

ПК-07 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Продажи, склад и внутренний контроль

«РегионТехСнаб»

Дистрибуция технических комплектующих · 2025 год



ПЕРИОД ПРОВЕРКИ

2025

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

Оглавление

Продажи, склад и внутренний контроль · «РегионТехСнаб»

Основная часть: 44 страниц. Нумерация содержания сохраняется после добавления титула и финального листа.

01 Резюме комплексной проверки	2
02 Задание ПК-07 и границы работы	3
03 Модель бизнеса и поток заказа	4
04 Источники и их достоверность	5
05 Правила единого учёта процедур	6
06 Выборка и её применимость	7
07 Четыре интервью: конфликт статусов	8
08 Реестр продаж: ПР01–ПР10	9
09 Реестр продаж: ПР11–ПР20	10
10 Реестр склада: СК01–СК10	11
11 Реестр склада: СК11–СК20	12
12 Критерии и статусы оценки	13
13 Матрица контролей: К01–К04	14
14 Матрица контролей: К05–К08	15
15 Матрица контролей: К09–К12	16
16 Матрица контролей: К13–К16	17
17 Матрица контролей: К17–К20	18
18 Конструкция системы: пять неполных контролей	19
19 Исполнение: как читать результаты	20
20 КР01: кредитный лимит до отгрузки	21
21 КР02: скидки и полномочия	22
22 КР05: резерв и обещанный срок	23
23 КР03: комплектация и передача	24
24 КР04: расхождения по предоставленному пересчёту	25
25 КР07: корректировка и разделение функций	26
26 КР06: граница года	27
27 Мост результата по периоду	28
28 Сверка запасов без повторного эффекта	29
29 КР08: просрочка и эскалация	30
30 Карта восьми выводов	31
31 Матрица пересечения фактов	32
32 Что можно и нельзя суммировать	33
33 Причины на стыке процессов	34
34 Целевая схема взаимодействия	35
35 Матрица ответственности	36
36 План 90 дней: единый проект улучшений	37
37 Панель показателей после пилота	38
38 Сценарий эффекта: только измеримые величины	39
39 Повторная проверка после изменений	40
40 Открытые вопросы руководству	41
41 Пример сквозного досье: цепочка 20	42
42 Приоритеты решений по восьми выводам	43
43 Итог: единая цепочка и проверяемые решения	44

01 Резюме комплексной проверки

Продажи и склад используют разные статусы одного заказа; на стыке возникают повторная работа и риск ошибки периода.

2

процесса

20

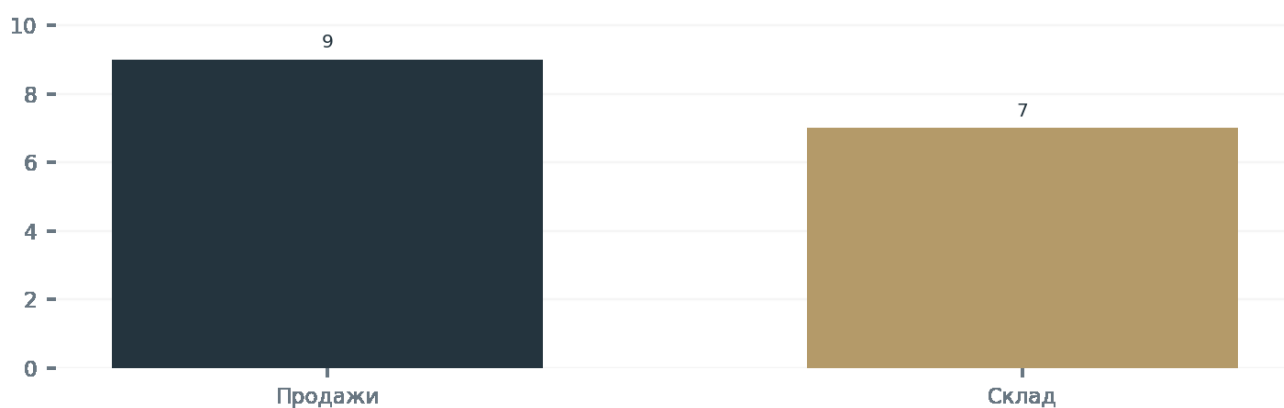
контролей

40

уникальных операций

Документальные отклонения по процессам

операций



В выборке девять продаж и семь складских событий имеют замечания. Это 16 уникальных событий, относящихся к 13 заказам. Восемь групп выводов объединяют повторяющиеся причины и общие документы.

Ключевые действия: единый статус заказа, проверка лимита до отгрузки, независимое подтверждение исправления остатков и сверка даты фактической передачи.

Это диагностика двух процессов, а не комплексная диагностика всей компании. Все исходные данные учебные.

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

02 Задание ПК-07 и границы работы

Комплекс ограничен двумя процессами, 20 контрольными процедурами, 40 операциями и четырьмя модельными интервью.

Объект	Объём
Продажи	20 заказов одного канала
Склад	20 событий исполнения этих заказов
Контроли	K01-K20: 10 на каждый процесс
Интервью	Четыре сценария по ролям
Период	2025 год, контроль границы 31 декабря
Итог	Реестр выводов и единый план мер

Заказ и складское событие — разные операции, связанные одним номером цепочки. Повторное чтение накладной при проверке другого контрольного вопроса не считается новой операцией.

Физический пересчёт, настройка ИТ, сертификация, правовая и налоговая проверки не выполнялись. Расчётные последствия представлены только для объяснения управленческой значимости разрывов.

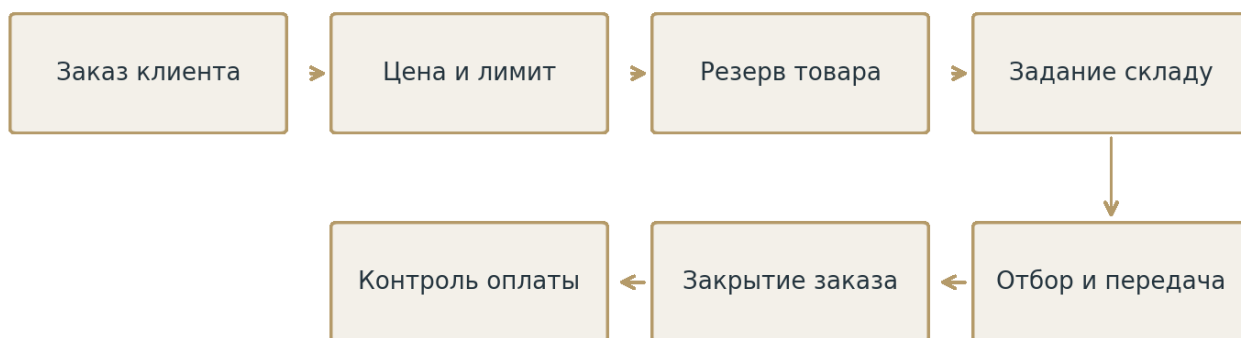
Внедрение и последующее тестирование согласуются отдельно.

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

03 Модель бизнеса и поток заказа

Компания продаёт технические комплектующие организациям; один центральный склад обслуживает выбранный канал.

Два процесса в одной цепочке



В модели продажи отвечают за условия и обещанный срок, склад — за физическое исполнение и документ передачи. Финансовая функция согласует лимиты и сверяет оплату.

Передача ответственности должна происходить через зафиксированный статус, а не через телефонный звонок. Один владелец цепочки контролирует незавершённые переходы между процессами.

Закупки, производство и транспортный подрядчик не включены как самостоятельные проверяемые процессы.

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

04 Источники и их достоверность

Тринадцать модельных источников связывают коммерческое решение с движением товара.

Коды	Содержание	Роль
Д01-Д03	Клиенты, лимиты, цены и скидки	Коммерческие разрешения
Д04	Заказы, резервы и статусы	Межпроцессная связь
Д05-Д06	Основание выручки, оплаты	Период и расчёты
Д07	Реестр просрочки	Эскалация
Д08-Д09	Отбор, комплектация, передача	Складское исполнение
Д10-Д11	Предоставленные пересчёты и корректировки	Расхождения остатков
Д12-Д13	Роли и журнал исключений	Ответственность

Д10 — предоставленный учебный лист пересчёта; исполнитель не наблюдал физические запасы. Поэтому количественные расхождения требуют подтверждения и не называются установленной недостачей.

Документы, сотрудники и контрагенты вымышлены. Все суммы и условия созданы для демонстрации метода.

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

05 Правила единого учёта процедур

Операция, документ, тест и вывод — четыре разных единицы учёта.

Единица	Правило	Пример
Операция	Один факт реестра	ПР20 или СК20
Документ	Один экземпляр по версии	Накладная цепочки 20
Тест	Один вопрос к данным	Дата фактической передачи
Вывод	Один обнаруженный факт	КР06: неверный период

Документ по цепочке 20 используется для К07 и К14. Общий тест даты выполняется один раз; его результат связан с двумя контролями. Финансовые последствия описываются единым мостом выручки и затрат.

Такой подход сохраняет разные вопросы проверки, но исключает повторное выполнение идентичной сверки и повторное сложение одного денежного эффекта.

Реестр 40 операций не увеличивается из-за 20 контролей или нескольких признаков у одной операции.

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

06 Выборка и её применимость

20 заказов на 8 200 тыс. руб. и 20 связанных складских событий выбраны целевым способом.

Показатель	Модельная совокупность	Выборка
Заказы канала	600	20
Выручка, тыс. ₽	180 000	8 200
Складские события	900	20
Себестоимость выбранных отгрузок	—	4 920 тыс. ₽
Клиенты	60	10

Доля заказов — 3,33%; суммы выручки — 4,56%; складских событий — 2,22%. Выборка включает изменённые условия, просрочку, корректировки и события на границе года.

Денежные суммы продаж и себестоимости не складываются в «объём проверки»: они относятся к одной цепочке и разным показателям.

Статистическая репрезентативность не заявляется. Частота отклонений относится только к выбранным событиям.

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

07 Четыре интервью: конфликт статусов

Сценарии интервью объясняют, где один и тот же заказ получает разные значения «готов».

Роль	Сценарное пояснение	Документальная проверка
Продажи / И01	Готов = заказ согласован	Резерв и задание складу
Склад / И02	Готов = товар собран	Подтверждение передачи
Финансы / И03	Готов = есть накладная	Фактическая дата передачи
Руководитель / И04	Исключения решаются в переписке	Единый журнал и сроки

Разные трактовки статуса не являются нарушением сами по себе, но делают непроверяемой передачу ответственности. Предлагается словарь статусов с условиями входа, выхода и владельцем.

Это модельные интервью; реальный опрос сотрудников не проводился.

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

08 Реестр продаж: ПР01-ПР10

Каждый заказ связан с одним складским событием и одним из десяти модельных клиентов.

Продажа	Клиент	Выручка, тыс. ₽	Вывод
ПР01	КЛ01	220	Нет
ПР02	КЛ02	240	Нет
ПР03	КЛ03	260	КР01
ПР04	КЛ04	280	Нет
ПР05	КЛ05	300	КР02
ПР06	КЛ06	320	Нет
ПР07	КЛ07	340	Нет
ПР08	КЛ08	360	КР05
ПР09	КЛ09	380	КР08
ПР10	КЛ10	400	Нет

Суммы приведены в общей модельной базе без отдельного анализа косвенных налогов. Скидки по ПР05 и ПР15 уже учтены в этих суммах; добавлять их снова при расчёте выручки нельзя.

КР01-КР08 — единые коды выводов. Итог продаж: 8 200 тыс. руб. до сценарной корректировки периода.

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

09 Реестр продаж: ПР11-ПР20

Каждый заказ связан с одним складским событием и одним из десяти модельных клиентов.

Продажа	Клиент	Выручка, тыс. ₽	Вывод
ПР11	КЛ01	420	Нет
ПР12	КЛ02	440	Нет
ПР13	КЛ03	460	Нет
ПР14	КЛ04	480	КР01
ПР15	КЛ05	500	КР02
ПР16	КЛ06	520	Нет
ПР17	КЛ07	540	Нет
ПР18	КЛ08	560	КР05
ПР19	КЛ09	580	КР08
ПР20	КЛ10	600	КР06

Суммы приведены в общей модельной базе без отдельного анализа косвенных налогов. Скидки по ПР05 и ПР15 уже учтены в этих суммах; добавлять их снова при расчёте выручки нельзя.

КР01-КР08 — единые коды выводов. Итог продаж: 8 200 тыс. руб. до сценарной корректировки периода.

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

10 Реестр склада: СК01-СК10

Складское событие СК связано с заказом ПР с тем же номером. Это связь разных событий, а не повтор одной записи.

Событие	Заказ	Стоимость, тыс. ₹	Вывод
СК01	ПР01	132	Нет
СК02	ПР02	144	Нет
СК03	ПР03	156	Нет
СК04	ПР04	168	КР03, КР04
СК05	ПР05	180	Нет
СК06	ПР06	192	КР07
СК07	ПР07	204	Нет
СК08	ПР08	216	КР05
СК09	ПР09	228	Нет
СК10	ПР10	240	Нет

Стоимость выбранных событий равна 60% модельной выручки соответствующих заказов. Такое допущение упрощает сверку цепочки; оно не является отраслевой нормой маржинальности.

Итог 20 складских событий — 4 920 тыс. руб. СК20 относится к специальному тесту границы периода.

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

11 Реестр склада: СК11-СК20

Складское событие СК связано с заказом ПР с тем же номером. Это связь разных событий, а не повтор одной записи.

Событие	Заказ	Стоимость, тыс. ₹	Вывод
СК11	ПР11	252	Нет
СК12	ПР12	264	КР03, КР04
СК13	ПР13	276	Нет
СК14	ПР14	288	Нет
СК15	ПР15	300	Нет
СК16	ПР16	312	КР07
СК17	ПР17	324	Нет
СК18	ПР18	336	КР05
СК19	ПР19	348	Нет
СК20	ПР20	360	КР06

Стоимость выбранных событий равна 60% модельной выручки соответствующих заказов. Такое допущение упрощает сверку цепочки; оно не является отраслевой нормой маржинальности.

Итог 20 складских событий — 4 920 тыс. руб. СК20 относится к специальному тесту границы периода.

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

12 Критерии и статусы оценки

Для каждого контроля отдельно оцениваются конструкция, применимость и сохранённое подтверждение исполнения.

Статус	Что означает
Конструкция есть	Заданы действие, роль и момент
Конструкция неполна	Не хватает роли, критерия или статуса
Исполнение подтверждено	Есть достаточный след по применимым случаям
Отклонение	След неполон либо правило нарушено
Не применимо	Событие не требовало данного контроля

Один контроль может быть нормально описан и плохо исполняться. Другой может не иметь полного определения, хотя отдельные сотрудники выполняют полезные проверки по собственной инициативе.

Число применимых случаев не обязано совпадать с 20: скидки, пересчёты и снятие резервов возникают только в части операций.

«Не применимо» не считается ни успехом, ни ошибкой. Итоговый рейтинг в процентах не рассчитывается.

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

13 Матрица контролей: K01-K04

Матрица сохраняет знаменатель применимости и отделяет пробел конструкции от исполнения.

Код / контроль	Конструкция	Случаев	Отклонений	Источник
K01 Карточка клиента	Есть	20	0	Д01
K02 Кредитный лимит	Есть	20	2	Д02
K03 Одобрение скидки	Есть	6	2	Д03
K04 Версия цены	Есть	20	0	Д03

K01. Сопоставить код клиента в каждом ПР01–ПР20 с Д01. У всех 20 записей найден действующий клиент; проверка не подтверждает его платёжеспособность.

K02. Восстановить остаток задолженности до момента отгрузки, добавить сумму заказа и сравнить с действующим лимитом. ПР03 и ПР14 не имеют разрешения на превышение; вывод КР01.

K03. Скидки применены к ПР02, ПР05, ПР07, ПР11, ПР15 и ПР17. Для ПР05 и ПР15 нет требуемого одобрения; у остальных четырёх в модели сохранено достаточное решение.

K04. Сопоставить дату заказа и версию базового прайса по Д03. Для всех 20 заказов версия определена; это отдельный тест от полномочий на скидку.

Количество отметок по контролям нельзя складывать как число уникальных ошибок: один факт может затронуть несколько контролей.

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

14 Матрица контролей: K05-K08

Матрица сохраняет знаменатель применимости и отделяет пробел конструкции от исполнения.

Код / контроль	Конструкция	Случаев	Отклонений	Источник
K05 Статус резерва	Неполно	20	2	Д04
K06 Срок отгрузки	Есть	20	2	Д04
K07 Основание выручки	Есть	20	1	Д05
K08 Сверка оплаты	Есть	20	0	Д06

K05. Сравнить состояние резерва в Д04 у продаж и склада в момент передачи задания. Расхождения выявлены в цепочках 08 и 18; единый вывод КР05.

K06. Сопоставить обещанный срок и фактическую передачу по всем 20 цепочкам. У 08 и 18 задержка три и пять рабочих дней; по остальным 18 срок выдержан в модели.

K07. Сверить дату отражения выручки с условием признания и фактом передачи. Цепочка 20 требует переноса периода; общий документальный тест использован также для К14.

K08. Сопоставить оплату и остаток обязательства по 20 заказам. Несопоставленных платежей нет; наличие корректной связи не означает отсутствие просроченной задолженности.

Количество отметок по контролям нельзя складывать как число уникальных ошибок: один факт может затронуть несколько контролей.

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

15 Матрица контролей: K09-K12

Матрица сохраняет знаменатель применимости и отделяет пробел конструкции от исполнения.

Код / контроль	Конструкция	Случаев	Отклонений	Источник
K09 Маршрут просрочки	Неполно	4	2	Д07
K10 Изменение условий	Есть	20	0	Д03
K11 Разрешение на отбор	Есть	20	0	Д08
K12 Сверка комплектации	Есть	20	2	Д08

K09. В Д07 отобрать ПР02, ПР09, ПР12 и ПР19. По ПР09 и ПР19 отсутствуют владелец и следующее действие; суммы и возраст раскрыты в КР08.

K10. По всем 20 заказам проверить сохранность исходной и актуальной версии коммерческих условий. Неотслеживаемых изменений нет; оценка разрешения скидок остаётся в К03.

K11. Для СК01–СК20 найти разрешённое задание на отбор в Д08. Задания сохранены по всем событиям; они не заменяют подтверждение фактической передачи.

K12. Проверить вторую отметку о составе отобранного комплекта. По СК04 и СК12 отметка не подтверждена; остальные 18 событий имеют необходимый модельный след.

Количество отметок по контролям нельзя складывать как число уникальных ошибок: один факт может затронуть несколько контролей.

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

16 Матрица контролей: K13-K16

Матрица сохраняет знаменатель применимости и отделяет пробел конструкции от исполнения.

Код / контроль	Конструкция	Случаев	Отклонений	Источник
K13 Подтверждение передачи	Есть	20	2	Д09
K14 Период движения	Есть	20	1	Д09
K15 Пересчёт расхождений	Есть	2	2	Д10
K16 Корректировка остатка	Неполно	2	2	Д11

K13. Проверить лицо, дату и состав переданного комплекта по Д09. По СК04 и СК12 подтверждение неполно; отсутствие документа не приравнивается к отсутствию передачи.

K14. Использовать общий тест даты по цепочке 20; остальные 19 событий сопоставить с периодом движения. Одно отклонение отражено в КР06, без второго денежного эффекта.

K15. По Н04 и Н12 найти повторный независимый пересчёт и утверждённое объяснение разницы. Оба подтверждения отсутствуют; 30 тыс. руб. остаются условным расчётом.

K16. По связанным с СК06 и СК16 исправлениям сопоставить автора и одоблившую роль. В обоих случаях независимое разрешение не подтверждено; вывод КР07.

Количество отметок по контролям нельзя складывать как число уникальных ошибок: один факт может затронуть несколько контролей.

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

17 Матрица контролей: K17-K20

Матрица сохраняет знаменатель применимости и отделяет пробел конструкции от исполнения.

Код / контроль	Конструкция	Случаев	Отклонений	Источник
K17 Разделение ролей	Есть	20	2	Д12
K18 Связь с заказом	Есть	20	0	Д08
K19 Снятие резерва	Неполно	3	2	Д04
K20 Журнал исключений	Неполно	20	4	Д13

K17. По матрице ролей Д12 проверить исполнителей 20 складских событий. Для СК06 и СК16 действует совмещение функций без сохранённого компенсирующего контроля.

K18. Проверить пары ПР01/СК01–ПР20/СК20 по идентификатору заказа. Все 20 связей найдены; корректность даты и исполнения оценивается другими тестами.

K19. Снятие резерва применяется к цепочкам 08, 10 и 18. По 10 основание сохранено; по 08 и 18 нет полного подтверждения передачи нового статуса.

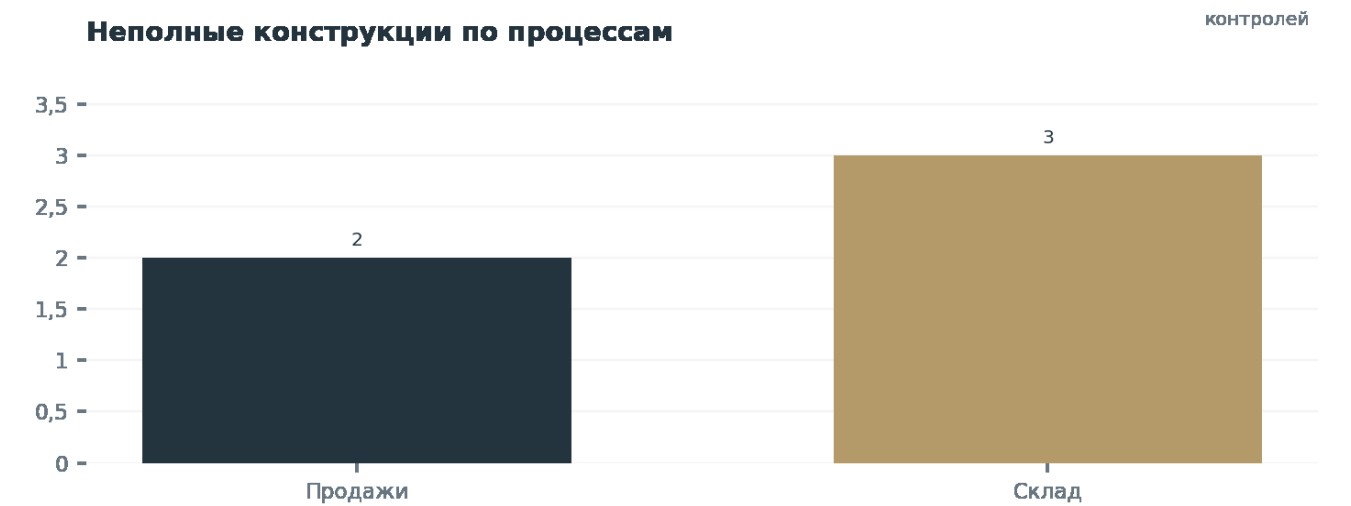
K20. Сверить исключения с журналом Д13. Случаи СК06, СК08, СК16 и СК18 не имеют полного кода, владельца и срока. Четыре отметки входят в КР05 и КР07.

Количество отметок по контролям нельзя складывать как число уникальных ошибок: один факт может затронуть несколько контролей.

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

18 Конструкция системы: пять неполных контролей

Пять из 20 процедур не имеют полного описания; остальные 15 формально определены.



Код	Чего не хватает	Требуемое решение
K05	Общего статуса резерва	Словарь и владелец
K09	Срока эскалации	Матрица просрочки
K16	Независимого одобрения	Вторая роль
K19	Условия снятия резерва	Основание и подтверждение
K20	Полного журнала исключений	Единый код и срок

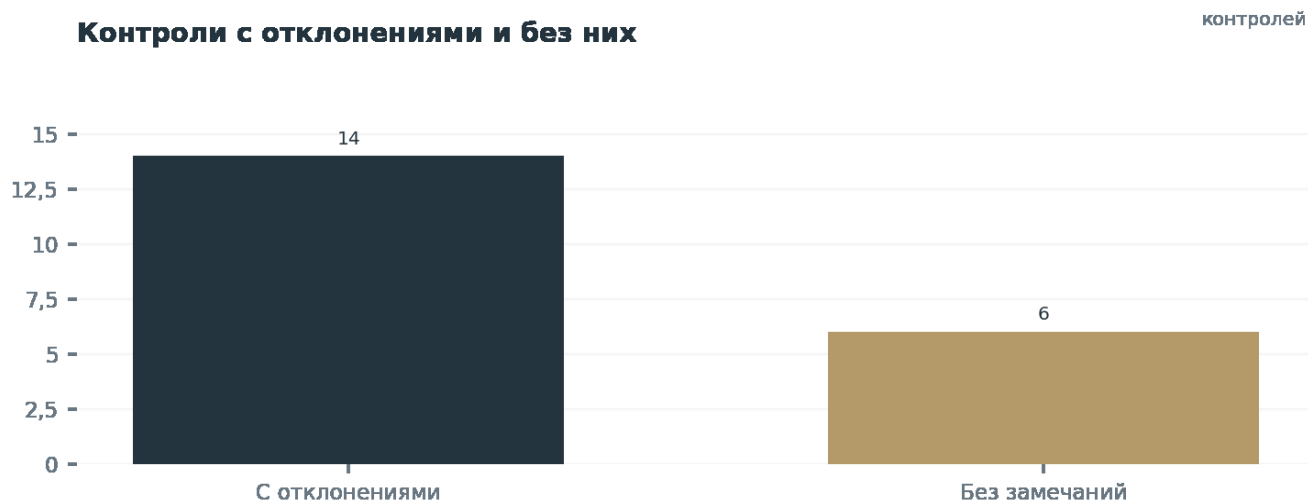
15 формально описанных контролей не признаются автоматически эффективными: исполнение проверяется отдельно по конкретным операциям.

Доля 5/20 описывает только состав выбранных контролей, а не всю систему внутреннего контроля компании.

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

19 Исполнение: как читать результаты

По 14 контролям есть отклонения; по шести в применимой выборке замечаний не выявлено.



Одна просроченная отгрузка затрагивает резерв, срок, передачу и журнал исключений. Поэтому суммирование числа замечаний по K01–K20 зависило бы число проблемных операций.

На уровне событий реестр содержит девять продаж и семь складских операций с замечаниями. На уровне цепочек это 13 заказов, так как ПР08/СК08, ПР18/СК18 и ПР20/СК20 пересекаются.

Отсутствие замечаний по шести контролям ограничено выбранными случаями и доступными следами.

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

20 КР01: кредитный лимит до отгрузки

ПР03 и ПР14 проходят при превышении модельного лимита клиента без сохранённого исключения.

Заказ	Долг до	Новая отгрузка	Лимит	Превышение
ПР03	1000	260	1100	160
ПР14	700	480	1000	180
Всего	—	740	—	340

Все суммы — тыс. руб. Превышение рассчитывается как долг до отгрузки плюс новая отгрузка минус лимит. 340 тыс. руб. — дополнительная экспозиция сверх внутреннего ограничения, а не установленная потеря.

Отклонение может быть коммерчески оправдано, но решение должен сохранить уполномоченный сотрудник до исполнения. Постфактум изменённый лимит не подтверждает предварительное разрешение.

Вероятность неплатежа и резерв не рассчитываются; взыскание задолженности не входит в задание.

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

21 КР02: скидки и полномочия

По ПР05 и ПР15 суммарная разница с базовой ценой 50 тыс. руб. не имеет требуемого одобрения.

Заказ	База, тыс. ₽	Фактическая выручка	Скидка	Доля
ПР05	320	300	20	6,25%
ПР15	530	500	30	5,66%
Всего	850	800	50	5,88%

Учебное правило требует согласования финансового директора для скидки свыше 5%. Обе суммы выручки уже отражены за вычетом скидки; 50 тыс. руб. не вычитаются из результата повторно.

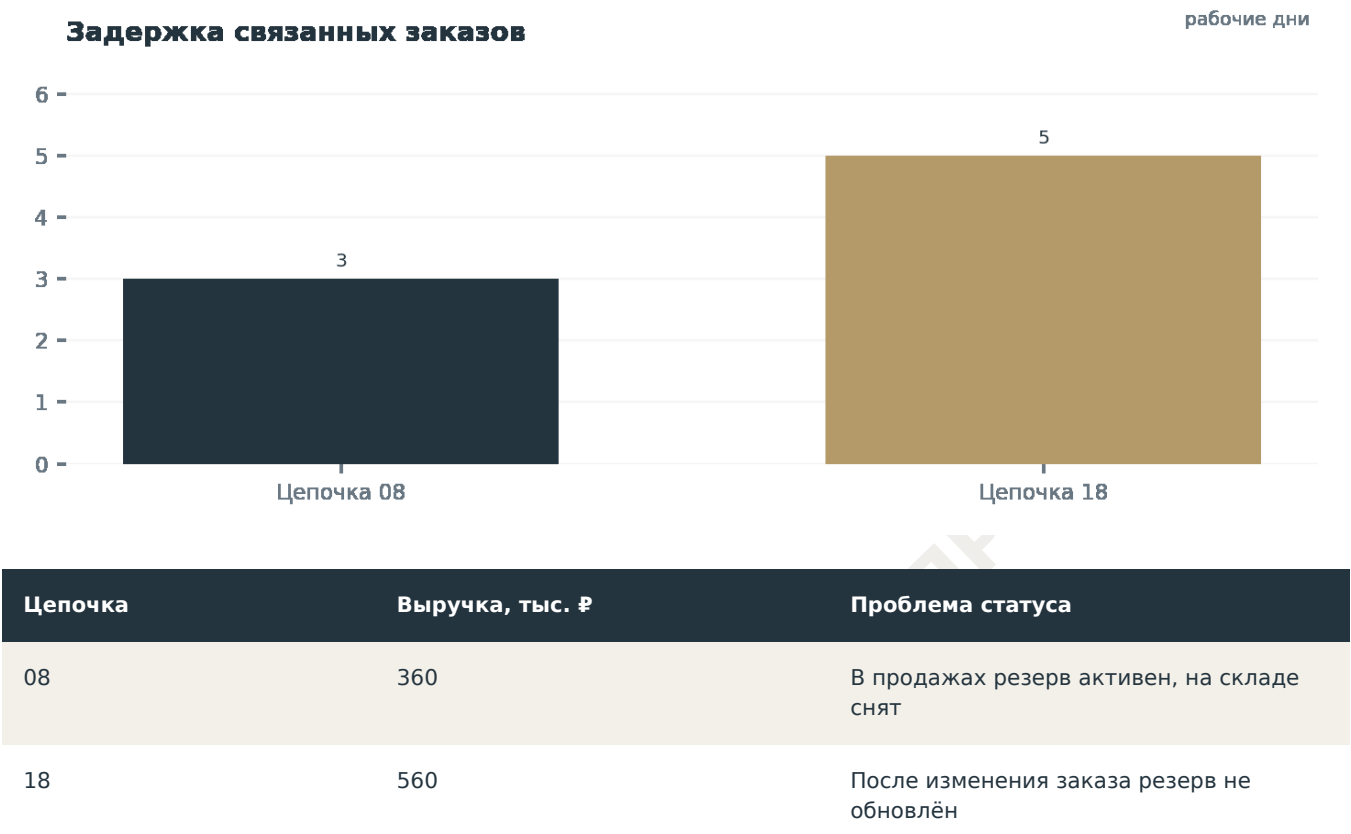
Отчёт не доказывает невыгодность сделок: без скидки заказ мог не состояться. Предмет вывода — отсутствие сохранённого решения уполномоченной роли.

Необоснованно называть всю скидку убытком или обещать её восстановление в будущей выручке.

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

22 КР05: резерв и обещанный срок

ПР08/СК08 и ПР18/СК18 задержаны на три и пять рабочих дней; статусы резерва расходятся.



Объём двух заказов — 920 тыс. руб. Он не является стоимостью потерянных продаж: модель показывает позднее исполнение, а не отмену. Неустойки и упущенная прибыль не рассчитываются.

Один межпроцессный вывод КР05 заменяет четыре несвязанных замечания по двум продажам и двум складским событиям.

Задержка установлена по модельному журналу дат; влияние транспорта за пределами компании не исследовалось.

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

23 КР03: комплектация и передача

По СК04 и СК12 нет полного независимого подтверждения собранного комплекта и его передачи.

Операция	Стоимость, тыс. ₽	Комплектация	Передача
СК04	168	Нет второго следа	Неполное подтверждение
СК12	264	Нет второго следа	Неполное подтверждение

Отсутствие следа не доказывает, что товар не был передан. Оно ограничивает возможность установить причину обнаруженных по связанным номенклатурным позициям расхождений.

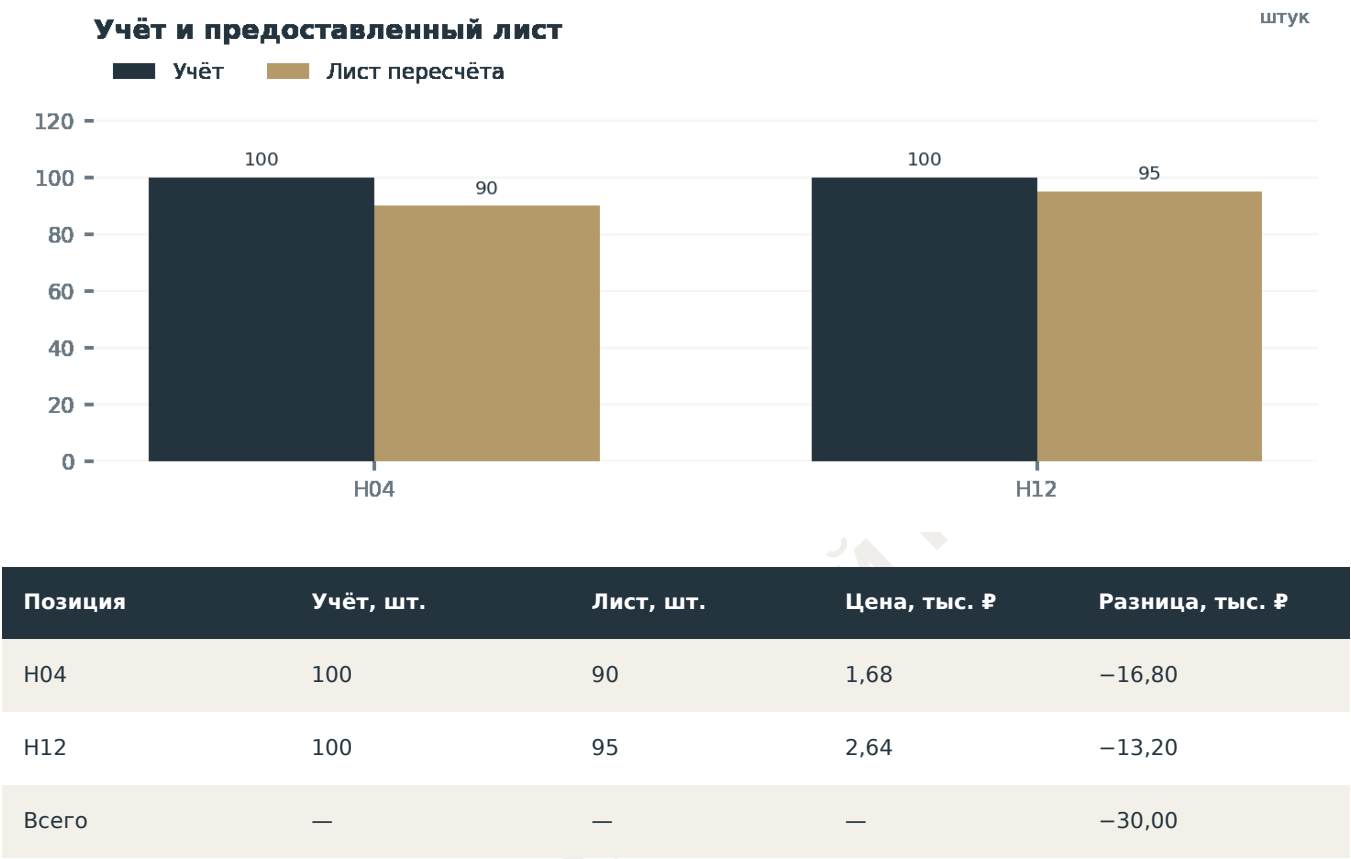
Предлагается подтверждать количество и номенклатуру на границе ответственности. Подпись на комплекте не должна заменять проверку состава; фото или скан используется только как дополнительный материал.

432 тыс. руб. — стоимость двух складских событий; она не включается в сумму потерь.

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

24 КР04: расхождения по предоставленному пересчёту

По двум позициям модельный лист пересчёта меньше учётного остатка на 30 тыс. руб.



$10 \times 1,68 + 5 \times 2,64 = 30,00$ тыс. руб. Исполнитель не присутствовал при пересчёте. Результат является расчётным расхождением по представленным данным; фактическая недостача и её причина не подтверждены.

H04 и H12 связаны с СК04 и СК12, но эта связь не доказывает, что расхождение возникло именно при этих отгрузках.

КР03 описывает недостаток контрольного следа, КР04 — расхождение остатков. Суммы 432 и 30 тыс. руб. не складываются.

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

25 КР07: корректировка и разделение функций

СК06 и СК16 имеют связанные корректировки, созданные и одобренные одной ролью.

Событие	Что наблюдается	Риск
СК06	Автор одновременно подтверждает изменение	Нет независимого разбора
СК16	Замещающий сотрудник использует оба полномочия	Нет компенсирующего контроля

Суммы корректировок в модельном комплекте не выделены, поэтому денежный эффект не рассчитывается. Вывод касается конструкции и исполнения разрешения, а не признания изменения ошибочным.

При малой команде второй контроль может выполняться руководителем по журналу всех исправлений на следующий рабочий день. Журнал должен содержать исходное значение, новое значение, причину и автора.

Техническая проверка учётных записей не выполнялась; исследовалась только предоставленная матрица бизнес-ролей.

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

26 КР06: граница года

По цепочке 20 документ датирован 31 декабря, а фактическая передача по модельному журналу состоялась 2 января.

Событие	Дата	Значение для теста
Заказ ПР20	29.12.2025	Сам по себе не закрывает поставку
Оформление документа	31.12.2025	Недостаточно для периода
Передача СК20	02.01.2026	Основание модельной корректировки
Выручка / стоимость	600 / 360 тыс. Р	Одна связанная цепочка

В модели условия предусматривают признание по фактической передаче. Поэтому 600 тыс. руб. выручки и 360 тыс. руб. себестоимости исключаются из 2025 года одновременно.

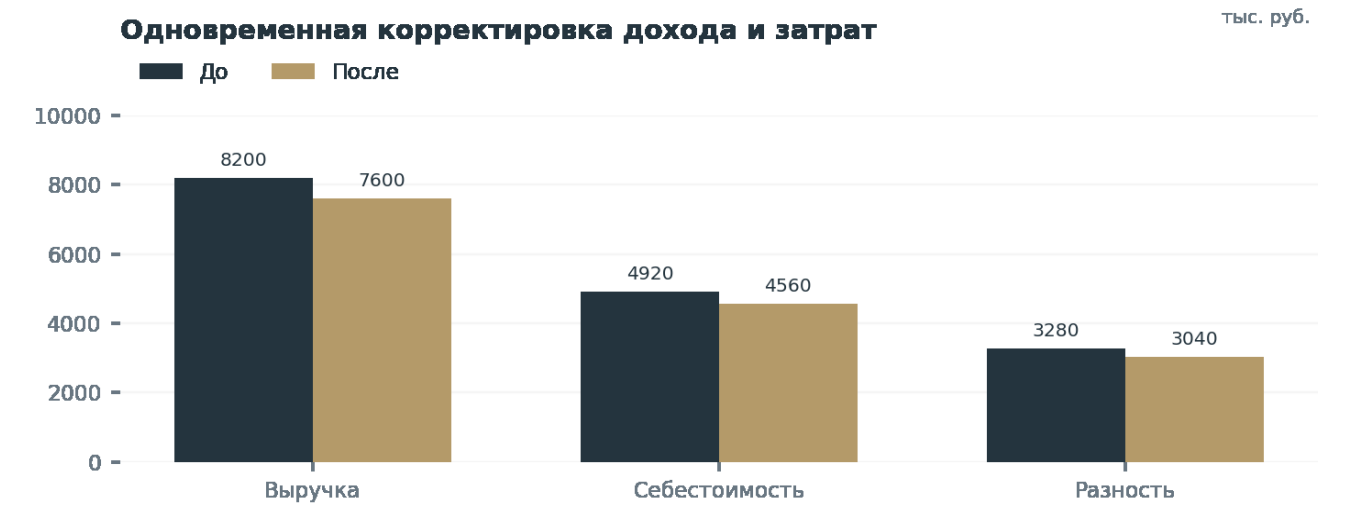
Это один факт с двумя последствиями. Не следует учитывать 600 и 360 как две потери или умножать число проверок из-за участия двух процессов.

Реальные условия перехода рисков и признания показателей требуют отдельной проверки договора и применимой учётной политики.

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

27 Мост результата по периоду

Сценарная корректировка цепочки 20 уменьшает результат выбранных продаж на 240 тыс. руб.



Показатель, тыс. ₽	До	Поправка	После
Выручка	8200	-600	7600
Себестоимость	4920	-360	4560
Разность	3280	-240	3040

240 = 600 – 360. Это перенос результата между периодами, а не безвозвратная потеря и не влияние на денежные средства. 50 тыс. руб. скидок уже учтены в выручке 8 200; второй корректировки по ним нет.

Таблица — аналитическая иллюстрация на выборке, не исправленная бухгалтерская отчётность компании.

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

28 Сверка запасов без повторного эффекта

Сценарный остаток: $5\,000 + 360 - 30 = 5\,330$ тыс. руб.

Компонент	Тыс. ₽	Основание
Исходный учётный остаток	5000	Модель Д10
Восстановление цепочки 20	360	Передача после отчётной даты
Расхождение Н04 и Н12	-30	Условно, если пересчёт подтверждён
Сценарный остаток	5330	Не является актом инвентаризации

360 тыс. руб. — та же себестоимость, которая исключена из затрат в предыдущем разделе. Нельзя одновременно считать её новым положительным эффектом на результат и ещё раз прибавлять как независимую выгоду.

Расхождение 30 тыс. руб. зависит от подтверждения пересчёта. До подтверждения базовый сценарий только по периоду даёт 5 360 тыс. руб.

Связь баланса и результата показана для исключения двойного счёта. Проводки к реальному учёту не формируются.

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

29 КР08: просрочка и эскалация

Из четырёх просроченных обязательств два не имеют назначенного следующего действия.

Заказ	Просроченный остаток, тыс. ₽	Возраст	Маршрут
ПР09	150	12 дней	Не назначен
ПР19	240	28 дней	Не назначен
ПР02	80	8 дней	Есть
ПР12	120	15 дней	Есть
Всего	590	—	2 из 4 без маршрута

390 тыс. руб. — остаток без полноценной эскалации; общая просрочка четырёх обязательств 590 тыс. руб. Это не расчёт ожидаемого кредитного убытка.

ПР03 и ПР14 из теста кредитного лимита — другие заказы. Несмотря на отсутствие пересечения этих строк, суммы 340 тыс. руб. превышения лимита и 390 тыс. руб. просрочки нельзя складывать в оценку потерь.

Взыскание и юридическая оценка задолженности не проводились.

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

30 Карта восьми выводов

Единый код связывает наблюдение, контроль, денежный статус и последующее действие.

Код	Содержание	Контроли	Тип
KP01	Лимит клиента	K02	Экспозиция
KP02	Согласование скидки	K03	Условие сделки
KP03	Комплектация / передача	K12, K13	Недостаток следа
KP04	Лист пересчёта	K15	Условное расхождение
KP05	Резерв и срок	K05, K06, K19, K20	Стык процессов
KP06	Граница периода	K07, K14	Расчётная корректировка
KP07	Корректировка и роли	K16, K17, K20	Недостаток контроля
KP08	Просрочка	K09	Отсутствие эскалации

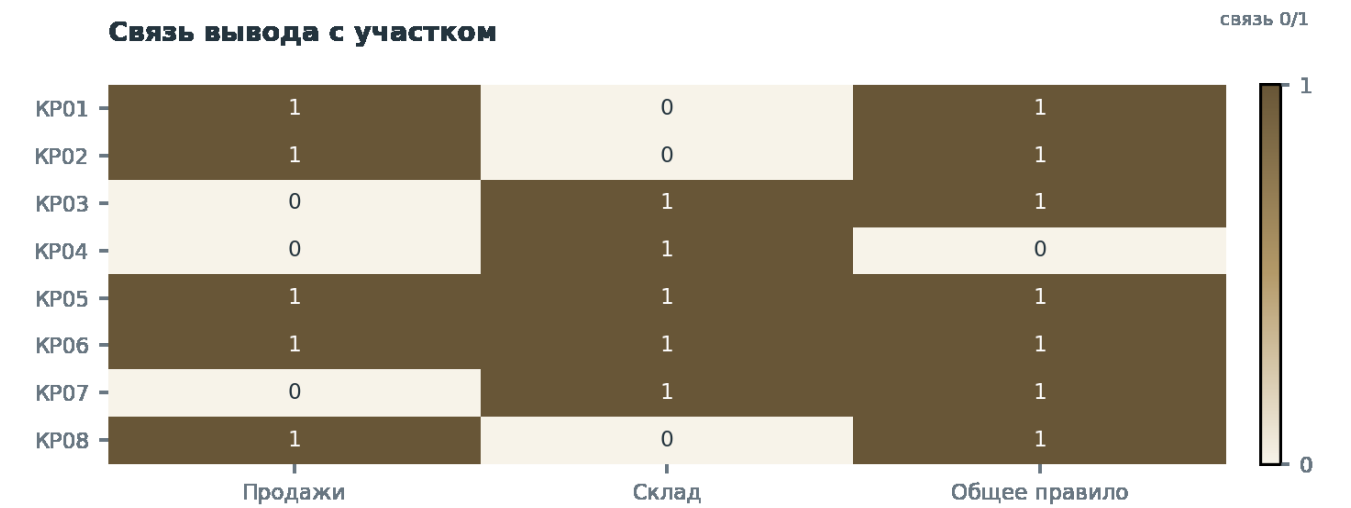
Ни один код не подменяет вывод об общей достоверности отчётности. Смысл каталога — адресно назначить меры и сохранить связь с подтверждением.

Один вывод может быть связан с несколькими контролями и событиями, но учитывается как один факт.

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

31 Матрица пересечения фактов

Визуальная связь показывает, почему число замечаний по контролям выше числа самостоятельных выводов.



KP05 и KP06 требуют совместного решения владельцев обоих процессов. KP04 остаётся складским расчётным вопросом, хотя для выяснения причины могут понадобиться документы передачи.

Матрица не содержит оценок вероятности и не используется для суммирования риска.

Разные процедуры сохраняются, если отвечают на разные вопросы; одинаковая документальная сверка повторно не выполняется.

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

32 Что можно и нельзя суммировать

Денежные показатели имеют разные базы: результат, остаток, скидка, экспозиция и просрочка.

Показатель	Сумма, тыс. ₽	Смысл
Перенос результата	240	Разность дохода и затрат
Пересчёт запасов	30	Условное расхождение
Скидки	50	Уже включены в цену продаж
Превышение лимита	340	Экспозиция сверх правила
Просрочка без маршрута	390	Часть задолженности

Если расхождение запасов подтвердится и относится к рассматриваемому результату, отдельный сценарий разности $3\,040 - 30 = 3\,010$ тыс. руб. возможен. Это не сумма потерь компании и не общий эффект внедрения.

50, 340 и 390 тыс. руб. в этот расчёт не включаются: они описывают другие вопросы. Наличие числа не делает его независимым денежным эффектом.

Главное правило: сначала определить экономический смысл суммы и пересечения, затем обсуждать арифметику.

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

33 Причины на стыке процессов

Повторяющиеся разрывы связаны с разным словарём статусов и отсутствием владельца общей цепочки.

Причина-гипотеза	Наблюдаемое проявление	Проверяемая мера
Разные значения статуса	КР05: резерв и срок	Общий словарь
Документ заменяет событие	КР06: дата накладной	Факт передачи
Самопроверка исправления	КР07: одна роль	Второе разрешение
Нет следующего действия	КР08: просрочка	Владелец и дата
Нет сохранённого решения	КР01, КР02	Разрешение до исполнения

Гипотезы не объясняют мотивы сотрудников и не свидетельствуют о мошенничестве. Они служат основой пилота, в котором проверяется связь причины и результата.

Не следует автоматизировать неопределённый статус: система лишь быстрее воспроизведёт неоднозначность.

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

34 Целевая схема взаимодействия

Заказ переходит между процессами только при выполнении понятного условия.

Общий маршрут с контрольными воротами



Продажи не закрывают заказ по факту печати документа. Склад не снимает резерв без основания и обратного сообщения. Финансовая функция получает дату фактической передачи и статус расчётов.

Каждое исключение сохраняет код, причину, разрешившую роль и срок устранения. Для малой команды предусматривается замещение с последующим независимым просмотром.

Схема является рекомендацией; настройка системы и внедрение не выполнены.

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

35 Матрица ответственности

Для общей цепочки нужен один владелец результата, при сохранении ответственности отдельных ролей.

Объект	Исполнитель	Разрешает / проверяет
Цена и скидка	Менеджер продаж	Руководитель / финдиректор
Лимит	Финансовый специалист	Финансовый директор
Резерв	Менеджер + кладовщик	Владелец цепочки
Комплектация	Кладовщик	Второй сотрудник
Корректировка	Автор изменения	Независимый руководитель
Период	Бухгалтер	Главный бухгалтер
Просрочка	Менеджер	Руководитель продаж

Заместители назначаются заранее. Если независимость временно невозможна, исключение регистрируется, а руководитель просматривает все такие операции в установленный срок.

Матрица бизнес-ролей не заменяет техническую настройку прав доступа.

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

36 План 90 дней: единый проект улучшений

Общие меры планируются один раз, даже если устраняют недостатки в обоих процессах.

Горизонт	Мера	Связь с выводами	Критерий
1-30 дней	Сверить открытые случаи	KP01-KP08	Ответ / статус по каждому
1-30 дней	Утвердить статусы заказа	KP05, KP06	Один словарь
31-60 дней	Разрешения и независимые проверки	KP01, KP02, KP07	Сохранённый след
31-60 дней	Пилот общей очереди	KP05, KP08	Нет потерянных переходов
61-90 дней	Повторные тесты	K01-K20	Отчёт по новым событиям

Сроки зависят от доступности сотрудников и качества справочников. Суммы затрат и гарантированная экономия не рассчитаны, поскольку исходная модель не содержит стоимости внедрения.

Общая настройка журнала исключений не включается дважды в план продаж и план склада.

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

37 Панель показателей после пилота

Показатели связывают клиентский результат с надёжностью контрольного следа.

Метрика	Определение	Разрез
Срок исполнения	Передача минус обещанная дата	Канал и тип заказа
Согласование лимита	Разрешённые исключения / превышения	Клиент
Скидки	Одобрённые до заказа / применимые	Уровень скидки
Резервы	Согласованные статусы / переходы	Причина изменения
Корректировки	Независимо разрешённые / изменения	Автор и тип
Просрочка	Обязательства с действием / просроченные	Возраст

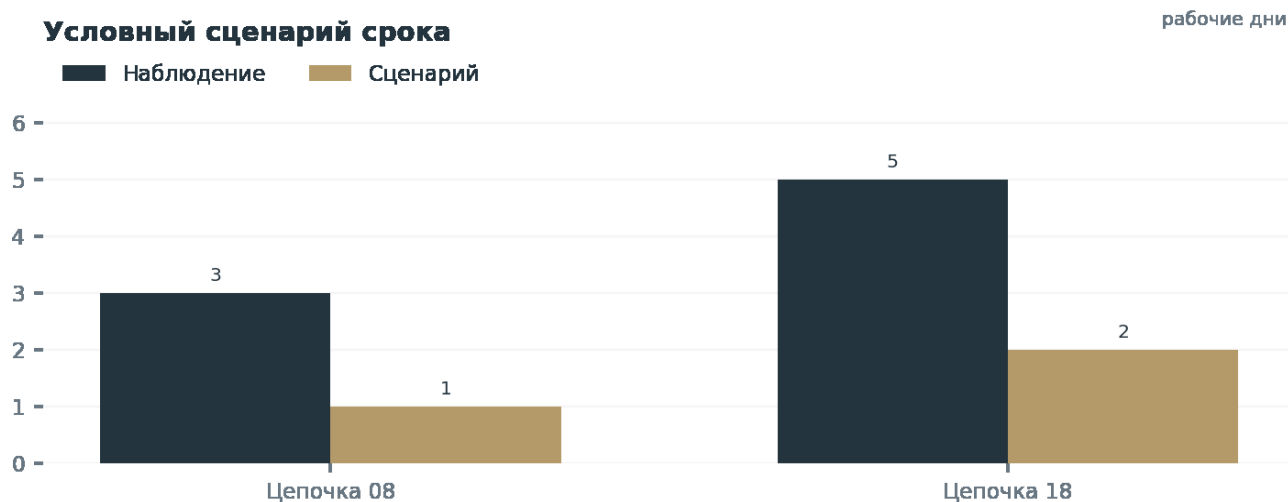
Нельзя стимулировать только скорость отгрузки: это может вытеснить проверки лимитов и состава. Метрики рассматриваются парами «срок — качество следа».

Цели утверждаются после сопоставимого базового замера. Реальное улучшение в демонстрации не заявляется.

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

38 Сценарий эффекта: только измеримые величины

Для просроченных цепочек 08 и 18 суммарное опоздание составляет восемь рабочих дней.



При допущении, что единый резерв сокращает задержки до одного и двух дней, сумма опозданий снижается с восьми до трёх дней, на 62,5%. Это сумма интервалов двух заказов, не человеко-дни и не денежная экономия.

Сценарий требует пилота: причины задержек могут быть связаны с транспортом, отсутствием товара или изменением заказа. В отчёте эти факторы полностью не разделены.

Финансовая выгода от ускорения не рассчитывается без подтверждённых отмен, штрафов или стоимости ресурсов.

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

39 Повторная проверка после изменений

Новая проверка должна включать обычные операции, исключения и переход периода.

Блок	Что выбрать	Как принять
Лимиты и скидки	Новые исключения	Решение раньше исполнения
Резерв	Изменённые и отменённые заказы	Статусы совпадают
Склад	Корректировки и передачи	Второй контроль сохранён
Период	События до и после даты	Документ связан с фактом
Просрочка	Новые просроченные остатки	Владелец и следующее действие

Количество новых операций и период повторной проверки согласуются отдельно. Исправление документов старой выборки не считается доказательством устойчивого выполнения контроля в будущем.

Текущий лимит 40 операций не включает ещё не проведённую повторную проверку.

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

40 Открытые вопросы руководству

Запросы должны менять конкретный вывод или снимать конкретное ограничение.

Запрос	Связь	Что изменит
Разрешение превышения лимитов	KP01	Статус исключения
Одобрение скидок	KP02	Статус полномочий
Повторный подтверждённый пересчёт	KP04	Статус суммы 30 тыс. ₽
Подтверждение даты передачи	KP06	Сценарную корректировку
Журнал исправлений и замещения	KP07	Оценку независимости
План работы с просрочкой	KP08	Закрытие процессного замечания

Ответы в демонстрационном кейсе не получены и не имитируются. После получения сохраняются версия документа, дата, автор и причина изменения статуса.

Молчание на запрос не является признанием финансового нарушения.

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

41 Пример сквозного досье: цепочка 20

Одно досье связывает два события, два контроля и один вывод о границе периода.

Элемент	Запись	Использование
Заказ	ПР20: 600 тыс. ₽	Выручка выборки
Складское событие	СК20: 360 тыс. ₽	Стоимость исполнения
Общий документ	Д09: передача 02.01.2026	Один тест даты
Контроль продаж	K07	Основание периода выручки
Контроль склада	K14	Период движения
Вывод	KP06	Одна связанная корректировка
Итог	$-600 + 360 = -240$ тыс. ₽	Перенос результата

В рабочем досье сохранены два номера операций, одна версия документа передачи и одна запись документального теста. Результат теста используется в обеих матрицах. Исполнителю не нужно повторно извлекать дату или создавать второе независимое замечание.

Стоимость запасов +360 и уменьшение затрат −360 — две стороны одного изменения; двойного положительного эффекта нет.

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

42 Приоритеты решений по восьми выводам

Очередность определяется тем, какое событие может повториться до завершения улучшений.

Очередь	Выводы	Действие до следующего события
Немедленная сверка	КР06, КР04	Подтвердить дату и пересчёт
До новой отгрузки	КР01, КР02	Проверить разрешения условий
До нового исправления	КР07	Назначить независимую роль
В ближайшем платёжном цикле	КР08	Определить владельца просрочки
В пилоте общего маршрута	КР03, КР05	Уточнить передачу и статусы

Это управленческая очередность, а не шкала вероятности ущерба. Расхождение запасов и дата передачи требуют адресных подтверждений; системные изменения резерва могут идти параллельно. Нельзя откладывать конкретный открытый вопрос до завершения автоматизации.

Ответственные и сроки подлежат утверждению руководителем. Приоритет не превращает неподтверждённое расхождение в установленный убыток.

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

43 Итог: единая цепочка и проверяемые решения

Система контроля должна сохранять смысл операции от коммерческого решения до движения товара и оплаты.

Результат	Ограничение
Карта процессов и контролей	Не вся деятельность компании
Прослеживаемые выводы	Целевая выборка
Расчётные сценарии	Зависят от допущений
План внедрения	Внедрение не выполнено

Отчёт охватывает два процесса, 20 контролей, 40 уникальных событий и четыре модельных интервью. Восемь групп выводов связаны с 16 событиями в 13 заказах. Общие документальные тесты и денежные последствия не дублируются.

Первый управленческий приоритет — уточнить открытые финансовые вопросы и статус пересчёта; второй — согласовать общие состояния заказа; третий — подтвердить исполнение обновлённых контролей на новых операциях.

Материал демонстрационный, не является аудиторским заключением по №307-ФЗ, сертификацией, расследованием или техническим обследованием ИТ.

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 отдельных операций к согласованной работе процессов

ПК-07 · «РегионТехСнаб»

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.