

ПК-01 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Диагностика платёжного процесса

«СервисЛайн»

Техническое обслуживание коммерческих объектов · 2025 год



ПЕРИОД ПРОВЕРКИ

2025

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

Оглавление

Диагностика платёжного процесса · «СервисЛайн»

Основная часть: 26 страниц. Нумерация содержания сохраняется после добавления титула и финального листа.

01 Резюме для руководителя	2
02 Задание и периметр	3
03 Источники и качество доказательств	4
04 Как сформирована выборка	5
05 Схема действующего процесса	6
06 Восемь этапов и их выходы	7
07 Роли и несовместимые функции	8
08 Интервью: три точки зрения	9
09 Реестр операций: П01-П10	10
10 Реестр операций: П11-П20	11
11 Разложение времени цикла	12
12 Длинный хвост и внутренний срок	13
13 Предварительное согласование	14
14 Комплект основания платежа	15
15 Возвраты и повторная работа	16
16 Изменение реквизитов	17
17 Реестр отклонений без двойного счёта	18
18 Причины и проверяемые гипотезы	19
19 Предлагаемый маршрут	20
20 Контрольная карточка платежа	21
21 Показатели управления процессом	22
22 Сценарий сокращения цикла	23
23 План изменений на шесть недель	24
24 Как принять изменения	25
25 Итоговые решения и границы вывода	26

01 Резюме для руководителя

Срок прохождения платежа зависит прежде всего от передачи заявки между ролями, а не от подготовки банковского поручения.

20

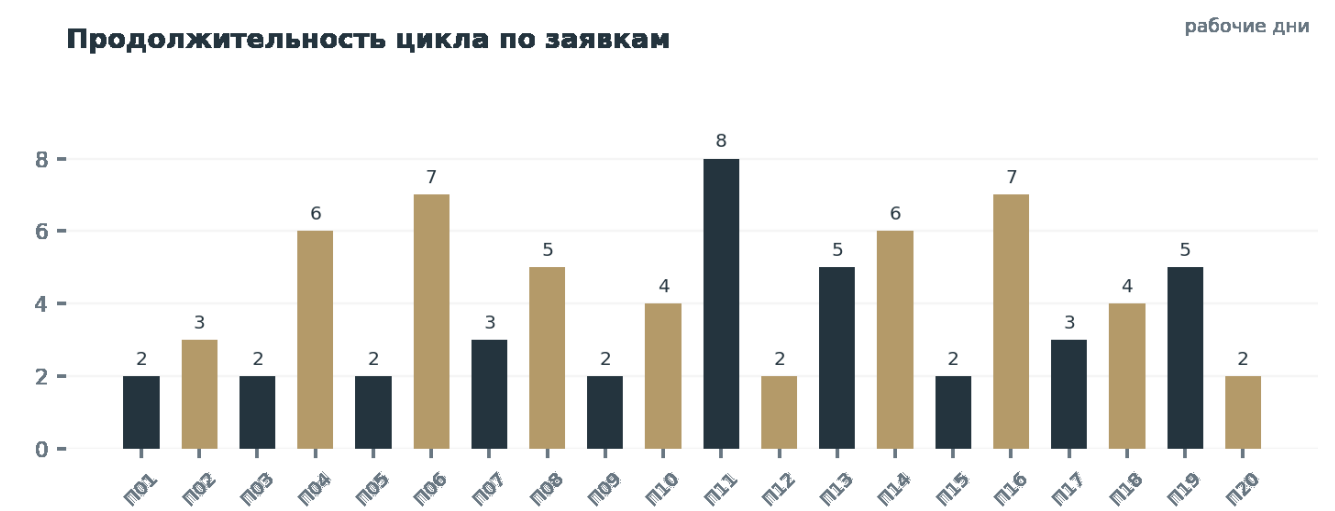
заявок в выборке

4,0 дня

средний цикл

8 из 20

заявок с отклонениями



В учебной выборке восемь заявок имеют хотя бы одно документальное отклонение. Это основание изменить маршрутизацию и сохранять след согласования; результат не доказывает наличие ущерба или умысла.

Первоочередное решение: один идентификатор заявки, обязательная проверка изменения реквизитов и единый журнал очереди. Отдельный денежный резерв на внедрение в этом примере не рассчитывается.

Пример создан на вымышленных данных. Анализ консультационный; аудиторское заключение не выдаётся.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

02 Задание и периметр

Один процесс: от регистрации заявки на оплату до привязки банковского подтверждения.

Параметр	Принято в примере
Период	Операции 2025 года
Организация	Одна сервисная компания
Начало / конец	Регистрация / банковское подтверждение
Роли	Инициатор, руководитель, бухгалтер, казначей
Критерии	Внутренние модельные правила, перечисленные в отчёте

Согласованный объём соответствует ПК-01: восемь этапов, три модельных интервью и 20 операций. Тестирование бухгалтерской отчётности, налогов, договорного права и банковской безопасности в задание не включено.

Срок цикла определяется по рабочим дням учебного календаря. Суммы выражены в тысячах рублей и используются только для описания выборки; налоговая база не рассчитывается.

Сроки и лимиты в отчёте — учебные внутренние критерии, а не требования законодательства.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

03 Источники и качество доказательств

Реестр различает документальное подтверждение, пояснение сотрудника и неподтверждённый вопрос.

Код	Учебный источник	Роль в выводе
Д01	Годовой журнал: 240 заявок	Полнота совокупности
Д02	П01-П20: карточки и вложения	Тесты выборки
Д03	Регламент платежей, редакция 01	Критерии маршрута
Д04	Выписки и журнал отправки	Факт исполнения
Д05	Три сценария интервью	Гипотезы причин
Д06	Матрица ролей и замещения	Разделение функций

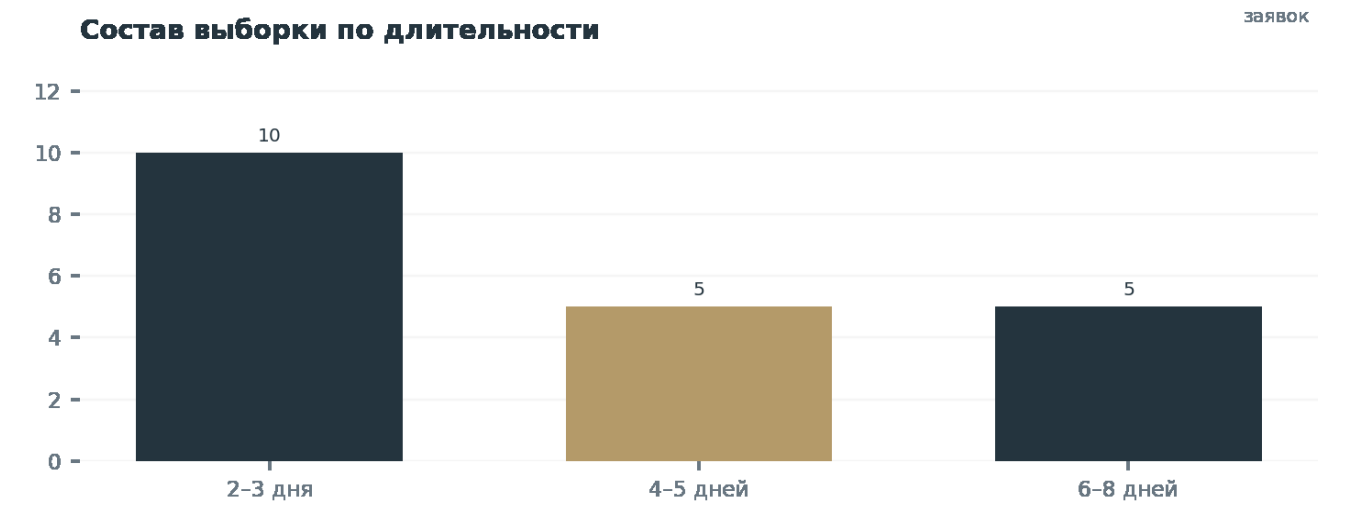
Д01 содержит 240 записей годовой совокупности, Д02 — выбранные заявки. Д03 используется как критерий, но его наличие само по себе не подтверждает исполнение. Все перечисленные документы смоделированы для демонстрации; реального заказчика и реальных интервью нет.

Пояснение не заменяет документ; отсутствие следа согласования фиксируется как отсутствие подтверждения, а не как доказанное отсутствие самого согласования.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

04 Как сформирована выборка

20 операций выбраны целевым способом из 240 заявок на 48 000 тыс. руб.



Показатель	Значение	Интерпретация
Количество	20 / 240 = 8,33%	Доля строк совокупности
Сумма	4 690 / 48 000 = 9,77%	Доля суммы
Срок	2-8 рабочих дней	Диапазон наблюдений
Способ	Целевой	Без случайного отбора

Основания включения заранее заданы: высокие суммы, длительный цикл, изменённые реквизиты и обычные операции для сравнения. Такая выборка пригодна для поиска конкретных разрывов процесса, но не для статистической оценки частоты отклонений во всей компании.

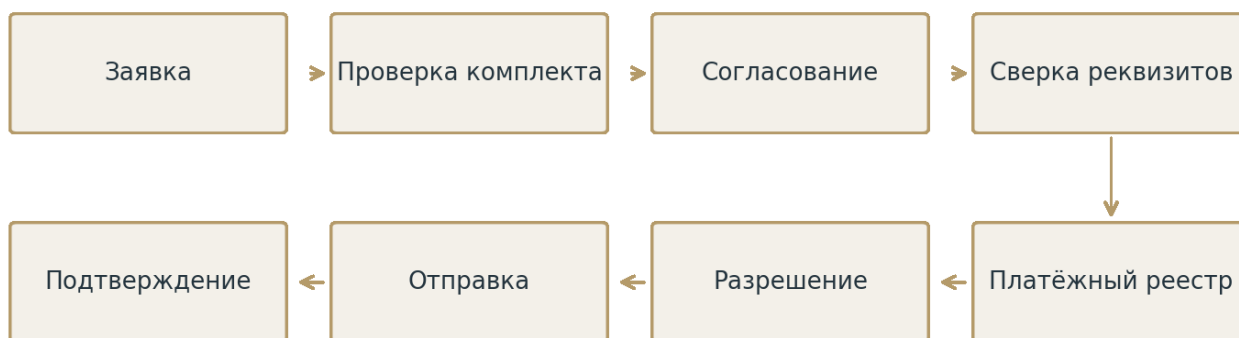
Процент отклонений далее относится только к выбранным операциям. Экстраполяция на 240 заявок не выполняется.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

05 Схема действующего процесса

Восемь этапов образуют один платёжный маршрут; возвраты пока не имеют единого статуса.

От заявки до подтверждения



Инициатор направляет заявку руководителю; затем бухгалтер сверяет документы, казначей формирует реестр, директор разрешает отправку. Подтверждение банка прикладывается к карточке уже после исполнения.

Проблемная граница — передача от руководителя бухгалтеру. Из переписки не всегда видно, возвращена ли заявка на доработку или ожидает очередного платёжного дня.

Схема описывает учебную текущую практику. Предлагаемый маршрут и критерии приёма изменений приведены отдельно.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

06 Восемь этапов и их выходы

У каждого этапа должен быть проверяемый результат и следующая ответственная роль.

Этап	Выход	Ответственная роль
1. Регистрация	Номер и время заявки	Инициатор
2. Комплект	Счёт и основание платежа	Бухгалтер
3. Согласование	Решение с лимитом и датой	Руководитель
4. Реквизиты	Отметка независимой сверки	Казначей
5. Реестр	Версия платёжного списка	Казначей
6. Разрешение	Утверждённая версия	Директор
7. Отправка	Идентификатор поручения	Казначей
8. Закрытие	Банковский статус в карточке	Бухгалтер

Результат нельзя подменять устным сообщением «готово». Для возврата указываются причина и получатель. Исправленная заявка сохраняет исходный номер и получает новую версию.

Все восемь этапов относятся к одному процессу; их детализация не увеличивает число проверенных операций.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

07 Роли и несовместимые функции

Создание получателя, разрешение платежа и отправка не должны бесконтрольно концентрироваться у одной роли.

Действие	Исполняет	Проверяет
Основание расхода	Инициатор	Руководитель
Изменение реквизитов	Бухгалтер	Казначей
Реестр на оплату	Казначей	Директор
Отправка в банк	Казначей	Бухгалтер по подтверждению
Замещение	Назначенный сотрудник	Директор по журналу

Матрица описывает бизнес-полномочия, а не техническое обследование учётных записей. Для малой команды допустим компенсирующий контроль: независимый просмотр всех изменений получателя и платежей замещающего сотрудника на следующий рабочий день.

Общая учётная запись — риск потери персонального следа. Техническая настройка прав находится вне текущего задания.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

08 Интервью: три точки зрения

Модельные интервью формируют проверяемые гипотезы, а не самостоятельные доказательства нарушения.

Роль / код	Сценарное пояснение	Чем проверять
Инициатор / И01	Не видит причину возврата	Статус и комментарий Д02
Бухгалтер / И02	Согласование приходит в переписке	Время решения и вложение
Казначей / И03	Срочные заявки минуют общий реестр	Версия Д04 и идентификатор

Общая причина задержек — несколько каналов передачи без единого статуса. Гипотезу подтверждают длинные циклы и неполные контрольные следы по конкретным заявкам, а не совпадение мнений трёх участников.

Следующий шаг руководителя — утвердить единый канал регистрации и исключить устные поручения из обычного маршрута. Срочные случаи получают собственный код исключения.

Интервью в этом демонстрационном отчёте не проводились с реальными людьми; реплики являются частью модели.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

09 Реестр операций: П01-П10

Единый номер связывает сумму, длительность и обнаруженные документальные отклонения.

Операция	Сумма, тыс. ₹	Дни	Отклонения
П01	180	2	Не выявлены
П02	240	3	Не выявлены
П03	120	2	Не выявлены
П04	360	6	А
П05	90	2	Не выявлены
П06	420	7	Б, В
П07	150	3	Не выявлены
П08	280	5	В
П09	210	2	Не выявлены
П10	160	4	Не выявлены

А — не сохранено предварительное согласование; Б — неполный комплект основания; В — повторный возврат без единого статуса; Г — нет независимого подтверждения новых реквизитов. Один платёж может иметь несколько признаков.

Реестр содержит 20 уникальных операций на 4 690 тыс. руб. Повторные признаки не создают дополнительные операции.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

10 Реестр операций: П11-П20

Единый номер связывает сумму, длительность и обнаруженные документальные отклонения.

Операция	Сумма, тыс. ₹	Дни	Отклонения
П11	500	8	Б, В
П12	130	2	Не выявлены
П13	220	5	Г
П14	300	6	А
П15	110	2	Не выявлены
П16	450	7	Б, В
П17	200	3	Не выявлены
П18	170	4	Не выявлены
П19	260	5	Г
П20	140	2	Не выявлены

А — не сохранено предварительное согласование; Б — неполный комплект основания; В — повторный возврат без единого статуса; Г — нет независимого подтверждения новых реквизитов. Один платёж может иметь несколько признаков.

Реестр содержит 20 уникальных операций на 4 690 тыс. руб. Повторные признаки не создают дополнительные операции.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

11 Разложение времени цикла

В среднем на одну заявку приходится четыре рабочих дня; ожидание решения занимает наибольшую долю.



Компонент	Всего дней по 20 заявкам	Среднее
Проверка комплекта	12	0,6
Ожидание согласования	38	1,9
Подготовка реестра	18	0,9
Исполнение и подтверждение	12	0,6
Всего	80	4,0

Это сумма интервалов по заявкам, а не непрерывная загрузка персонала. Параллельные операции могут идти в одни даты, поэтому 80 дней не переводятся в человеко-дни или фонд оплаты труда.

Источник: модельная временная разметка Д02. Она предназначена для анализа прохождения заявки, а не для нормирования труда.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

12 Длинный хвост и внутренний срок

Учебный ориентир обычного маршрута — не более трёх рабочих дней; десять заявок превышают его.

Показатель	Расчёт	Результат
Среднее	80 / 20	4,0 дня
Медиана	Середина ряда 3 и 4	3,5 дня
Не более 3 дней	10 / 20	50% выборки
Более 3 дней	10 / 20	50% выборки
Максимум	П11	8 дней

П11 требует отдельного разбора, но средний цикл нельзя сокращать только за счёт одной крайней заявки. Пять заявок занимают 6–8 дней; у них встречаются неполный комплект и повторные возвраты.

Срок три дня — управленческий критерий примера. Нарушение этого срока не тождественно просрочке перед поставщиком: договорные даты проверяются отдельно.

Для внедрения следует сначала согласовать категории срочности и момент остановки срока при запросе недостающих данных.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

13 Предварительное согласование

П04 и П14: решение руководителя не сохранено до отправки поручения.

Заявка	Сумма, тыс. ₽	Что подтверждено	Что не подтверждено
П04	360	Платёж исполнен	Решение до отправки
П14	300	Платёж исполнен	Решение до отправки

Совокупная сумма этих двух заявок — 660 тыс. руб. Она показывает объём операций с неполным следом и не признаётся убытком. Последующая отметка «согласовано» не доказывает, что разрешение существовало в момент исполнения.

Рекомендация: реестр должен включать ссылку на решение и его время; запрос без этих полей возвращается инициатору. Срочное исключение утверждается отдельным уполномоченным лицом.

Приоритет высокий: сохраняется возможность оплатить расход без проверяемого предварительного решения.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

14 Комплект основания платежа

П06, П11 и П16: в модели отсутствует одно обязательное приложение к заявке.

Заявка	Сумма, тыс. ₽	Недостающий элемент
П06	420	Подтверждение принятия услуги
П11	500	Расшифровка этапа работ
П16	450	Ссылка на утверждённую заявку

Сумма трёх операций — 1 370 тыс. руб. Для вывода о необоснованности расхода данных недостаточно: услуга могла быть фактически оказана, а документ — храниться отдельно. Вывод ограничен недостатком документального контроля.

Проверка должна различать отсутствие файла, недействительную ссылку и содержательное противоречие. Список обязательных приложений зависит от типа платежа; одинаковый комплект для всех расходов создаст ненужные возвраты.

Требуется запрос недостающих подтверждений; автоматическое исключение затрат из отчётности не предлагается.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

15 Возвраты и повторная работа

П06, П08, П11 и П16 возвращались без единого регистра причин.



Изменение	Измеримый результат
Причина обязательна	Доля возвратов с кодом причины
Один список недочётов	Число повторных возвратов
Сохранение версии	Время от доработки до решения

Четыре заявки на 1 650 тыс. руб. уже входят в основную выборку. Три из них пересекаются с неполным комплектом; повторное сложение сумм дало бы завышенный объём проблемных операций.

В новом маршруте возврат содержит один перечень недостающих элементов. Дополнительный возврат требует указать новую причину: это позволяет отличить ошибку инициатора от неполной первичной проверки.

Стоимость повторной работы не рассчитана: учёт трудозатрат в исходной модели отсутствует.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

16 Изменение реквизитов

По П13 и П19 нет независимого подтверждения реквизитов по ранее известному каналу.

Операция	Сумма, тыс. ₽	След изменения	Независимая сверка
П13	220	Сохранён	Не подтверждена
П19	260	Сохранён	Не подтверждена

480 тыс. руб. — сумма платежей с недостатком контроля реквизитов. Модель не содержит факта перечисления ненадлежащему получателю; это риск, а не установленная потеря.

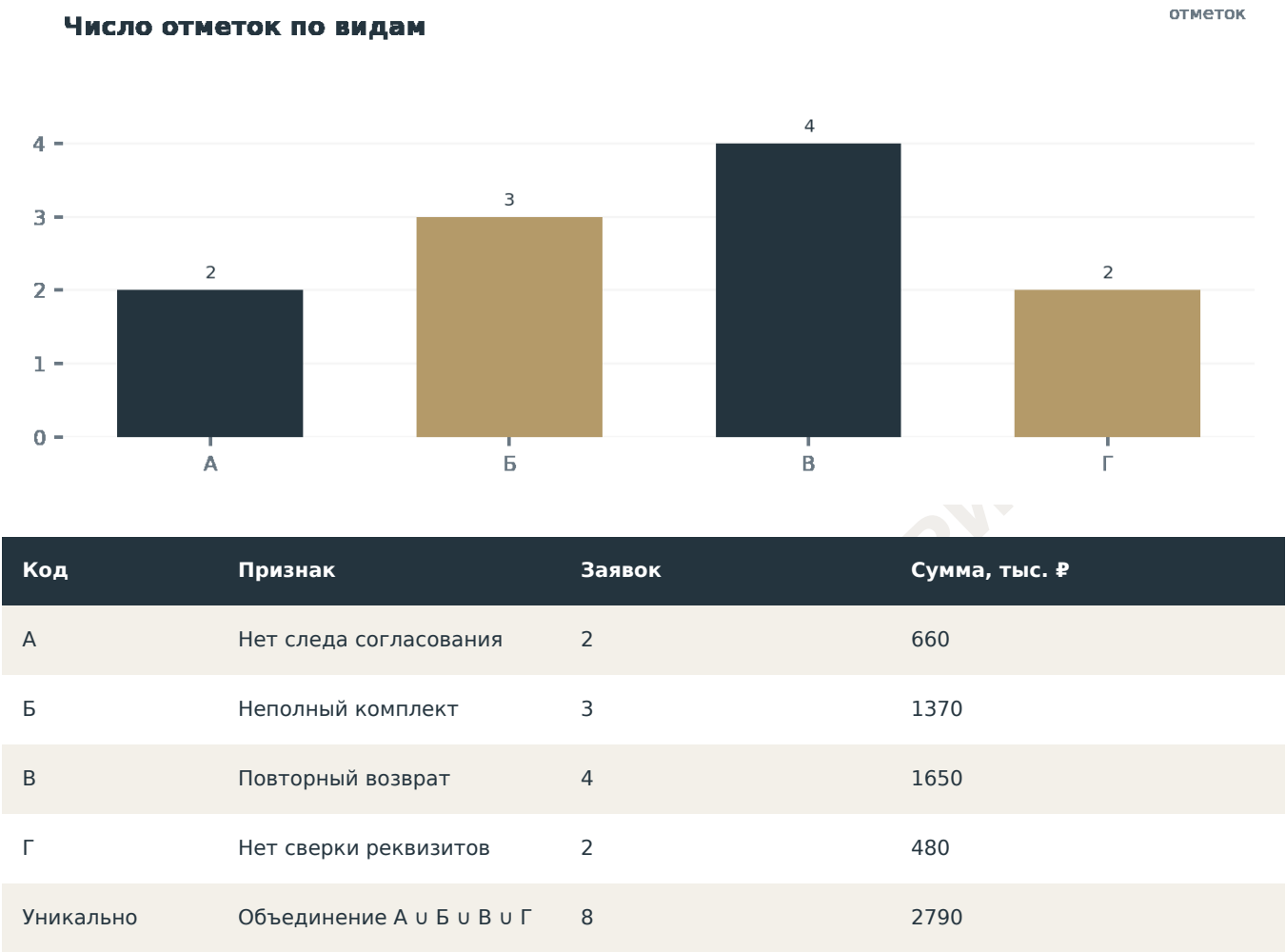
Предлагаемый порядок: сотрудник, не введивший изменение, связывается с контрагентом по ранее зарегистрированным данным. В карточке фиксируются дата, проверявший, исходный канал и результат. Ответ на письмо с новыми реквизитами не считается независимым каналом.

Антифрод-процедура описана организационно. Техническая проверка почты, устройств и банковского сервиса не проводилась.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

17 Реестр отклонений без двойного счёта

Одиннадцать отметок относятся к восьми уникальным заявкам на 2 790 тыс. руб.



Сумма по строкам признаков — 4 160 тыс. руб., но это не объём уникальных операций и тем более не ущерб. Повторно учитываются П06, П11 и П16. Для решения руководителя используется объединение идентификаторов, а не сложение категорий.

2 790 / 4 690 = 59,49% суммы целевой выборки. Этот показатель не переносится на годовую совокупность.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

18 Причины и проверяемые гипотезы

Узкое место находится на пересечении каналов коммуникации, требований к заявке и замещения ролей.

Наблюдение	Гипотеза	Дополнительное подтверждение
Повторные возвраты	Нет единого перечня приложений	Версии чек-листа по типам
Нет времени решения	Согласование вне карточки	Журнал маршрута
Нет сверки реквизитов	Не назначен второй проверяющий	Матрица замещения
Длинное ожидание	Нет владельца очереди	Ежедневный список просроченных

Гипотезы не превращаются в обвинения сотрудников. В модели нельзя разделить влияние нагрузки, обучения и поведения руководителей без дополнительного наблюдения.

Рекомендуется короткий пилот на одном подразделении: он даст контрольные следы и покажет, какие причины действительно влияют на цикл.

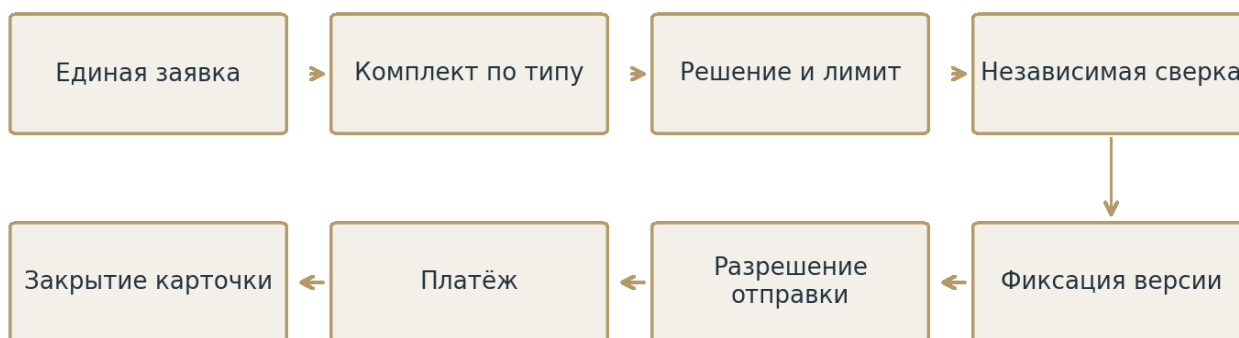
Сначала уточняется конструкция процесса, затем оценивается устойчивость исполнения. Одного исправленного платежа для второго вывода недостаточно.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

19 Предлагаемый маршрут

Основные восемь этапов сохраняются; меняется качество переходов между ними.

Три обязательных шлюза



Шлюз 1 не допускает неполный комплект к согласованию. Шлюз 2 связывает новые реквизиты с независимым подтверждением. Шлюз 3 не разрешает отправить версию реестра, отличную от утверждённой.

Владелец процесса ежедневно видит очередь по статусам. Он не подменяет согласующих, а устраняет потерянные передачи и назначает заместителя.

Это проект управленческих мер. Настройка системы и внедрение не входят в выполненный объём ПК-01.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

20 Контрольная карточка платежа

Минимальный набор полей позволяет восстановить основание, решение и результат без поиска по переписке.

Блок	Обязательные поля
Идентификация	Номер; версия; инициатор; дата
Основание	Контрагент; договор; счёт; сумма
Комплект	Тип платежа; перечень приложений; ссылки
Решение	Роль; лицо; время; лимит; комментарий
Реквизиты	Изменение да/нет; второй проверяющий
Исполнение	Версия реестра; поручение; статус банка
Исключение	Причина; разрешивший; срок закрытия

Заявка не считается закрытой, пока банковский статус не связан с её номером. При отказе банка сохраняется код причины; повторное поручение получает ссылку на предыдущее, чтобы предупредить дубль.

Шаблон является приложением к рекомендации, а не заполненным документом реального клиента.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

21 Показатели управления процессом

Метрики должны измерять скорость и качество одновременно, иначе ускорение вытеснит контроль.

Показатель	Формула	Периодичность
Цикл	Подтверждение минус регистрация	Еженедельно
Повторный возврат	Заявки с 2+ возвратами / заявки	Еженедельно
След согласования	Заявки с решением до отправки / отправленные	Еженедельно
Сверка новых реквизитов	Изменения с независимой проверкой / изменения	На каждый случай
Незакрытые поручения	Без статуса банка более 1 дня	Ежедневно

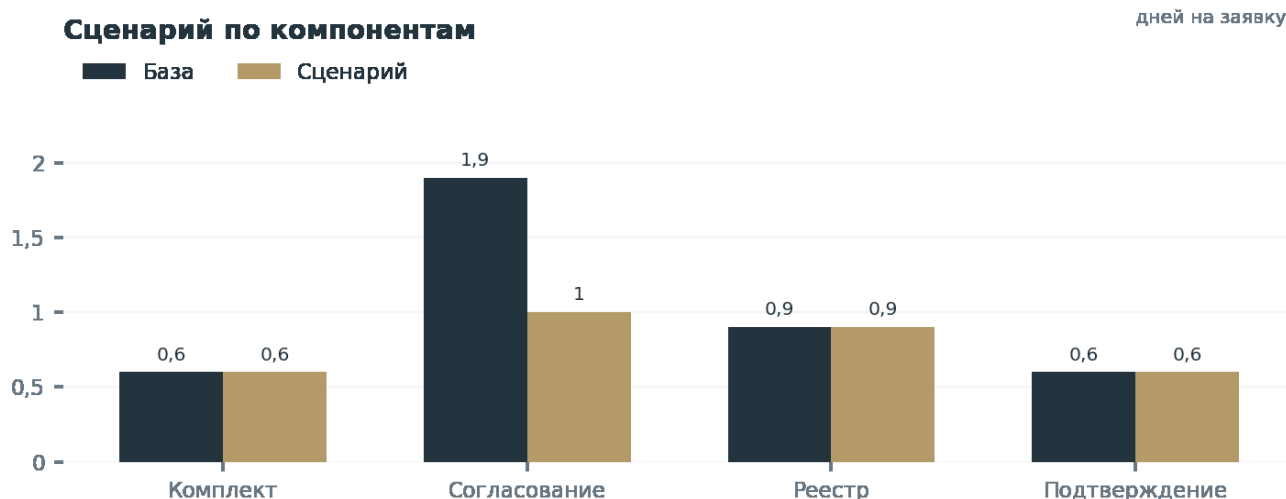
Разрезы по типу платежа и подразделению обязательны: разные маршруты нельзя сравнивать только по общей средней. Показатель «нет отклонений» полезен лишь вместе с проверкой полноты журнала исключений.

Целевые значения после пилота утверждает руководитель. Показатели не являются отраслевыми нормативами.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

22 Сценарий сокращения цикла

Если ожидание согласования снизить с 1,9 до 1,0 дня, средний цикл составит 3,1 дня.



Расчёт: $0,6 + 1,0 + 0,9 + 0,6 = 3,1$ дня; снижение к базе 4,0 дня — 22,5%. Это сценарий при неизменных остальных компонентах, а не результат внедрения.

Для 20 заявок сумма интервалов сократится на 18 дней. Это не 18 человеко-дней экономии: процессы параллельны, трудозатраты не измерены. Денежная выгода не заявляется.

Даже сценарные 3,1 дня выше ориентира 3 дня. Дополнительное сокращение требует подтверждения, а не округления показателя.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

23 План изменений на шесть недель

План начинается с правил и ответственности; автоматизация следует после проверки устойчивого маршрута.

Срок	Действие	Владелец	Критерий завершения
Неделя 1	Типы заявок и комплект	Главный бухгалтер	Утверждённый перечень
Неделя 2	Роли и замещение	Директор	Назначен второй проверяющий
Недели 3–4	Пилот единой очереди	Казначей	Все статусы восстановимы
Неделя 5	Повторная выборка	Владелец процесса	Зафиксированы отклонения
Неделя 6	Решение о расширении	Директор	Протокол по результатам

Сроки — плановое допущение. Пилот не запускается до согласования владельцев и доступности журнала; программирование и обучение всех подразделений оцениваются отдельно.

Консультационный отчёт завершён на стадии рекомендаций. Внедрение и последующая проверка не имитируются.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

24 Как принять изменения

Приёмка требует новых операций после даты внедрения и сохранённых контрольных следов.

Проверка	Критерий приёмки	Если не выполнено
Полнота очереди	Все поручения связаны с заявками	Сверить банк и журнал
Решение	Сохранено до отправки	Исправить маршрут
Реквизиты	Все изменения имеют второй контроль	Ограничить исключения
Возвраты	Есть причины и версии	Доработать форму
Срок	Сравнение сопоставимых типов	Разобрать длинный хвост

Предлагается повторно выбрать 20 новых заявок после пилота. Это будущая работа, а не расширение текущих 20 операций. Сотрудники, исполняющие контроль, не должны единолично подтверждать успешность пилота.

Нулевые отклонения в повторной выборке не гарантируют отсутствие всех ошибок во всей совокупности.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

25 Итоговые решения и границы вывода

Отчёт позволяет улучшить маршрут платежа, но не подтверждает достоверность всей финансовой информации компании.

Решение руководителя	Основание
Утвердить единый журнал	Потеря статуса и повторные возвраты
Закрепить вторую проверку	П13 и П19
Сохранить время решения	П04 и П14
Проверить комплект по типу	П06, П11, П16
Провести пилот и повторную проверку	Устойчивость пока не оценена

Проверены восемь этапов одного процесса, 20 уникальных операций и три сценария интервью. Денежный ущерб не установлен. Выявлено восемь заявок с документальными отклонениями; отсутствие таких отметок у остальных двенадцати относится только к выполненным процедурам.

Материал демонстрационный, на модельных данных. Он не является аудиторским заключением по №307-ФЗ, сертификацией, расследованием мошенничества или техническим обследованием информационной безопасности.

Реестры П01–П20, коды А–Г и модельные источники Д01–Д06 образуют единую прослеживаемую базу этого примера.

Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.



ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ФИНАНСОВЫЕ ПРОВЕРКИ И ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА



От заявки на оплату к управляемому процессу

ПК-01 • «СервисЛайн»

Егоров и Ко Консалтинг

Финансовые проверки и диагностика бизнеса

ТЕЛЕФОН

+7 915 484-83-08

ЭЛЕКТРОННАЯ ПОЧТА

orders@egorov-consulting.ru

САЙТ

egorov-consulting.ru

Демонстрационный консультационный отчёт. Компания и показатели вымышлены. Состав работ определяется согласованным заданием. Материал не является аудиторским заключением по Федеральному закону № 307-ФЗ.