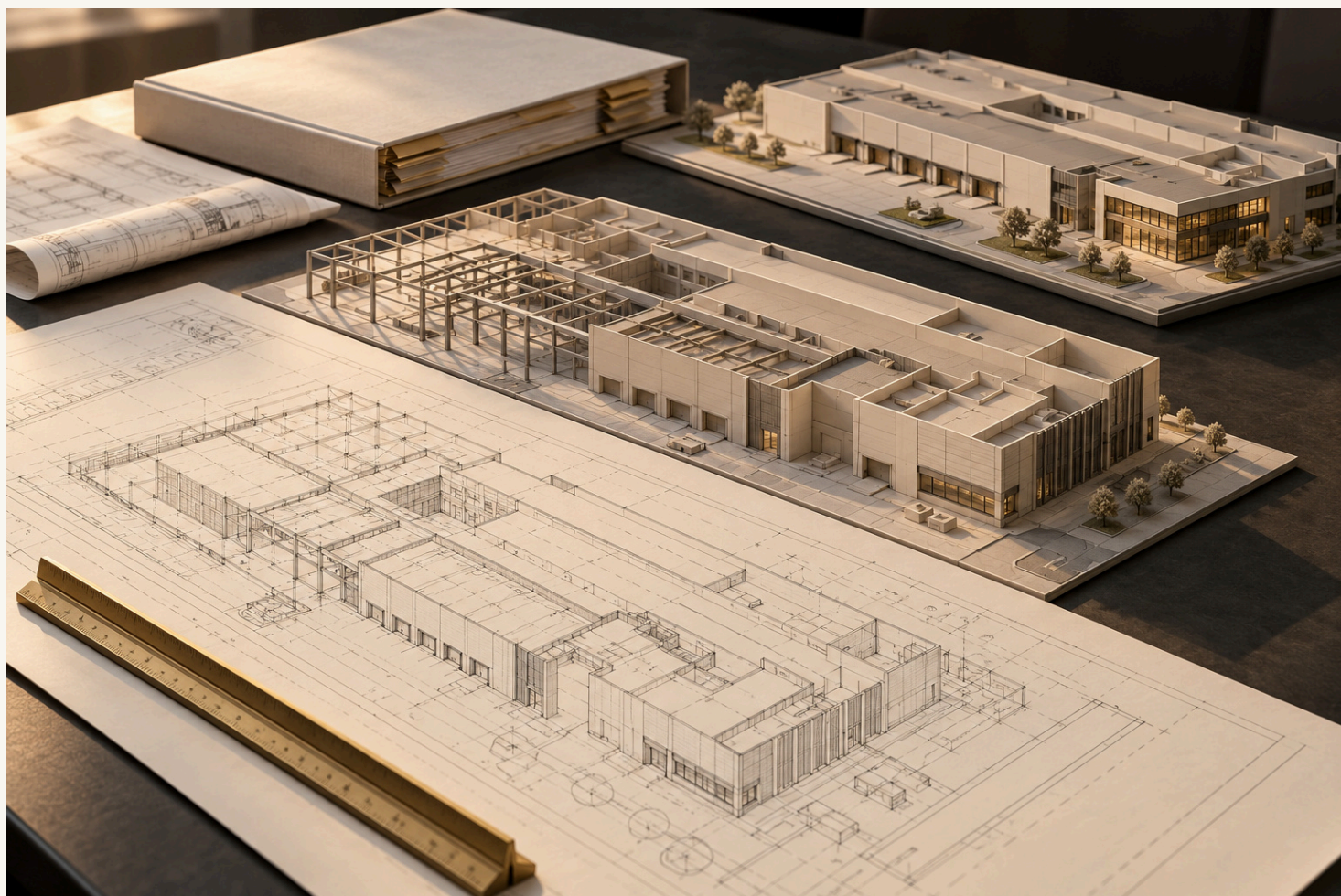


КД-01 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Обзорная диагностика проектного бизнеса

«ПроектБюро Меридиан»

Инженерное проектирование · шесть проектов



ПЕРИОД ПРОВЕРКИ

2025

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

Оглавление

Обзорная диагностика проектного бизнеса · «ПроектБюро Меридиан»

Основная часть: 40 страниц. Нумерация содержания сохраняется после добавления титула и финального листа.

01 Резюме: рост объёма опережает деньги	2
02 Задание и глубина обзора	3
03 Модель деятельности и источники дохода	4
04 Реестр источников и ограничения	5
05 Программа без повторных процедур	6
06 Выборка: назначение и отбор	7
07 Реестр записей: M01-M10	8
08 Реестр записей: M11-M20	9
09 Баланс: проверка равенства	10
10 Финансовый результат года	11
11 Мост от прибыли к деньгам	12
12 Прямой расчёт денежного потока	13
13 Денежный календарь: январь-июнь	14
14 Денежный календарь: июль-декабрь	15
15 Сезонность и декабрьское решение	16
16 Проект «Север»: отдельная диагностика	17
17 Проект «Контур»: отдельная диагностика	18
18 Проект «Вектор»: отдельная диагностика	19
19 Проект «Порт»: отдельная диагностика	20
20 Проект «Сфера»: отдельная диагностика	21
21 Проект «Ритм»: отдельная диагностика	22
22 Возраст незавершённых работ	23
23 Дебиторка и статус приёмки	24
24 Процесс приёмки этапа	25
25 Три интервью и проверяемые гипотезы	26
26 ДГ01: единый сценарий переноса этапа	27
27 ДГ02: старые работы требуют решения	28
28 ДГ03: чувствительность к спорному долгу	29
29 ДГ04: выплаты владельцу и запас ликвидности	30
30 ДГ05: изменения задания и скрытая нагрузка	31
31 ДГ06: зависимость от ключевых ролей	32
32 Совместный сценарий показателей	33
33 Проверка краткосрочного денежного запаса	34
34 Карта приоритетов собственника	35
35 План на 30 дней	36
36 Панель ежемесячного контроля	37
37 Открытые вопросы и ограничения	38
38 Как проверить результат изменений	39
39 Итог обзорной диагностики	40

01 Резюме: рост объёма опережает деньги

Прибыль 14,4 млн руб. сосуществует с операционным денежным потоком 4,4 млн руб. и ростом незавершённых работ.

96,0 млн

выручка

14,4 млн

прибыль по модели

4,4 млн

операционный поток

Три разные характеристики результата

млн руб.



Проблема находится в переходе от выполненной работы к принятому этапу и поступлению оплаты. Дебиторская задолженность выросла на 12 млн руб., незавершённые работы — на 8 млн руб. Часть роста профинансировали поставщики: обязательства увеличились на 6 млн руб.

Решение собственника: сначала проверить основания закрытия этапов и возможности завершения проектов, затем увязать выплаты владельцу с денежным календарём. Масштаб бизнеса по выручке не заменяет оценку свободных денег.

Все организации и данные вымышлены. Диагностика консультационная; выводы не являются аудиторским заключением.

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

02 Задание и глубина обзора

КД-01: 12 месяцев, финансы, качество данных и один процесс приёмки этапов; 20 операций и три сценария интервью.

Параметр	Периметр примера
Организация	Одно инженерное бюро
Финансы	2025 год и остатки на начало / конец
Процесс	От готовности этапа до основания оплаты
Выборка	M01-M20: 20 уникальных записей
Интервью	Руководитель, проектный менеджер, бухгалтер
Исключено	Подробный перерасчёт налогов, юридическая и техническая экспертиза

Обзор предназначен для определения приоритетов углублённой работы. Он не заменяет детальное тестирование всех участков учёта и не означает, что вся деятельность компании проверена.

Признание показателей описано по внутренним допущениям учебной модели; реальные договоры и учётная политика не исследовались.

Страницы с расчётами раскрывают логику диагностики, а не расширяют согласованную выборку.

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

03 Модель деятельности и источники дохода

Шесть проектов имеют разную зрелость, условия приёмки и потребность в оборотных средствах.

Проект	Выручка	Расходы	Разность	Дебиторка
Север	24	16	8	6
Контур	20	14	6	5
Вектор	18	13	5	4
Порт	14	11	3	4
Сфера	12	10	2	3
Ритм	8	8	0	2

Все суммы здесь и далее — млн руб., если не указано иное. Расходы 72 включают признанные затраты проектов и распределённые общие расходы до амортизации, процентов и налога. Незавершённые работы показаны отдельно в активах.

Ни один проект не оценивается только по текущей разности: важны остаток обязательств, принятие результата и срок получения денег.

Разность выручки и расходов до амортизации, процентов и налога обозначается в отчёте как операционный результат до этих статей.

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

04 Реестр источников и ограничения

Восемь модельных источников дают одну согласованную основу для финансового и процессного анализа.

Код	Материал	Для чего нужен
Д01	Годовой баланс и финансовый результат	Контроль итогов
Д02	Помесячные денежные потоки	Связь результата с деньгами
Д03	Карточки шести проектов	Маржа, остатки и сроки
Д04	М01–М20: документы операций	Выборочные тесты
Д05	Ведомость незавершённых работ	Состав и возраст
Д06	Дебиторская задолженность	Приёмка и оплата
Д07	Регламент закрытия этапов	Процессные критерии
Д08	Три сценария интервью	Гипотезы причин

Источники созданы для демонстрации и не являются документами реального заказчика. Пояснения используются как гипотезы и сопоставляются с числовыми и документальными следами.

Недостающий акт или согласование не заменяется положительным предположением.

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

05 Программа без повторных процедур

Общий документ изучается один раз; результаты используются в финансовом и процессном разделах.

Процедура	Данные	Результат	Связь
Сверка итогов	Д01-Д03	Согласованный набор цифр	Финансы / учёт
Дата приёмки	М04, М11	Сценарий переноса этапа	Учёт / процесс
Возмещаемость работ	Д05, М16	Открытый вопрос 1,5	Активы / проекты
Статус долга	Д06, М18	Сценарий 1,0	Ликвидность / данные
Причины задержек	Д07-Д08	Карта переходов	Один процесс

М04 и М11 — разные записи одной цепочки: выручка и относящиеся к этапу затраты. Их связывает один вывод ДГ01. Исполнитель не создаёт два независимых замечания и не складывает обе суммы как потери.

В стоимостной оценке каждый экономический факт учитывается с учётом связанных активов и расходов.

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

06 Выборка: назначение и отбор

20 записей выбраны по признакам неподтверждённых этапов, старых остатков и отклонений процесса.

Группа	Номера	Что проверяется
Выручка и приёмка	M01-M08	Связь этапа и основания
Затраты проектов	M09-M14	Отнесение и завершённость
Остатки работ и долга	M15-M18	Состав, возраст, статус
Решения по выплатам	M19-M20	Связь с денежным ресурсом

Это целевая выборка из модельного журнала 480 записей. Доля по количеству — 4,17%. В журнале смешаны разные типы событий, поэтому суммы всех 20 строк не складываются в «денежный объём проверки».

Нормальные записи включены для сравнения, но выборка не является статистически представительной.

Доля отклонений в выборке не переносится на всю компанию.

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

07 Реестр записей: M01-M10

Идентификаторы сохраняют связь между числом, документом и общим выводом.

Запись	Объект	Сумма, млн	Связь
M01	Приёмка	0,3	Без замечания
M02	Приёмка	0,4	Без замечания
M03	Приёмка	0,5	Без замечания
M04	Приёмка	2,4	ДГ01
M05	Приёмка	0,7	Без замечания
M06	Приёмка	0,8	Без замечания
M07	Приёмка	0,9	Без замечания
M08	Приёмка	1,0	Без замечания
M09	Затраты	1,1	Без замечания
M10	Затраты	1,2	Без замечания

«Без замечания» относится только к выполненным тестам. M19 и M20 — документы согласования частей выплат владельцу; их суммы не заменяют полный годовой объём выплат 6,0 по Д02.

ДГ01-ДГ06 — единый каталог наблюдений; отсутствие ссылки на код не означает проверку всех свойств операции.

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

08 Реестр записей: M11-M20

Идентификаторы сохраняют связь между числом, документом и общим выводом.

Запись	Объект	Сумма, млн	Связь
M11	Затраты	1,2	ДГ01
M12	Затраты	1,4	Без замечания
M13	Затраты	1,5	Без замечания
M14	Затраты	1,6	Без замечания
M15	Остаток	1,7	Без замечания
M16	Остаток	1,5	ДГ02
M17	Остаток	1,9	Без замечания
M18	Остаток	1	ДГ03
M19	Выплата	2,1	ДГ04
M20	Выплата	2,2	ДГ04

«Без замечания» относится только к выполненным тестам. M19 и M20 — документы согласования частей выплат владельцу; их суммы не заменяют полный годовой объём выплат 6,0 по Д02.

ДГ01-ДГ06 — единый каталог наблюдений; отсутствие ссылки на код не означает проверку всех свойств операции.

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

09 Баланс: проверка равенства

Рост активов на 18,4 млн руб. связан прежде всего с дебиторкой и незавершёнными работами.

Показатель	Начало	Конец	Изменение
Деньги	6	3,4	-2,6
Дебиторка	12	24	12
Незавершённые работы	6	14	8
Основные средства	20	21	1
Активы	44	62,4	18,4
Обязательства поставщикам	8	14	6
Кредиты	12	16	4
Капитал	24	32,4	8,4

Конец периода: $3,4 + 24 + 14 + 21 = 62,4$; источники $14 + 16 + 32,4 = 62,4$. Капитал вырос на прибыль 14,4 за вычетом выплат собственнику 6,0.

Сверка равенства подтверждает внутреннюю согласованность модели, но не существование и возмещаемость каждого актива.

Начальный баланс служит базой годового движения и не является отдельным вторым годом анализа.

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

10 Финансовый результат года

Положительный результат до амортизации и финансирования равен 24,0 млн руб.

Статья	Сумма	Пояснение
Выручка	96	Шесть проектов
Расходы	72	Признанные операционные затраты
Операционный результат	24	До следующих статей
Амортизация	4	Неденежный расход
Проценты	2	По модели финансирования
Налоговый расход	3,6	Предоставлен в модели, не пересчитан
Прибыль	14,4	$96 - 72 - 4 - 2 - 3,6$

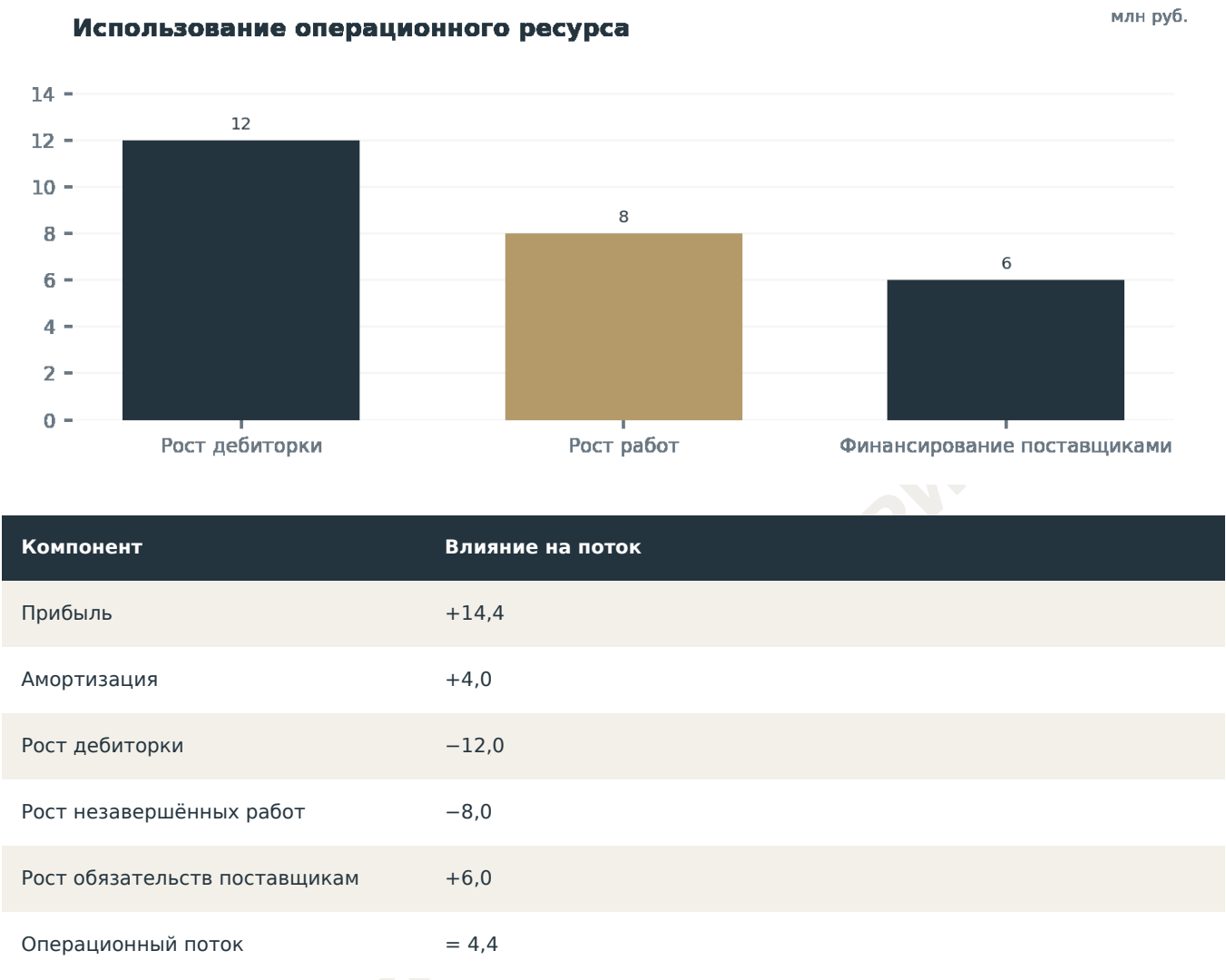
Налоговый расход не выводится из универсальной ставки и не оценивается на соответствие законодательству. Обзор КД-01 не включает подробный налоговый перерасчёт.

Нормализация разовых статей и оценка стоимости бизнеса не выполнялись.

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

11 Мост от прибыли к деньгам

Изменение оборотных активов поглощает большую часть прибыли.



Последняя колонка — переход от результата к денежному потоку, а не перечень расходов. Рост обязательств временно поддерживает деньги, но создаёт будущие платежи.

Одна и та же незавершённая работа не вычитается повторно как расход и как дополнительная потеря.

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

12 Прямой расчёт денежного потока

Поступления 84,0 меньше выручки 96,0 на прирост дебиторки 12,0.

Движение	Млн руб.
Поступления клиентов	84
Операционные выплаты	-74
Проценты	-2
Налоги по модели	-3,6
Операционный поток	4,4
Инвестиции	-5
Новые кредиты / погашение	+8 / -4
Выплаты владельцу	-6
Изменение денег	-2,6

Операционные выплаты: расходы 72 + рост работ 8 – рост обязательств 6 = 74. Остаток денег: $6 + 4,4 - 5 + 8 - 4 - 6 = 3,4$.

Прямой и косвенный способы дают одинаковый поток 4,4; это проверка согласованности, а не два независимых источника денежных средств.

Проценты и налоги классифицированы в операционном потоке по соглашению этой модели.

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

13 Денежный календарь: январь-июнь

Месячный разрез показывает момент расходования накопленного денежного ресурса.

Месяц	Выручка	Поступления	Опер. выплаты*	Деньги на конец
1	6	5	5	6
2	6	5	5	6
3	7	6	6,9	5,1
4	7	6	5,5	5,6
5	8	7	6	6,6
6	8	7	7,4	9,2

*Операционные выплаты в таблице включают проценты и налоги квартального месяца. В июне отдельно отражены инвестиции 5 и привлечение кредита 8; в декабре — погашение кредита 4 и выплата владельцу 6.

Календарь построен по данным прошедшего периода. Он не является согласованным будущим бюджетом.

Все суммы — млн руб. Конечные деньги каждого месяца согласованы с полным реестром денежных движений Д02.

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

14 Денежный календарь: июль-декабрь

Месячный разрез показывает момент расходования накопленного денежного ресурса.

Месяц	Выручка	Поступления	Опер. выплаты*	Деньги на конец
7	8	7	6,5	9,7
8	8	7	6,5	10,2
9	9	8	8,4	9,8
10	9	8	7	10,8
11	10	9	7	12,8
12	10	9	8,4	3,4

*Операционные выплаты в таблице включают проценты и налоги квартального месяца. В июне отдельно отражены инвестиции 5 и привлечение кредита 8; в декабре — погашение кредита 4 и выплата владельцу 6.

Календарь построен по данным прошедшего периода. Он не является согласованным будущим бюджетом.

Все суммы — млн руб. Конечные деньги каждого месяца согласованы с полным реестром денежных движений Д02.

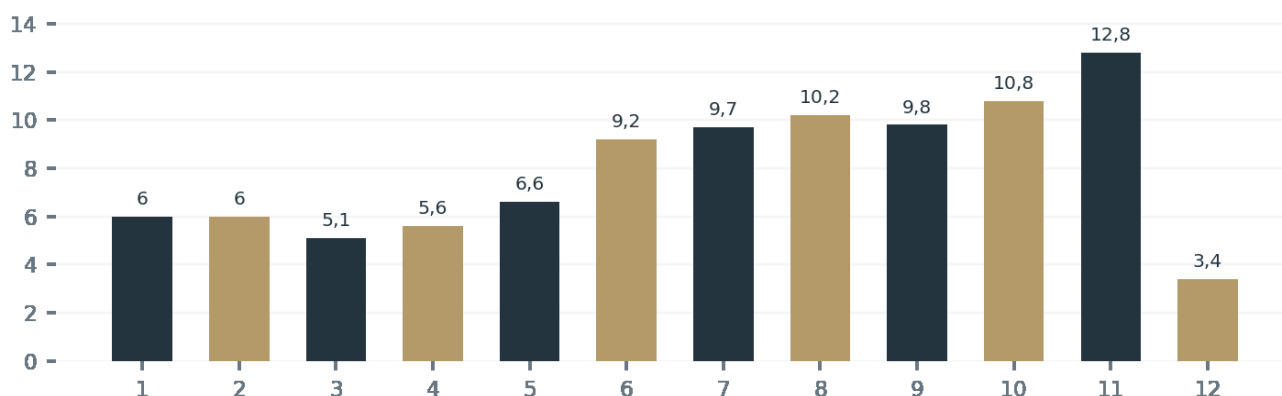
Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.

15 Сезонность и декабрьское решение

Декабрьская выплата владельцу и погашение кредита снижают остаток денег до 3,4 млн руб.

Остаток денег по месяцам

млн руб.



Накопленный остаток перед выплатами не равен свободному ресурсу: он должен покрывать уже принятые обязательства. Положительная прибыль не устанавливает допустимую сумму распределения денег.

Рекомендация — представить собственнику отдельно прибыль, свободные деньги после обязательных платежей и минимальный согласованный резерв.

Отчёт не даёт правовой оценки распределению средств. Рассматривается только финансовая устойчивость решения.

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

16 Проект «Север»: отдельная диагностика

Зрелый проект с устойчивым вкладом

Показатель	Млн руб.	Управленческий смысл
Выручка	24	Признанный объём
Расходы	16	Включённые затраты
Вклад	8	До общих последующих статей
Дебиторка	6	Ожидаемое поступление
Незавершённые работы	2	Ещё не закрытый ресурс

«Север» формирует четверть выручки и 8 млн руб. операционного вклада. Дебиторка 6 требует планового контроля, но просроченные спорные суммы в его учебной карточке не выделены.

Сохранить стандартный маршрут приёмки; не отвлекать руководителя на повторные согласования уже подтверждённых этапов.

Карточка проекта использует общий набор данных; она не является дополнительной самостоятельной выборкой.

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

17 Проект «Контур»: отдельная диагностика

Выручка опережает доказательство приёмки

Показатель	Млн руб.	Управленческий смысл
Выручка	20	Признанный объём
Расходы	14	Включённые затраты
Вклад	6	До общих последующих статей
Дебиторка	5	Ожидаемое поступление
Незавершённые работы	3	Ещё не закрытый ресурс

По «Контур» часть этапа на 2,4 отражена до достаточного подтверждения. Связанные затраты 1,2 должны рассматриваться вместе с выручкой; простой вычет 2,4 зависит влияние на результат.

Запросить основание закрытия этапа и подтвердить применённый момент признания.

Карточка проекта использует общий набор данных; она не является дополнительной самостоятельной выборкой.

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

18 Проект «Вектор»: отдельная диагностика

Наибольший остаток незавершённых работ

Показатель	Млн руб.	Управленческий смысл
Выручка	18	Признанный объём
Расходы	13	Включённые затраты
Вклад	5	До общих последующих статей
Дебиторка	4	Ожидаемое поступление
Незавершённые работы	4	Ещё не закрытый ресурс

У «Вектора» остаток работ 4,0 — максимальный в портфеле. Он не означает убыток, но требует календаря завершения и связи затрат с конкретными ожидаемыми результатами.

Разделить незавершённые работы по этапам, ожидаемой приёмке и оставшемуся бюджету.

Карточка проекта использует общий набор данных; она не является дополнительной самостоятельной выборкой.

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

19 Проект «Порт»: отдельная диагностика

Объём работ меняется без обновления задания

Показатель	Млн руб.	Управленческий смысл
Выручка	14	Признанный объём
Расходы	11	Включённые затраты
Вклад	3	До общих последующих статей
Дебиторка	4	Ожидаемое поступление
Незавершённые работы	2	Ещё не закрытый ресурс

В «Порту» модельный журнал фиксирует дополнительные 50 часов. Труд уже включён в расходы проекта; отдельное повторное списание стоимости этих часов не требуется.

Утвердить процесс изменения задания до продолжения дополнительных работ.

Карточка проекта использует общий набор данных; она не является дополнительной самостоятельной выборкой.

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

20 Проект «Сфера»: отдельная диагностика

Неопределённость погашения части долга

Показатель	Млн руб.	Управленческий смысл
Выручка	12	Признанный объём
Расходы	10	Включённые затраты
Вклад	2	До общих последующих статей
Дебиторка	3	Ожидаемое поступление
Незавершённые работы	2	Ещё не закрытый ресурс

В «Сфере» 1,0 из дебиторки 3,0 выделен как спорная сумма. Полная невозмещаемость не доказана; сценарий служит проверке чувствительности, а не установлению потери.

Согласовать сверку и документировать статус спорной части отдельно от остального долга.

Карточка проекта использует общий набор данных; она не является дополнительной самостоятельной выборкой.

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

21 Проект «Ритм»: отдельная диагностика

Нулевой текущий вклад и старые затраты

Показатель	Млн руб.	Управленческий смысл
Выручка	8	Признанный объём
Расходы	8	Включённые затраты
Вклад	0	До общих последующих статей
Дебиторка	2	Ожидаемое поступление
Незавершённые работы	1	Ещё не закрытый ресурс

У «Ритма» выручка равна признанным расходам. Остаток его работ 1,0 входит в общую проверку старых затрат: ещё 0,5 относится к «Вектору», всего 1,5 по ДГ02.

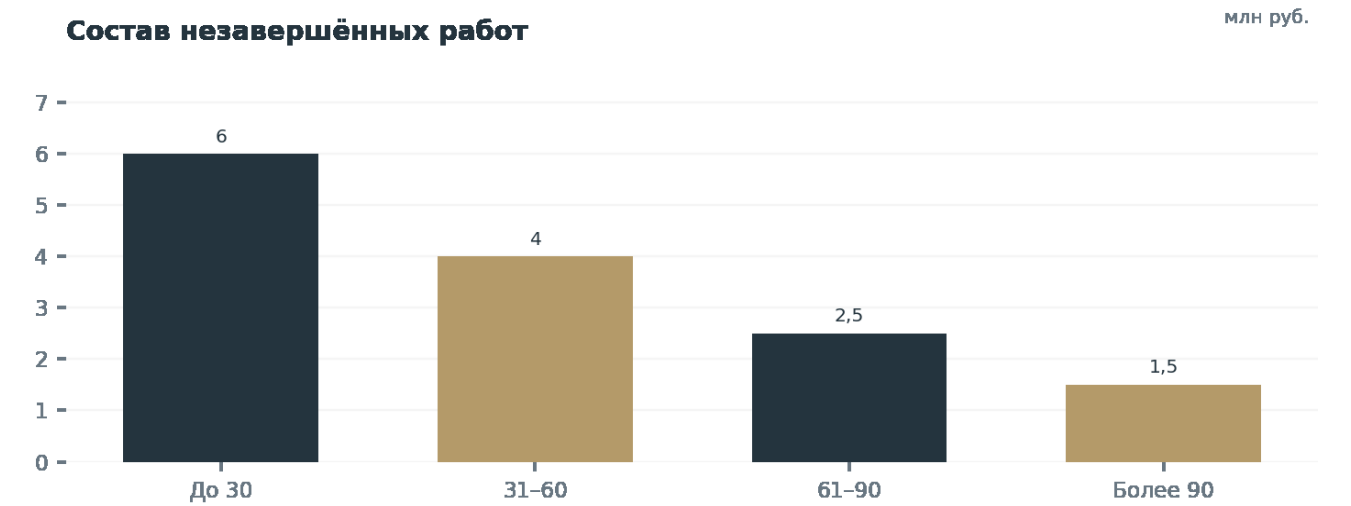
Проверить возможность завершения старых работ и основание сохранения затрат в активе.

Карточка проекта использует общий набор данных; она не является дополнительной самостоятельной выборкой.

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

22 Возраст незавершённых работ

Из 14,0 млн руб. незавершённых работ 1,5 относятся к старым затратам с неопределённым завершением.



Возраст / статус	Сумма	Действие
До 30 дней	6	Плановая приёмка
31-60 дней	4	Контроль даты завершения
61-90 дней	2,5	Проверка причин задержки
Старше 90 дней	1,5	Сверка возмещаемости

Возраст не является автоматическим критерием списания. Старые затраты могут относиться к длительному договору; нужна связь с ожидаемым результатом и подтверждённым спросом заказчика.

1,5 — сценарный объект проверки, а не подтверждённый убыток.

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

23 Дебиторка и статус приёмки

24,0 млн руб. включают как обычные расчёты, так и суммы с недостаточным подтверждением.

Статус	Сумма	Ограничение
Подтверждённые непросроченные	16	Срок ещё не наступил
Просроченные без спора	4,6	Требуется план оплаты
Этап до подтверждения	2,4	Связан с ДГ01
Спорная сумма	1,0	Связана с ДГ03

Категории в этой модели взаимоисключающие и в сумме дают 24. Этап 2,4 не дублируется в просроченной или спорной группе. Без такого разделения возрастной анализ зависил бы объём проблемного долга.

Юридическая взыскимость и подтверждения непосредственно от клиентов не исследовались.

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

24 Процесс приёмки этапа

Шесть переходов определяют, когда работа становится основанием для выручки и денег.

От выполненной работы к оплате



Внутренняя готовность не равна внешней приёмке. Смена статуса должна иметь документальный критерий; дата печати акта сама по себе не доказывает принятие результата.

На возврате от клиента сохраняются версия результата, перечень замечаний и владелец доработки.

Диагностика охватывает один процесс; качество инженерных решений не оценивается.

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

25 Три интервью и проверяемые гипотезы

Роли по-разному понимают «этап завершён», и это влияет на управленческие данные.

Роль	Модельное пояснение	Чем проверить
Руководитель	Работа закончена по внутреннему плану	Статус внешней приёмки
Проектный менеджер	Замечания клиента считаются несущественными	Документированное решение
Бухгалтер	Основанием служит переданный комплект	Условия признания и дата

Пояснения не доказывают умысел или ошибку конкретного сотрудника. Они показывают необходимость общего словаря статусов и критериев закрытия.

В реальном проекте интервью записываются как отдельные источники с датой и согласованным изложением; здесь использованы только учебные сценарии.

Три интервью не повторяются по каждому проекту и не умножают объём работ.

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

26 ДГ01: единый сценарий переноса этапа

Выручка 2,4 и связанные затраты 1,2 рассматриваются вместе.

Показатель	Поправка, млн	Куда переносится
Выручка	−2,4	До подтверждения этапа
Признанные затраты	−1,2	В незавершённые работы
Операционный результат	−1,2	Чистый эффект
Дебиторка	−2,4	Исключение неподтверждённого этапа
Работы в активе	+1,2	При сохранении возмещаемости

Это условный расчёт при подтверждении предпосылки о преждевременном закрытии. Общий эффект на активы и результат равен −1,2, а не −3,6. Денежный поток прошлого периода от переклассификации не меняется.

Налоговые последствия в обзорном примере не пересчитываются; расчёт не является указанием на бухгалтерскую проводку.

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

27 ДГ02: старые работы требуют решения

1,5 млн руб. старых затрат относятся к «Ритму» (1,0) и «Вектору» (0,5).

Сценарий	Снижение стоимости	Остаток рассматриваемой части
Завершение подтверждено	0	1,5
Потеря половины ресурса	0,75	0,75
Полная невозмещаемость	1,5	0

Для каждого сценария нужен иной набор оснований: действующее задание, ожидаемая цена, оставшиеся расходы, ответ заказчика. Срок хранения остатка не заменяет оценку этих факторов.

Сумма 1,5 уже включена в 14,0 незавершённых работ и не добавляется к ним вторым активом.

Сценарии не являются вероятностным прогнозом; выбор варианта без подтверждения не предлагается.

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

28 ДГ03: чувствительность к спорному долгу

Сумма 1,0 млн руб. выделена в самостоятельный вопрос, без объявления её безнадёжной.

Возврат спорной части	Недополучение, млн	Что требуется
100%	0	Подтверждённый план оплаты
50%	0,5	Условия частичного урегулирования
0%	1,0	Основание невозмещаемости

Изменение оценки долга относится к активу и результату; поступление денег — отдельное событие. Нельзя одновременно вычесть 1,0 из прибыли и повторно признать ту же сумму новой потерей в общей сводке рисков.

Судебные перспективы и правовая процедура взыскания не оценивались.

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

29 ДГ04: выплаты владельцу и запас ликвидности

Выплата 6,0 млн руб. превышает операционный поток 4,4 млн руб.

Показатель	Млн руб.
Операционный поток	4,4
Инвестиции	5
Свободный поток до финансирования	−0,6
Чистое привлечение долга	4
Выплата владельцу	6

Отрицательный свободный поток −0,6 означает, что инвестиции уже не покрываются операционными деньгами. Выплата владельцу дополнительно использует начальный остаток и кредитное финансирование.

Рекомендация — рассматривать распределение денег после обязательных платежей и минимального резерва, а не как фиксированную долю бухгалтерской прибыли.

Допустимость выплаты с правовой точки зрения не анализировалась.

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

30 ДГ05: изменения задания и скрытая нагрузка

По «Порту» дополнительные 50 часов выполнены без обновлённого согласованного задания.

Элемент	Состояние	Предлагаемый контроль
Объём изменения	50 часов по журналу	Единый код изменения
Цена дополнения	Не согласована	Разрешение до выполнения
Затраты	Уже внутри расходов 11	Не списывать повторно
Ожидаемая оплата	Не подтверждена	Не признавать новой выручкой

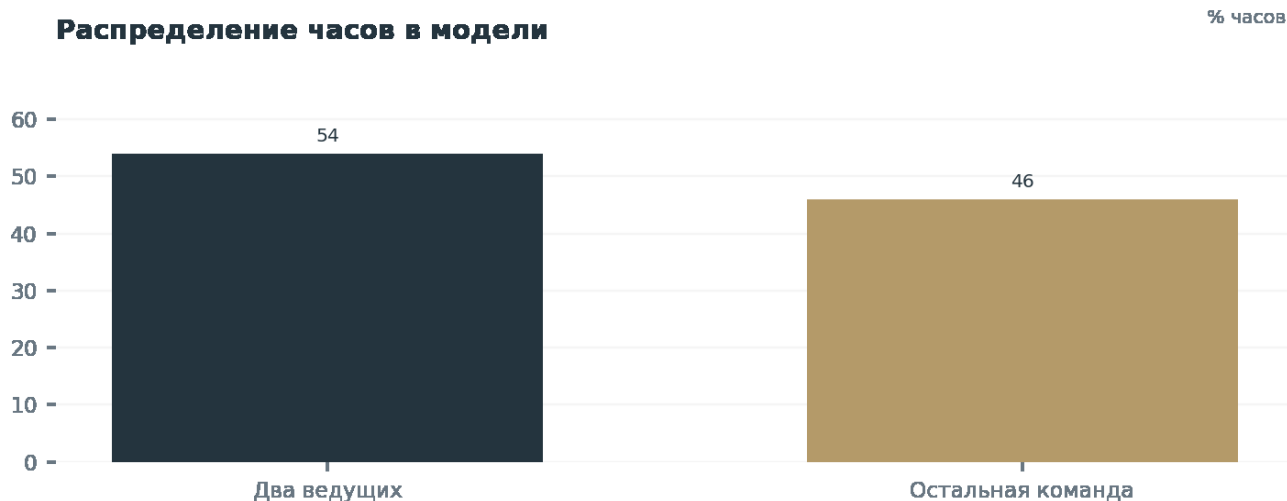
Часы не переводятся в денежную потерю без подтверждённой ставки и условий договора. Даже умножение часов на внутреннюю себестоимость не доказывает, что этот расход можно было избежать.

Управленческий результат — правило изменения задания, а не расчёт штрафа сотрудникам.

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

31 ДГ06: зависимость от ключевых ролей

Два ведущих специалиста выполняют 54% модельного объёма трудозатрат проектов.



Концентрация знаний может объяснять задержки проверки этапов, но сама по себе не является недостатком: ведущие могут закрывать наиболее сложные задачи. Нужно проверить взаимозаменяемость и доступность проектного досье.

Предлагается назначить резервного проверяющего для каждого проекта и сохранять решения вне личной переписки.

54% — учебное допущение Д03, не отраслевой норматив. Стоимость риска ухода сотрудников не рассчитывается.

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

32 Совместный сценарий показателей

Разные корректировки объединяются только после исключения пересечений.

Компонент	Влияние на операционный результат
База до амортизации, процентов и налога	24
Перенос этапа ДГ01	−1,2
Старые работы ДГ02: крайний сценарий	−1,5
Спорный долг ДГ03: крайний сценарий	−1,0
Условный результат	20,3

Сценарий предполагает одновременно неподтверждённый этап, полную невозмещаемость старых работ и спорного долга. Его нельзя называть наиболее вероятным. Налоговый расход не пересчитывался.

Выплаты владельцу и 50 дополнительных часов не добавлены как новые расходы: выплаты относятся к финансированию, часы уже учтены в затратах.

Общая величина 3,7 — условное снижение операционного результата, а не установленный ущерб.

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

33 Проверка краткосрочного денежного запаса

При поступлениях 8,0 и обязательных выплатах 9,5 следующий условный месяц заканчивается остатком 1,9.

Сценарий	Поступления	Выплаты	Конечные деньги
Базовый	8	9,5	1,9
Задержка 20% поступлений	6,4	9,5	0,3
База без выплаты 1,0 из бюджета	8	8,5	2,9

Начальный остаток 3,4. Снижение поступлений на 20% означает перенос 1,6 за горизонт; эта сумма не объявляется потерянной. При управленческом минимуме 1,0 стресс-сценарий требует 0,7 дополнительного ресурса.

Третий вариант допустим только при согласованном переносе конкретного необязательного платежа, а не за счёт нарушения обязательств.

Это локальная проверка чувствительности одного месяца, не полноценная финансовая модель или обещание прогноза.

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

34 Карта приоритетов собственника

Обзор выделяет вопросы, которые требуют разной глубины следующего шага.

Приоритет	Вопрос	Результат следующего шага
1	Приёмка этапа 2,4	Документальное основание периода
1	Денежный резерв	Подтверждённый календарь
2	Старые работы 1,5	Решение по завершению
2	Спорный долг 1,0	Статус урегулирования
3	Изменение задания	Правило разрешения
3	Замещение ведущих	Проектное досье и резерв

Очередность не является оценкой вероятности потери. Небольшой по сумме вопрос может быть срочным, если до следующего платежа остаётся мало времени.

Решение по каждому пункту имеет одного владельца; общий документ не запрашивается повторно.

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

35 План на 30 дней

Первый цикл посвящён подтверждениям и правилам, которые можно проверить на новых этапах.

Неделя	Действие	Владелец	Доказательство
1	Сверить спорные этапы	Руководитель проектов	Пакет приёмки
1	Согласовать денежный минимум	Собственник	Решение и календарь
2	Разобрать старые работы	Менеджеры проектов	План завершения
3	Ввести статус изменений	Руководитель	Журнал решений
4	Проверить новые закрытия	Бухгалтер и контролёр	Новая выборка

Сроки являются предложением для согласования. Внедрение, переписка с клиентами и повторная выборка не входят в уже выполненный обзор.

План не предполагает гарантированного возврата спорных сумм в течение месяца.

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

36 Панель ежемесячного контроля

Собственнику нужны четыре связанных показателя, а не одна цифра выручки.

Показатель	Формула / смысл	Действие при отклонении
Закрытие этапов	Принятые / готовые этапы	Разобрать причины ожидания
Возраст работ	Остаток по возрастным группам	Назначить дату завершения
Поступления	Факт / подтверждённый план	Обновить календарь
Запас денег	Деньги минус обязательные платежи	Ограничить необязательные выплаты

Показатели сравниваются в одной версии данных. Пересмотр статуса этапа должен одновременно отражаться в управленческой выручке, дебиторке и проектной карточке.

Целевые значения утверждает заказчик после первичного замера; универсальные нормативы не задаются.

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

37 Открытые вопросы и ограничения

Без новых подтверждений часть наблюдений остаётся сценариями.

Запрос	Код	Что изменит
Подтверждение приёмки «Контура»	ДГ01	Необходимость переноса
Оставшийся бюджет старых работ	ДГ02	Оценку возмещаемости
Письменная сверка спорного долга	ДГ03	Денежный сценарий
Решение по резерву ликвидности	ДГ04	Допустимый план выплат
Изменённое задание «Порта»	ДГ05	Основание дополнительной цены

Ответы реальных клиентов и банков не получались: все материалы модельные. Отчёт не удостоверяет существование активов и не исключает иных отклонений за пределами выборки.

Недостающие сведения выделены явно; положительное заключение по ним не формулируется.

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

38 Как проверить результат изменений

Закрытие замечания требует нового подтверждения и сохранения истории решения.

Вывод	Критерий закрытия
ДГ01	Приёмка или документированное изменение периода
ДГ02	Подтверждённый план завершения / иное решение
ДГ03	Оплата либо документированное урегулирование
ДГ04	Календарь с утверждённым резервом
ДГ05	Новые изменения согласуются заранее
ДГ06	Досье доступно резервному специалисту

Исправленный старый документ не доказывает устойчивость процесса. Для этого выбираются новые этапы после внедрения и проверяется момент принятия решений.

Повторная проверка является отдельной работой и не имитируется в этом примере.

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

39 Итог обзорной диагностики

Проблема компании — управляемость превращения работ в подтверждённый результат и деньги.

Получено	Не выполнено
Финансовая и процессная карта	Сплошная проверка операций
Единый реестр наблюдений	Юридическая / техническая экспертиза
Сценарии и план действий	Подробный перерасчёт налогов

Обзор связал годовой результат, баланс, денежные потоки и один ключевой процесс. Прибыль 14,4 согласована с операционным потоком 4,4 и остатком денег 3,4. Выделены шесть вопросов, из которых три имеют условные расчётные последствия.

Приоритет — подтвердить основание закрытия этапов и денежный резерв, затем уточнить старые работы и спорный долг. Углублённая работа нужна адресно, а не как повтор всего обзора.

Демонстрационный консультационный отчёт на модельных данных; не является аудиторским заключением по №307-ФЗ.

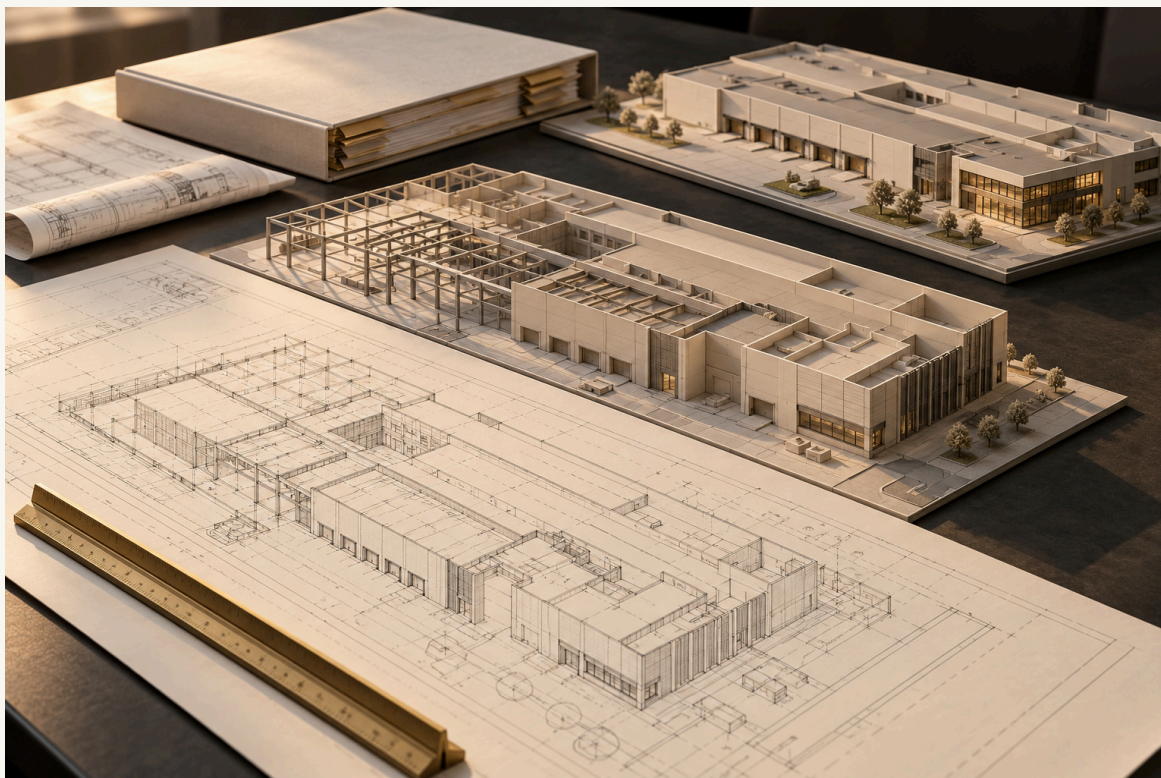
Источник: модельные документы и расчёты демонстрационного кейса; коды источников приведены в тексте.



ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ФИНАНСОВЫЕ ПРОВЕРКИ И ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА



От незавершённых работ к ясному денежному пути

КД-01 · «ПроектБюро Меридиан»

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.