

ПК-03 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Закупки и обоснованность расходов

«МодульПром»

Производство модульного оборудования · 2025 год



ПЕРИОД ПРОВЕРКИ

2025

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

Оглавление

Закупки и обоснованность расходов · «МодульПром»

Основная часть: 34 страниц. Нумерация содержания сохраняется после добавления титула и финального листа.

01 Резюме: три разных типа результата	2
02 Задание и объём закупочной проверки	3
03 Совокупность и целевой отбор	4
04 Реестр модельных источников	5
05 Критерии: что считается отклонением	6
06 Карта закупочного процесса	7
07 Каталог 20 договоров	8
08 Выборка: ЗК01–ЗК10	9
09 Выборка: ЗК11–ЗК20	10
10 Выборка: ЗК21–ЗК30	11
11 Полнота комплекта документов	12
12 Потребность и основание расхода	13
13 306: выбор поставщика	14
14 301: отклонение от договорной цены	15
15 303: отдельные заявки на одну потребность	16
16 307: незакрытые авансы	17
17 304: приёмка окончательных платежей	18
18 Сверка заказа, приёмки и счёта	19
19 302: повторная оплата	20
20 Правило обнаружения дубля	21
21 305: просрочки поставки	22
22 308: новые банковские реквизиты	23
23 309: время согласования	24
24 Единый реестр девяти выводов	25
25 Денежный результат без завышения	26
26 Матрица рисков закупочного маршрута	27
27 Пакет контрольных мер	28
28 План на 30, 60 и 90 дней	29
29 Показатели закупочного контроля	30
30 Приёмка внедрения и повторная выборка	31
31 Открытые вопросы и запросы	32
32 Дизайн контроля и его исполнение	33
33 Заключение по закупочному процессу	34

01 Резюме: три разных типа результата

Проверка отделяет повторную оплату, отклонение от договорной цены и процедурные риски.

30

операций

20

договоров

260 тыс. ₽

повторная оплата

Денежные вопросы требуют разных решений

тыс. руб.



260 тыс. руб. перечислены дважды по одному обязательству в модели; возврат не подтверждён. Ещё 60 тыс. руб. — превышение расчёта по действующей договорной спецификации, которое требует запроса основания. Неустойка 5,88 тыс. руб. условна и не включается в эффект.

Суммы не представляют единую оценку ущерба. Руководителю предлагается отдельно назначить ответственных за возврат, сверку цены и устранение разрывов маршрута.

Компания, документы и показатели вымышлены. Юридическая взыскимость требований и рыночность цен не исследовались.

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

02 Задание и объём закупочной проверки

Один закупочный процесс за 2025 год: 20 договоров и 30 уникальных операций.

Включено	Ограничение
Обоснование потребности	По документам выборки
Выбор поставщика	По внутреннему порядку компании
Цена и условия	По 20 договорным комплектам
Приёмка и оплата	По 30 операциям
Рекомендации	Без внедрения и тендерной экспертизы

Термин «операция» означает одну запись закупочного реестра с привязанными документами и платёжным событием. Договор может встречаться в нескольких операциях и не считается повторно.

Исследование рынка, антимонопольная оценка, налоговая квалификация и расследование действий сотрудников в этот кейс не входят. Обоснованность оценивается относительно согласованных внутренних критериев.

Выводы не являются заключением о законности закупки или виновности конкретных лиц.

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

03 Совокупность и целевой отбор

Годовая модель содержит 360 закупочных операций на 96 000 тыс. руб. по 85 договорам.

Покрытие	Расчёт	Доля
Операции	30 / 360	8,33%
Договоры	20 / 85	23,53%
Сумма	12 100 / 96 000	12,60%

Для выборки отобраны крупные платежи, авансы, новые реквизиты, поздняя приёмка и похожие назначения платежей. Обычные операции оставлены для сравнения качества контрольного следа.

Целевой отбор повышает вероятность встретить проблему и не даёт статистической оценки всей совокупности. Сумма 12 100 тыс. руб. — сумма записей, включая повторный платёж 260 тыс. руб.; экономический объём обязательств после его исключения равен 11 840 тыс. руб.

Внутренний контроль проверяется на выбранных фактах. Результаты не экстраполируются на все закупки.

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

04 Реестр модельных источников

Каждый вывод связан с закупочной записью, договором и конкретным контрольным следом.

Код	Содержание	Использование
И01	Годовой журнал закупок	Выборка и полнота
И02	ДГ01-ДГ20: договорные комплекты	Цена, сроки и авансы
И03	ЗК01-ЗК30: документы операции	Приёмка и оплата
И04	Реестр платежей с назначениями	Дубли и согласование
И05	Внутреннее положение о закупках	Критерии сравнения
И06	Журнал изменений получателей	Новые реквизиты
И07	Сверка авансов на 31.12.2025	Незакрытые перечисления

Исходники являются частью учебной модели и не приложены как подлинные документы поставщиков. В отчёте приведены необходимые реквизиты, суммы и выдержки условий для воспроизводимости расчётов.

Отсутствующий в модели документ не заменяется вымышленным положительным подтверждением.

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

05 Критерии: что считается отклонением

Внутренние пороги заданы для этого примера и не выдаются за обязательные нормы.

Критерий	Учебное правило	Проверка
Потребность	Заявка до выбора поставщика	Дата и согласование
Сравнение	Два предложения от 300 тыс. ₽	Либо разрешённое исключение
Полномочия	Свыше 500 тыс. ₽ — директор	Связанные заявки объединяются
Цена	Действующая спецификация	Версия на дату операции
Приёмка	Подтверждение объёма до окончательного платежа	Дата и содержание
Авансы	Контроль незакрытых после 30 дней	Журнал и ответственный

Отсутствие второго предложения не означает завышенную цену. Закупка у единственного поставщика может быть обоснована, если исключение разрешено и документировано.

Для реального проекта критерии утверждаются в задании и сверяются с действующими регламентами заказчика.

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

06 Карта закупочного процесса

Наибольшие риски возникают на переходах между потребностью, договором, приёмкой и платёжным реестром.

От заявки до закрытия обязательства



Сверка трёх оснований сопоставляет заказ, подтверждённую поставку и счёт. Оплата по одному счёту без заказа и приёмки не позволяет понять, закрывается ли новое обязательство или повторяется старое.

Авансовый платёж проходит особую ветку: отсутствие приёмки до аванса не является отклонением само по себе. Контроль переносится на допустимость аванса и последующее закрытие.

Нельзя применять требование приёмки к авансам механически: это создаёт ложные замечания.

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

07 Каталог 20 договоров

Договоры ДГ01–ДГ20 уникальны; повторные закупки используют тот же идентификатор.

Договоры	Предмет	Особое условие
ДГ01–ДГ04	Комплектующие	Версия цены на дату заказа
ДГ05–ДГ08	Материалы и обработка	Приёмка по объёму
ДГ09–ДГ10	Одна потребность у поставщика B05	Совместный лимит согласования
ДГ11–ДГ14	Оснастка и расходные материалы	Аванс и сроки закрытия
ДГ15–ДГ17	Производственные услуги	Приёмка результата
ДГ18–ДГ20	Запасные части	Сверка счёта и платежа

В модели каждый код представляет один договорный комплект. Наличие нескольких заказов в рамках договора не увеличивает число договоров. Каталог позволяет найти основание операции из реестра на следующих страницах.

Правовая экспертиза текстов договоров не проводилась. Условия используются только как расчётные критерии.

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

08 Выборка: ЗК01-ЗК10

Реестр содержит сумму платёжного события и ссылки на единый каталог выводов.

Операция	Договор	Тыс. ₽	Вывод
ЗК01	ДГ01	120	Нет
ЗК02	ДГ02	140	Нет
ЗК03	ДГ03	160	301
ЗК04	ДГ04	180	308
ЗК05	ДГ05	200	304
ЗК06	ДГ06	220	309
ЗК07	ДГ07	240	305
ЗК08	ДГ08	260	302
ЗК09	ДГ09	280	303
ЗК10	ДГ10	300	303

Коды 301–309 раскрываются в отдельных разделах. «Нет» означает отсутствие замечаний по выполненным процедурам, а не подтверждение всех аспектов операции. ЗК18 является отдельным платёжным событием, повторяющим обязательство ЗК08.

Все 30 строк включены один раз. Итог реестра — 12 100 тыс. руб.; повторная оплата учитывается в этой сумме.

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

09 Выборка: ЗК11-ЗК20

Реестр содержит сумму платёжного события и ссылки на единый каталог выводов.

Операция	Договор	Тыс. ₹	Вывод
ЗК11	ДГ11	320	307
ЗК12	ДГ12	340	306
ЗК13	ДГ13	360	Нет
ЗК14	ДГ14	380	301
ЗК15	ДГ15	400	309
ЗК16	ДГ16	420	304
ЗК17	ДГ17	440	305
ЗК18	ДГ18	260	302
ЗК19	ДГ19	480	Нет
ЗК20	ДГ20	500	Нет

Коды 301–309 раскрываются в отдельных разделах. «Нет» означает отсутствие замечаний по выполненным процедурам, а не подтверждение всех аспектов операции. ЗК18 является отдельным платёжным событием, повторяющим обязательство ЗК08.

Все 30 строк включены один раз. Итог реестра — 12 100 тыс. руб.; повторная оплата учитывается в этой сумме.

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

10 Выборка: ЗК21-ЗК30

Реестр содержит сумму платёжного события и ссылки на единый каталог выводов.

Операция	Договор	Тыс. ₹	Вывод
ЗК21	ДГ01	520	307
ЗК22	ДГ02	540	306
ЗК23	ДГ03	560	306
ЗК24	ДГ04	580	308
ЗК25	ДГ05	600	301
ЗК26	ДГ06	620	Нет
ЗК27	ДГ07	640	304
ЗК28	ДГ08	660	Нет
ЗК29	ДГ09	680	305
ЗК30	ДГ10	700	Нет

Коды 301–309 раскрываются в отдельных разделах. «Нет» означает отсутствие замечаний по выполненным процедурам, а не подтверждение всех аспектов операции. ЗК18 является отдельным платёжным событием, повторяющим обязательство ЗК08.

Все 30 строк включены один раз. Итог реестра — 12 100 тыс. руб.; повторная оплата учитывается в этой сумме.

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

11 Полнота комплекта документов

Не все виды пробелов имеют одинаковые последствия: финансовый факт, отсутствие следа и незакрытый запрос разделены.

Объект	Проверено	Недостаток	Вывод
Наличие кода договора	30 операций	0 отсутствующих кодов	Корректность связи тестируется отдельно
Приёмка окончательного платежа	27 применимых	3	304
Основание новой цены	3 спорные операции	3	301
Независимая сверка реквизитов	2 изменения	2	308
Сверка на дубль	30 платежей	1 повторный платёж	302

Три аванса исключены из теста приёмки до оплаты: требование неприменимо к их стадии. Две суммы из этих авансов остаются незакрытыми на отчётную дату; это отдельный последующий тест 307.

Знаменатель каждого теста задаётся применимостью контроля. Смешивать 27 окончательных платежей с двумя изменениями реквизитов в единый процент нельзя.

Формально заполненный код не означает правильную связь: по ЗК18 указан существующий ДГ18, но обязательство относится к ДГ08. Это отражено в 302, а не скрыто под показателем полноты.

В модели третий аванс закрыт своевременно; отсутствие замечания по нему не отменяет проверки двух остальных.

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

12 Потребность и основание расхода

Связь заказа с производственной задачей позволяет отличить необходимый расход от формально полного пакета.

Проверяемый вопрос	Достаточное подтверждение
Что требуется?	Номенклатура или результат работ
Зачем?	Заказ производства / заявка подразделения
Сколько?	Объём и расчёт потребности
Когда?	Срок использования и поставки
Кто разрешил?	Роль, лимит и время решения

По выбранным закупкам назначение расхода описано. Вместе с тем по ЗК09 и ЗК10 потребность единая, а заявки отдельные. Это меняет уровень согласования, хотя предмет каждой отдельной заявки объясним.

Рекомендация — сохранять идентификатор исходной потребности в договоре, заказе и платеже. Самостоятельная нумерация заявок без связи не должна разрывать контроль лимита.

Оценка экономической необходимости не является инженерной экспертизой спецификации оборудования.

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

13 306: выбор поставщика

Три закупки на 1 440 тыс. руб. не имеют достаточного обоснования исключения из процедуры сравнения.

Операция	Сумма, тыс. ₽	Состояние подтверждения
ЗК23	560	Повторная закупка: исключение без срока
ЗК12	340	Нет второго предложения или разрешения
ЗК22	540	Единственный поставщик: нет утверждения

Для ЗК23 используется исключение без даты окончания и подтверждения актуальности. Для двух остальных операций требуется сравнение либо разрешённое исключение с указанным сроком действия.

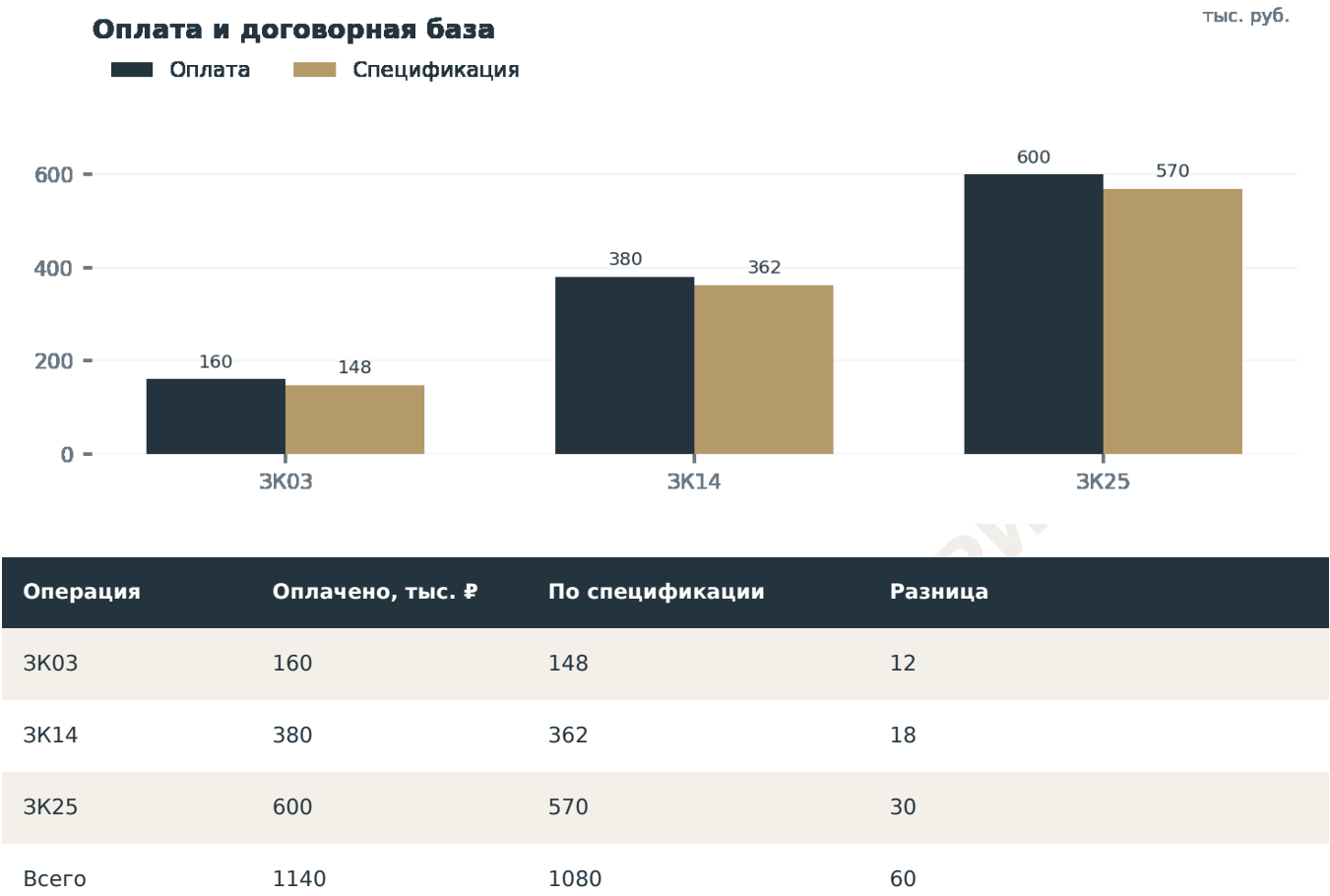
Разница между рыночными ценами не исследовалась. Сумма 1 440 тыс. руб. является объёмом рассматриваемых операций, а не предполагаемой переплатой.

Рекомендуется реестр исключений с причиной, сроком действия и уполномоченным лицом.

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

14 301: отклонение от договорной цены

В трёх расчётах стоимость выше действующей спецификации на 60 тыс. руб.



Дополнительные соглашения, объясняющие разницу, в учебном комплекте отсутствуют. Сначала следует запросить версию спецификации и состав дополнительных работ. До ответа сумма рассматривается как вопрос для сверки, а не безусловное требование о возврате.

Сопоставление выполнено в одинаковой базе сумм. Отдельного вывода по НДС или рыночной цене нет.

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

15 303: отдельные заявки на одну потребность

ЗК09 и ЗК10 по договорам ДГ09 и ДГ10 относятся к одной поставке от В05.

Параметр	ЗК09	ЗК10	Совместно
Сумма, тыс. ₽	280	300	580
Потребность	ПР-05	ПР-05	Одна
Дата решения	15.05	16.05	Смежные даты
Уровень	Руководитель	Руководитель	Требуется директор

Обе отдельные суммы ниже 500 тыс. руб., но единая потребность на 580 тыс. руб. превышает модельный лимит. Это недостаток контроля агрегации. Намеренное дробление не доказано: отчёт не устанавливает мотивы участников.

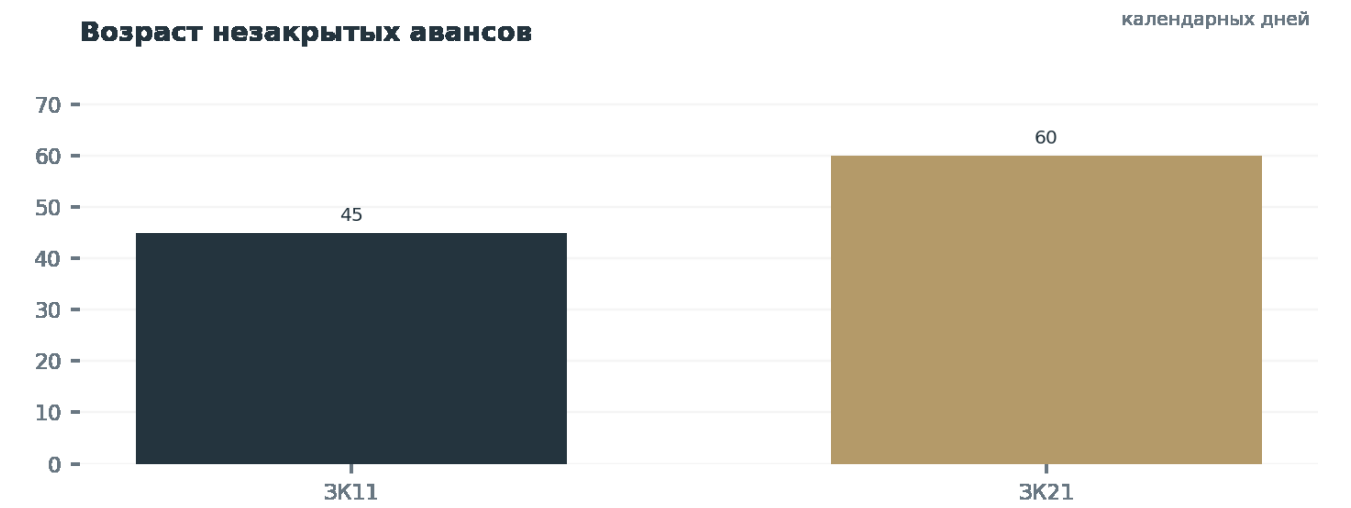
Предлагается рассчитывать лимит по идентификатору потребности и периоду исполнения, а не по номеру платёжного поручения.

Сумма 580 тыс. руб. не признаётся ущербом. Предмет замечания — уровень согласования.

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

16 307: незакрытые авансы

На 31 декабря два аванса на 840 тыс. руб. не имеют достаточного подтверждения закрытия.



Операция	Аванс, тыс. ₺	Возраст	Следующее действие
ЗК11	320	45 дней	Подтверждение этапа поставки
ЗК21	520	60 дней	Сверка исполнения с поставщиком

Возраст исчислен в календарных днях от перечисления. Порог контроля 30 дней служит для эскалации и не доказывает нарушение договорного срока. Для каждого аванса требуется отдельно сопоставить график поставки и фактический статус.

Предлагается еженедельный реестр с владельцем, обещанной датой подтверждения и причиной отсутствия закрытия. Возврат 840 тыс. руб. как гарантированный эффект не заявляется.

Резерв обесценения и признание дохода не рассчитывались; это другой аналитический вопрос.

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

17 304: приёмка окончательных платежей

Три окончательных платежа на 1 260 тыс. руб. не имеют достаточного описания принятого результата.

Операция	Тыс. ₽	Пробел приёмки
ЗК05	200	Нет количественной расшифровки
ЗК16	420	Не указан этап услуги
ЗК27	640	Нет связи с заказом

Подпись на документе подтверждает факт оформления, но не устраняет отсутствие объёма и связи с заказом. Проверка не включает физическое обследование результата работ, поэтому недопоставка не установлена.

Для материалов фиксируются единицы и количество; для услуг — конкретный результат или этап. Общая формулировка «услуги оказаны» не позволяет проверить основание оплаты по нескольким заказам.

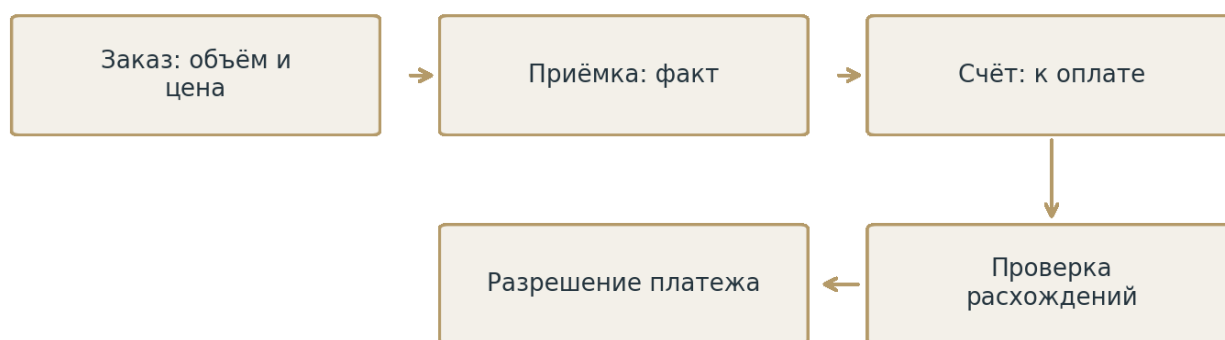
Запросить уточняющий комплект и назначить владельца приёмки; автоматически исключать расходы не предлагается.

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

18 Сверка заказа, приёмки и счёта

Контроль должен сопоставлять одно обязательство в трёх документах и учитывать допустимые частичные поставки.

Документальная сверка



Ситуация	Правильная реакция
Частичная поставка	Оплатить согласованный объём
Цена отличается	Запросить действующую спецификацию
Приёмка неполна	Оставить запрос открытым
Аванс по договору	Применить отдельный маршрут

301 и 304 возникают на разных осях проверки: цена и подтверждённый объём. Один документ может использоваться в обоих тестах, но копирование одной и той же сверки не создаёт дополнительную работу.

Критерий закрытия расхождения — сохранённое основание решения, а не исчезновение строки из списка.

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

19 302: повторная оплата

ЗК18 повторяет счёт С08, уже оплаченный операцией ЗК08; сумма каждого платежа 260 тыс. руб.

Признак	ЗК08	ЗК18
Получатель	Поставщик В08	Поставщик В08
Обязательство	Счёт С08	Счёт С08
Сумма, тыс. ₽	260	260
Основание	ДГ08	В реестре ошибочно ДГ18
Назначение	Поставка партии 08	Та же партия 08

Договор ДГ18 реально входит в выборку, но привязан к этой строке ошибочно. Сопоставление по номеру счёта, получателю и партии выявляет одно повторное перечисление на 260 тыс. руб. Общие 520 тыс. руб. по двум строкам не являются суммой переплаты.

В модели отсутствуют отдельная поставка и подтверждённый зачёт. До возврата или документированного зачёта повторный платёж остаётся открытым вопросом.

Установлен модельный факт повторной оплаты. Юридическая процедура взыскания и платёжеспособность поставщика не оценивались.

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

20 Правило обнаружения дубля

Точный повтор обязательства проверяется раньше, чем приблизительное сходство суммы.

Уровень	Признаки	Решение
Точный ключ	Получатель + счёт + партия	Приостановить повтор до проверки
Вероятное совпадение	Близкие дата и сумма	Ручная сверка основания
Частичная оплата	Один счёт, разные этапы	Сверить остаток обязательства
Возврат / зачёт	Документ погашения	Закрыть только с основанием

Совпадение суммы само по себе не доказывает дубль: регулярные услуги часто стоят одинаково. Контроль должен хранить остаток обязательства, а не блокировать все платежи одинаковой величины.

После выявления ЗК18 исправляется связь с договором, но исходная запись и след корректировки сохраняются.

Алгоритм представлен как бизнес-правило. Разработка программного решения не включена.

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

21 305: просрочки поставки

В трёх операциях договорная дата поставки превышена на 6, 8 и 10 календарных дней.

Операция	База, тыс. ₽	Дней	0,05% в день, тыс. ₽
ЗК07	240	6	0,72
ЗК17	440	8	1,76
ЗК29	680	10	3,40
Всего	1360	—	5,88

Иллюстрация расчёта: $680 \times 0,0005 \times 10 = 3,40$ тыс. руб. Ставка задана условиями модельных договоров, а не нормой права. Ограничение размера, исключения и признание поставщиком должны быть проверены до предъявления требования.

5,88 тыс. руб. не признаются гарантированным поступлением и не уменьшают стоимость закупок в отчёте.

Правовая оценка ответственности и подготовка претензий требуют отдельного задания.

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

22 308: новые банковские реквизиты

По двум платежам на 760 тыс. руб. сохранено изменение, но отсутствует независимый контроль.

Операция	Сумма, тыс. ₽	Контрольный пробел
ЗК04	180	Подтверждение по новому письму
ЗК24	580	Нет второго проверяющего

Проверка должна использовать ранее известный канал поставщика и сотрудника, не вводившего изменение. Новое письмо и ответ на него относятся к одному каналу и не дают независимого подтверждения.

В этом кейсе нет данных об ошибочном получателе. Сумма операций не включается в денежный эффект; в план включается изменение организационного контроля.

Техническая безопасность почты и банковского приложения не исследовалась.

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

23 309: время согласования

ЗК06 и ЗК15 оплачены до сохранённого в модели разрешения.

Операция	Тыс. ₽	Платёж	Разрешение
ЗК06	220	10:10	12:40
ЗК15	400	11:00	Следующий день

Хронология даёт более определённый вывод, чем просто отсутствие подписи: сохранённое разрешение действительно позднее платежа. Возможное более раннее устное решение не обеспечивает проверяемый контрольный след.

Исключение для срочности должно содержать разрешившего, причину и максимальную сумму до отправки. Последующая ратификация не подменяет предварительное разрешение.

Объём двух операций — 620 тыс. руб. Ущерб или нецелевое использование средств не установлены.

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

24 Единый реестр девяти выводов

Один факт имеет один код; все рекомендации и суммы ссылаются на этот каталог.

Код	Содержание	Тип результата	Уровень
301	Разница с договорной ценой	Расчётный вопрос	Высокий
302	Повторная оплата	Денежный факт модели	Высокий
303	Единая потребность разделена	Недостаток процедуры	Средний
304	Неполная приёмка	Недостаток подтверждения	Высокий
305	Поздняя поставка	Условное требование	Средний
306	Выбор поставщика	Недостаток обоснования	Средний
307	Незакрытые авансы	Открытая сверка	Высокий
308	Смена реквизитов	Риск ошибки получателя	Высокий
309	Позднее разрешение	Недостаток исполнения	Высокий

Уровень отражает порядок управленческого реагирования в этой модели, а не вероятность ущерба и не сумму потерь.

Категории не суммируются в единый процент эффективности системы контроля.

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

25 Денежный результат без завышения

Подтверждённая модельная повторная оплата — 260 тыс. руб.; другие суммы имеют иной статус.

Сумма, тыс. ₽	Статус	Включать в эффект?
260	Повторное перечисление, возврат открыт	Отдельный вопрос возврата
60	Нет основания цены выше спецификации	Только после сверки
5,88	Условная договорная неустойка	Не гарантировать
840	Незакрытые авансы	Не считать потерей
1260	Неполное подтверждение приёмки	Не считать потерей

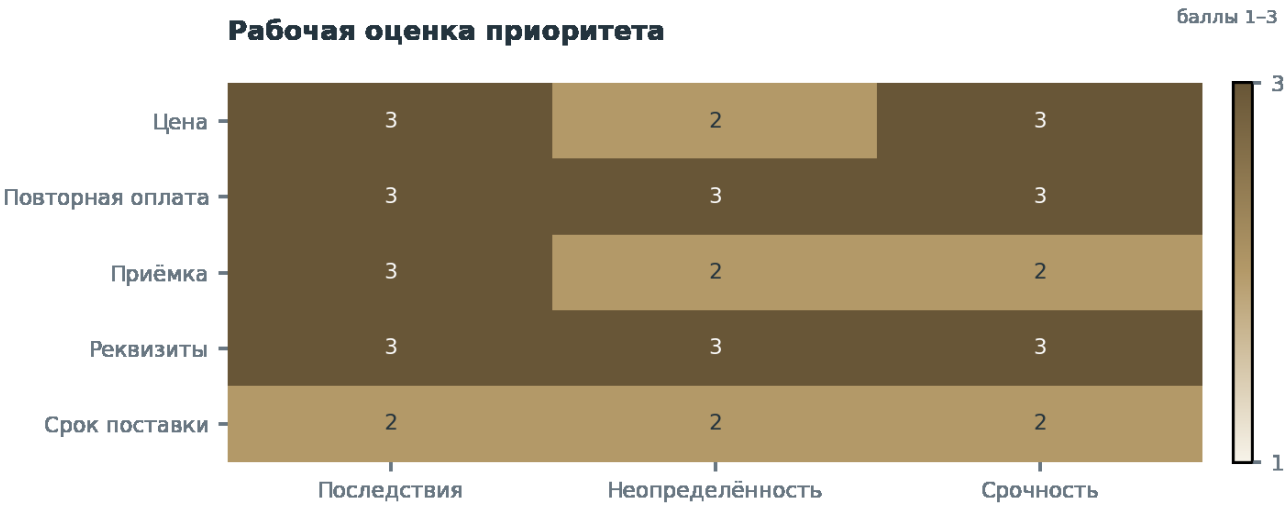
Условный верхний сценарий двух отдельных денежных вопросов: $260 + 60 = 320$ тыс. руб. Он предполагает полный возврат дубля и отсутствие основания ценовой разницы. Реализованный эффект на дату модели равен нулю: возвраты и зачёты не подтверждены.

Неустойка, авансы, суммы закупок и процессные риски не прибавляются к сценарию 320 тыс. руб.

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

26 Матрица рисков закупочного маршрута

Приоритет выводится из характера последствий и доступности исправления, а не из числа замечаний.



Шкала порядковая: 1 — плановое уточнение; 2 — существенный вопрос; 3 — действие до следующего аналогичного события. Баллы нельзя складывать и превращать в денежную скидку или вероятность.

Для повторной оплаты требуется адресное действие по двум записям. Для реквизитов — изменение правила до нового платежа с изменёнными данными.

Матрица — инструмент очередности работ, а не математическая модель потерь.

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

27 Пакет контрольных мер

Меры закрывают конкретный разрыв, а не просто добавляют ещё одну подпись.

Мера	Выводы	Владелец	Контрольный след
Версии спецификаций	301	Закупки	Цена и дата действия
Ключ обязательства	302	Бухгалтерия	Счёт, партия, остаток
Единая потребность	303	Инициатор	Ссылка ПР
Приёмка по объёму	304	Производство	Количественный результат
Реестр сроков / авансов	305, 307	Закупки	Дата, статус, ответственный
Исключения и полномочия	306, 309	Руководитель	Решение до оплаты
Второй контроль реквизитов	308	Казначейство	Независимое подтверждение

До автоматизации следует утвердить состав данных. Нельзя строить надёжный поиск дублей, если номер счёта свободно переписывается и не связывается с обязательством.

Одно действие может устранить несколько причин; это не основание многократно включать его стоимость в проект внедрения.

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

28 План на 30, 60 и 90 дней

Сначала закрываются денежные вопросы, затем стабилизируется контроль будущих операций.

Горизонт	Результат	Владелец
До 30 дней	Сверка дубля и ценовой разницы	Главный бухгалтер
До 30 дней	Ответы по авансам и приёмке	Руководитель закупок
До 60 дней	Ключи обязательств и версии цен	Владельцы данных
До 60 дней	Реестр исключений и реквизитов	Финансовый директор
До 90 дней	Пилот и повторные тесты	Владелец процесса

Горизонты условны и подлежат согласованию по ресурсам заказчика. План не означает, что внедрение входит в цену ПК-03. Отчёт передаёт структуру мер и критерии проверки.

Не следует ждать окончания 90 дней для сверки конкретного повторного платежа.

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

29 Показатели закупочного контроля

Показатели разделяют выявление, устранение и предупреждение ошибок.

Метрика	Числитель / знаменатель	Как использовать
Повторы	Подтверждённые дубли / платежи	Отдельно от подозрительных совпадений
Приёмка	Полные подтверждения / окончательные платежи	Без авансов в знаменателе
Авансы	Сумма незакрытых / все авансы	Дополнить возрастом и сроком
Исключения	Утверждённые до операции / исключения	След решения
Цена	Операции с действующей версией / проверенные	Контроль справочника
Возврат	Фактически получено / подтверждённое требование	Не смешивать с обещаниями

Резкое снижение числа замечаний может означать неполную регистрацию. Поэтому показатели оцениваются вместе с полнотой выгрузки и журналом исключений.

Целевые значения выбираются после пилота; отраслевые бенчмарки в примере не используются.

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

30 Приёмка внедрения и повторная выборка

Проверка будущего результата должна быть независима от автора исправления.

Тест	Критерий	Доказательство
Дубль обязательства	Повтор выявлен до отправки	Запись блокировки и решение
Частичная оплата	Допустимый платёж не блокируется	Остаток обязательства
Новая цена	Версия утверждена до заказа	История спецификации
Аванс	Есть владелец и дата контроля	Реестр на дату
Исключение	Разрешено до операции	Время решения

Для повторной проверки выбираются новые операции после внедрения, включая нормальные и исключительные маршруты. Их число и срок согласуются отдельно; они не входят в текущие 30 операций.

Исправление прошлой ошибки не доказывает устойчивость контроля будущих закупок.

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

31 Открытые вопросы и запросы

До получения ответов отдельные суммы сохраняют статус вопросов, а не окончательных требований.

Запрос	Кому	Что изменит
Основание доплаты 60 тыс. руб.	Закупки / поставщик	Статус 301
Возврат или зачёт 260 тыс. руб.	Бухгалтерия / поставщик	Закрытие 302
Подтверждение поставок по авансам	Закупки	Статус 307
Расшифровка приёмки	Производство	Закрытие 304
Условия по неустойке	Юрист по отдельному заданию	Возможность требования

Отчёт не имитирует ответы банков, поставщиков или юристов. Для каждого ответа фиксируются источник, дата и связанный код вывода. Изменение статуса не удаляет первоначальное наблюдение из истории.

В демонстрационной версии запросы остаются открытыми; фактическое взыскание не заявляется.

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

32 Дизайн контроля и его исполнение

Хорошее правило в регламенте и его фактическое выполнение — два отдельных предмета оценки.

Контроль	Конструкция	Исполнение в выборке
Действующая цена	Правило есть	3 вопроса из 30
Уникальность обязательства	Нет устойчивого ключа	1 повторный платёж из 30
Агрегация потребности	Правило есть, связь отсутствует	2 связанные операции
Приёмка до финальной оплаты	Правило есть	3 пробела из 27
Независимые реквизиты	Правило есть	2 пробела из 2 изменений
Предварительное разрешение	Правило есть	2 поздних решения из 30

Вывод о слабом исполнении не доказывает, что весь контроль спроектирован неверно. Для дубля первична конструкция ключа обязательства; для разрешения платежа — сохранение хронологии решения. Меры должны отвечать соответствующей причине.

Отсутствие следа отдельно от подтверждённого нарушения хронологии. Таблица не сводится к усреднённому рейтингу компании.

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

33 Заключение по закупочному процессу

Основной управленческий результат — прослеживаемое обязательство от потребности до окончательного расчёта.

Что даёт отчёт	Чего он не подтверждает
Документированные разрывы	Отсутствие всех иных ошибок
Расчёты по модельным условиям	Рыночность цены
План улучшения контроля	Факт внедрения
Реестр запросов	Юридическую взыскимость

В пределах 20 договоров и 30 операций выявлены девять видов вопросов. Один повторный платёж на 260 тыс. руб. отделён от ценовой разницы 60 тыс. руб., условной неустойки и сумм с недостаточным документальным подтверждением.

Рекомендуется начать с адресной сверки денежных вопросов, затем утвердить ключ обязательства, версии цены, порядок приёмки и журнал исключений. Для каждого изменения указаны владелец и критерий приёмки.

Демонстрационный консультационный материал; не аудиторское заключение по №307-ФЗ, не тендерная экспертиза и не расследование.

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



От потребности в закупке к обоснованному расходу

ПК-03 · «МодульПром»

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.