спрос, а описание продукта поставщиком не подтверждает его сравнительное преимущество в конкретном проекте. Отчёт не содержит расчёта налогов, юридического заключения, оценки стоимости бизнеса и технической экспертизы. Эти работы при необходимости согласуются отдельно.

Ссылки приведены в читаемом виде. Модельные допущения и расчёты отделены от внешних источников.

6.5 Итоговое аналитическое заключение

По результатам оценки проекта «Сервис планирования технического обслуживания» сделан следующий вывод: Скорректировать единицу продаж и бюджет поддержки; подтвердить цену и отличие продукта платным пилотом. Масштабирование пока не обосновано. Ключевое основание — число договоров ошибочно приравнивается к полным годам оплаты, а наличие предприятий и стандартных функций принимается за подтверждение спроса и уникальности. Базовая модель даёт совокупный денежный поток –9,06 млн ₽ за 2027–2029 годы и минимальный годовой остаток 4,28 млн ₽ при начальном ресурсе 16,00 млн ₽. Эти результаты характеризуют заданные допущения, а не гарантированный исход.

Таблица 46. Итоговое аналитическое заключение

Параметр	Оценка / условие
Рекомендуемый следующий шаг	Подключение 10 площадок на 3 оплачиваемых месяца с учётом времени внедрения
Ответственный за проверку	Руководитель продукта
Обязательное доказательство	Оплаченные месяцы использования, трудозатраты внедрения, причины выбора и продление подписки
Условие расширения	Проверены пять предпосылок: адресный спрос, цена, конверсия и срок оплаты, ресурсы, отличие от существующих решений
Условие пересмотра	Изменение спроса, цены, затрат, сроков или финансирования

Решение должно быть принято после проверки критических данных и зафиксировано вместе с ограничениями. Неопределённость не устраняется добавлением страниц или увеличением точности прогноза. Она сокращается получением наблюдений, которые подтверждают либо опровергают конкретную предпосылку. Следующий этап поэтому ограничен по масштабу и связан с измеримым результатом.

Источник: демонстрационная модель и аналитическая оценка. Числа не являются фактическими показателями действующей компании.



ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ОТДЕЛ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА



От предположений к проверенным основаниям

СП-03 · «ПланРемонт»

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.