

КД-02 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Комплексная диагностика производственного бизнеса

«ЛадогаМебель»

Производство мебели по заказам



ПЕРИОД ПРОВЕРКИ

2024-2025; детально — 2025

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

Оглавление

Комплексная диагностика производственного бизнеса · «ЛадогаМебель»

Основная часть: 48 страниц. Нумерация содержания сохраняется после добавления титула и финального листа.

01 Резюме: оборот растёт, запас денег исчезает	2
02 Задание: три блока, одна программа	3
03 Производственная модель и управленческий вопрос	4
04 Источники: пять выгрузок и подтверждения	5
05 Как исключён повтор процедур	6
06 Матрица процедур и оснований	7
07 Единый реестр: У01-У10	8
08 Единый реестр: У11-У20	9
09 Единый реестр: У21-У30	10
10 Единый реестр: У31-У40	11
11 Единый реестр: У41-У50	12
12 Единый реестр: У51-У60	13
13 Единый реестр: У61-У70	14
14 Единый реестр: У71-У80	15
15 Результат за два года	16
16 Баланс и финансирование роста	17
17 Денежный мост: прибыль не равна ресурсу	18
18 Прямой денежный расчёт	19
19 Экономика трёх продуктовых линий	20
20 Материальные запасы: стоимость и движение	21
21 Незавершённое производство: выход важнее возраста	22
22 Дебиторка: принятие и получение денег	23
23 Авансы клиентов: деньги с обязательством	24
24 Долг и ближайшие обязательства	25
25 Контрольные действия: К01-К05	26
26 Контрольные действия: К06-К10	27
27 Контрольные действия: К11-К15	28
28 Контрольные действия: К16-К20	29
29 Четыре интервью: от объяснения к проверке	30
30 ДП01: Передача заказа отражена раньше основания	31
31 ДП02: Материалы без действующего назначения	32
32 ДП03: Расход и обязательство не включены в период	33
33 ДП04: НДС: регистр и декларация не согласованы	34
34 ДП05: Налог на прибыль: различие баз	35
35 ДП06: Изменение заказа не прошло согласование	36
36 ДП07: Складская корректировка без второго согласования	37
37 ДП08: Аванс не связан с заказом	38
38 Совместный сценарий без двойного счёта	39
39 Налоговые вопросы: что установлено и что нет	40
40 Приоритеты: сначала закрыть неизвестность	41
41 План на 60 дней	42
42 Показатели для собственника	43
43 Месячный денежный сценарий	44
44 Как проверить результат исправлений	45
45 Открытые запросы	46
46 Пример сквозного следа: заказ У04	47
47 Итог комплексной диагностики	48

01 Резюме: оборот растёт, запас денег исчезает

Выручка выросла на треть, но на конец года осталось 1,2 млн руб. при долге 40,0 млн руб.

240 млн

выручка 2025

9,2 млн

операционный поток

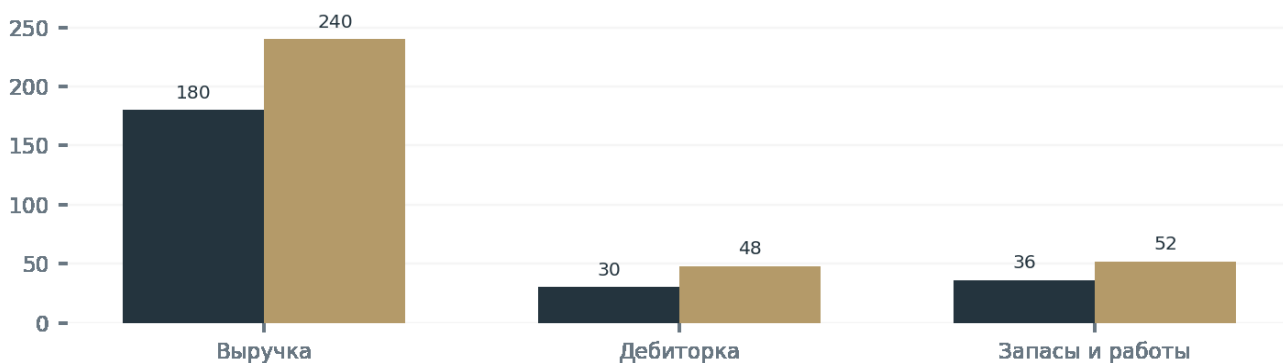
1,2 млн

остаток денег

Рост бизнеса и потребность в оборотных активах

млн руб.

■ 2024 ■ 2025



Ускорение заказов сопровождается накоплением незавершённого производства, запасов и неоплаченных отгрузок. Совместная проверка связывает эти изменения с основаниями признания выручки, закупочными решениями и закрытием заказов.

Главный выбор собственника — обеспечить завершение и оплату действующих заказов до расширения закупок. Отдельные замечания не подменяют этот общий денежный вопрос.

Вымышленная компания. Все документы, интервью и числовые сведения — учебная модель.

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

02 Задание: три блока, одна программа

КД-02 объединяет ОУ-07, ФП-01 и ПК-07 без повторного выполнения одинаковых процедур.

Блок	Граница
Финансы	24 месяца; пять согласованных выгрузок
Учёт	2025 год; выручка, запасы и работы, расчёты с поставщиками
Налоги	Документальная сверка НДС и налога на прибыль
Процессы	Заказ → выпуск; закупка → склад
Контроль	20 контрольных действий, 40 операций
Общая выборка	80 уникальных операций, четыре сценария интервью

Учётно-налоговый блок использует 50 операций; процессный — 40, из которых десять уже входят в первый блок. $50 + 40 - 10 = 80$. Финансовые агрегаты не считаются дополнительными операциями.

Не выполняются инвентаризация, восстановление учёта, подача деклараций, правовая экспертиза и внедрение рекомендаций.

Выводы ограничены согласованными вопросами и модельными источниками; это не обязательный аудит.

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

03 Производственная модель и управленческий вопрос

Компания закупает материалы, производит мебель под заказ и передаёт результат клиенту по этапам.

Цепочка образования и возврата вложений



Запасы и незавершённое производство — разные состояния вложенных средств. Перемещение материала в производство само по себе не создаёт дохода. Передача результата требует отдельного подтверждения.

В учебной модели суммы приведены в млн руб. Операционный результат рассчитывается до амортизации, процентов и предоставленного налогового расхода. Денежные таблицы используют согласованный аналитический периметр без отдельного разворота косвенного налога; налоговые регистры проверяются отдельно.

Управленческие денежные потоки не выдаются за банковскую выписку или регламентированную форму отчётности.

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

04 Источники: пять выгрузок и подтверждения

Каждый вывод имеет ссылку на исходный массив, запись и контрольное действие.

Код	Модельный источник	Использование
Л01	Баланс и результат за два года	Финансовые отношения
Л02	Денежные потоки и кредитный график	Ликвидность
Л03	Заказы, отгрузки и дебиторка	Доход и процесс выпуска
Л04	Склад, работы и закупки	Активы и процесс снабжения
Л05	Учётные и налоговые регистры	Период и согласование
Л06	У01-У80: подтверждения операций	Выборочные тесты
Л07	Регламенты и четыре сценария интервью	Причины и ответственность

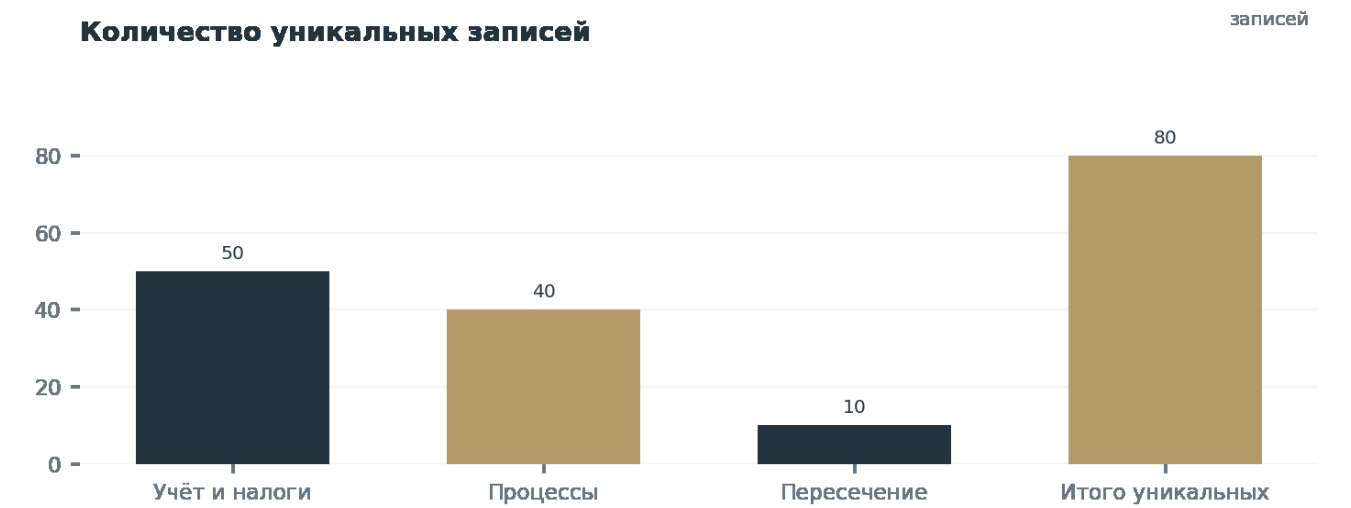
Пять выгрузок Л01-Л05 составляют финансовую основу. Приложения Л06-Л07 дополняют её доказательственными следами и не создают параллельную несогласованную базу.

Если документ не представлен в модели, его содержание не предполагается установленным.

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

05 Как исключён повтор процедур

Одна запись может отвечать на несколько вопросов, но идентификатор, трудозатраты и вывод сохраняются общими.



Множество	Идентификаторы
Учёт и налоги	У01-У50
Процессы	У41-У80
Общие записи	У41-У50
Объединение	У01-У80

Проверка даты приёмки У04 влияет на учёт выручки и на описание причины, но остаётся одной процедурой. Для процессного теста используются отдельные записи У41-У80; факт У04 служит контекстом и не расширяет процессную выборку.

Повторное использование результата отличается от нового теста с другим критерием.

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

06 Матрица процедур и оснований

Целевая выборка ищет причины отклонений; её доля не превращается в уровень уверенности по всей отчётности.

Процедура	Записи	Критерий
Передача результата	У01-У15	Дата и основание закрытия
Запасы и работы	У16-У30	Состав и отнесение
Расчёты и период расходов	У31-У40	Полнота согласованного участка
Налоговые сверки	У41-У50	Связь регистра и декларации
Заказ → выпуск	У41-У60	Контроли К01-К10
Закупка → склад	У61-У80	Контроли К11-К20

В модельном журнале 2 400 записей. Выбрано 80, или 3,33% по количеству. Записи содержат разные виды событий, поэтому их суммы нельзя складывать как объём выручки или денежного покрытия.

Выборка нестатистическая. Отсутствие замечания означает только отсутствие отклонения в заданном тесте.

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

07 Единый реестр: У01-У10

Каждая строка — уникальная запись, а сумма характеризует объект теста, не обязательно потенциальный убыток.

Код	Объект	Млн руб.	Результат
У01	Передача заказа	0,32	В пределах теста
У02	Передача заказа	0,49	В пределах теста
У03	Передача заказа	0,66	В пределах теста
У04	Передача заказа	6	ДП01
У05	Передача заказа	1,0	В пределах теста
У06	Передача заказа	1,17	В пределах теста
У07	Передача заказа	1,34	В пределах теста
У08	Передача заказа	1,51	В пределах теста
У09	Передача заказа	0,15	В пределах теста
У10	Передача заказа	0,32	В пределах теста

Записи с кодами ДП01–ДП08 раскрыты в едином реестре наблюдений. Для остальных строк в учебной модели задано отсутствие отклонения по выполненному критерию; это не подтверждает все свойства операции.

Денежные последствия рассчитываются только в соответствующем наблюдении и общей сценарной таблице.

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

08 Единый реестр: У11-У20

Каждая строка — уникальная запись, а сумма характеризует объект теста, не обязательно потенциальный убыток.

Код	Объект	Млн руб.	Результат
У11	Передача заказа	0,49	В пределах теста
У12	Передача заказа	0,66	В пределах теста
У13	Передача заказа	0,83	В пределах теста
У14	Передача заказа	1,0	В пределах теста
У15	Передача заказа	1,17	В пределах теста
У16	Запасы / работы	1,34	В пределах теста
У17	Запасы / работы	2	ДП02
У18	Запасы / работы	0,15	В пределах теста
У19	Запасы / работы	0,32	В пределах теста
У20	Запасы / работы	0,49	В пределах теста

Записи с кодами ДП01–ДП08 раскрыты в едином реестре наблюдений. Для остальных строк в учебной модели задано отсутствие отклонения по выполненному критерию; это не подтверждает все свойства операции.

Денежные последствия рассчитываются только в соответствующем наблюдении и общей сценарной таблице.

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

09 Единый реестр: У21-У30

Каждая строка — уникальная запись, а сумма характеризует объект теста, не обязательно потенциальный убыток.

Код	Объект	Млн руб.	Результат
У21	Запасы / работы	0,66	В пределах теста
У22	Запасы / работы	0,83	В пределах теста
У23	Запасы / работы	1,0	В пределах теста
У24	Запасы / работы	1,17	В пределах теста
У25	Запасы / работы	1,34	В пределах теста
У26	Запасы / работы	1,51	В пределах теста
У27	Запасы / работы	0,15	В пределах теста
У28	Запасы / работы	0,32	В пределах теста
У29	Запасы / работы	0,49	В пределах теста
У30	Запасы / работы	0,66	В пределах теста

Записи с кодами ДП01–ДП08 раскрыты в едином реестре наблюдений. Для остальных строк в учебной модели задано отсутствие отклонения по выполненному критерию; это не подтверждает все свойства операции.

Денежные последствия рассчитываются только в соответствующем наблюдении и общей сценарной таблице.

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

10 Единый реестр: У31-У40

Каждая строка — уникальная запись, а сумма характеризует объект теста, не обязательно потенциальный убыток.

Код	Объект	Млн руб.	Результат
У31	Расчёты	0,83	В пределах теста
У32	Расчёты	1,0	В пределах теста
У33	Расчёты	1,2	ДП03
У34	Расчёты	1,34	В пределах теста
У35	Расчёты	1,51	В пределах теста
У36	Расчёты	0,15	В пределах теста
У37	Расчёты	0,32	В пределах теста
У38	Расчёты	0,49	В пределах теста
У39	Расчёты	0,66	В пределах теста
У40	Расчёты	0,83	В пределах теста

Записи с кодами ДП01–ДП08 раскрыты в едином реестре наблюдений. Для остальных строк в учебной модели задано отсутствие отклонения по выполненному критерию; это не подтверждает все свойства операции.

Денежные последствия рассчитываются только в соответствующем наблюдении и общей сценарной таблице.

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

11 Единый реестр: У41-У50

Каждая строка — уникальная запись, а сумма характеризует объект теста, не обязательно потенциальный убыток.

Код	Объект	Млн руб.	Результат
У41	Налоговая сверка	1,0	В пределах теста
У42	Налоговая сверка	1,17	В пределах теста
У43	Налоговая сверка	0,3	ДП04
У44	Налоговая сверка	1,51	В пределах теста
У45	Налоговая сверка	0,15	В пределах теста
У46	Налоговая сверка	2	ДП05
У47	Налоговая сверка	0,49	В пределах теста
У48	Налоговая сверка	0,66	В пределах теста
У49	Налоговая сверка	0,83	В пределах теста
У50	Налоговая сверка	1,0	В пределах теста

У41–У50 повторно используются в процессном блоке. Тест налогового соответствия и тест маршрута согласования различны по критерию, но документы запрашиваются один раз.

Денежные последствия рассчитываются только в соответствующем наблюдении и общей сценарной таблице.

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

12 Единый реестр: У51-У60

Каждая строка — уникальная запись, а сумма характеризует объект теста, не обязательно потенциальный убыток.

Код	Объект	Млн руб.	Результат
У51	Выпуск	1,17	В пределах теста
У52	Выпуск	1,34	В пределах теста
У53	Выпуск	1,51	В пределах теста
У54	Выпуск	0,15	В пределах теста
У55	Выпуск	4	ДП06
У56	Выпуск	0,49	В пределах теста
У57	Выпуск	0,66	В пределах теста
У58	Выпуск	1,4	ДП08
У59	Выпуск	1,0	В пределах теста
У60	Выпуск	1,17	В пределах теста

Записи с кодами ДП01–ДП08 раскрыты в едином реестре наблюдений. Для остальных строк в учебной модели задано отсутствие отклонения по выполненному критерию; это не подтверждает все свойства операции.

Денежные последствия рассчитываются только в соответствующем наблюдении и общей сценарной таблице.

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

13 Единый реестр: У61-У70

Каждая строка — уникальная запись, а сумма характеризует объект теста, не обязательно потенциальный убыток.

Код	Объект	Млн руб.	Результат
У61	Закупка / склад	1,34	В пределах теста
У62	Закупка / склад	1,51	В пределах теста
У63	Закупка / склад	0,15	В пределах теста
У64	Закупка / склад	0,32	В пределах теста
У65	Закупка / склад	0,49	В пределах теста
У66	Закупка / склад	0,66	В пределах теста
У67	Закупка / склад	0,9	ДП07
У68	Закупка / склад	1,0	В пределах теста
У69	Закупка / склад	1,17	В пределах теста
У70	Закупка / склад	1,34	В пределах теста

Записи с кодами ДП01–ДП08 раскрыты в едином реестре наблюдений. Для остальных строк в учебной модели задано отсутствие отклонения по выполненному критерию; это не подтверждает все свойства операции.

Денежные последствия рассчитываются только в соответствующем наблюдении и общей сценарной таблице.

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

14 Единый реестр: У71-У80

Каждая строка — уникальная запись, а сумма характеризует объект теста, не обязательно потенциальный убыток.

Код	Объект	Млн руб.	Результат
У71	Закупка / склад	1,51	В пределах теста
У72	Закупка / склад	0,15	В пределах теста
У73	Закупка / склад	0,32	В пределах теста
У74	Закупка / склад	0,49	В пределах теста
У75	Закупка / склад	0,66	В пределах теста
У76	Закупка / склад	0,83	В пределах теста
У77	Закупка / склад	1,0	В пределах теста
У78	Закупка / склад	1,17	В пределах теста
У79	Закупка / склад	1,34	В пределах теста
У80	Закупка / склад	1,51	В пределах теста

Записи с кодами ДП01–ДП08 раскрыты в едином реестре наблюдений. Для остальных строк в учебной модели задано отсутствие отклонения по выполненному критерию; это не подтверждает все свойства операции.

Денежные последствия рассчитываются только в соответствующем наблюдении и общей сценарной таблице.

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

15 Результат за два года

Рост выручки на 33,3% сопровождается снижением доли операционного результата с 16,7% до 15,0%.

Показатель, млн руб.	2024	2025
Выручка	180	240
Операционные расходы	150	204
Результат до следующих статей	30	36
Амортизация	6	8
Проценты	3	4
Налоговый расход по модели	4,2	4,8
Прибыль	16,8	19,2

Прибыль выросла на 14,3%, существенно медленнее выручки. Налоговый расход — отдельное заданное число модели, а не произведение бухгалтерской прибыли на предполагаемую ставку.

Рентабельность рассчитана на сопоставимой управленческой основе; налоговая правомерность расходов этим не подтверждается.

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

16 Баланс и финансирование роста

Оборотные активы выросли на 34 млн руб.; часть роста оплачена поставщиками и новыми заимствованиями.

Показатель	31.12.2024	31.12.2025
Деньги	8	1,2
Дебиторка	30	48
Материальные запасы	24	32
Незавершённые работы	12	20
Основные средства	46	50
Активы	120	151,2
Поставщики	26	38
Авансы клиентов	10	14
Кредиты	34	40
Капитал	50	59,2

Активы 151,2 равны 38 + 14 + 40 + 59,2. Капитал: 50 + 19,2 прибыли – 10 выплат владельцу = 59,2. Основные средства: 46 + 12 вложений – 8 амортизации = 50.

Согласование баланса не заменяет проверку наличия и возмещаемости активов.

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

17 Денежный мост: прибыль не равна ресурсу

Операционный поток 9,2 млн руб. не покрывает вложения 12 млн руб. и выплаты владельцу 10 млн руб.

Степень	Млн руб.
Прибыль	19,2
Амортизация	+8
Рост дебиторки	−18
Рост материалов и работ	−16
Рост обязательств поставщикам	+12
Рост авансов клиентов	+4
Операционный поток	9,2
Вложения / чистый рост долга / выплаты	−12 / +6 / −10
Изменение денег	−6,8

$8 + 9,2 - 12 + 6 - 10 = 1,2$. Свободный поток после вложений равен −2,8. Выплаты владельцу дополнительно уменьшают остаток, но не являются операционным расходом.

Изменения остатков не суммируются с соответствующими расходами повторно.

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

18 Прямой денежный расчёт

Движение денег согласуется с результатом и изменениями оборотных статей.

Статья	Расчёт	Сумма
Поступления от клиентов	$240 - 18 + 4$	226
Операционные выплаты	$204 + 8 + 8 - 12$	208
Проценты	По Л02	4
Налоговые выплаты	По согласованной модели	4,8
Операционный поток	$226 - 208 - 4 - 4,8$	9,2

Для этого учебного денежного контура налоговый расход и выплаты приняты равными; детализация НДС не развёрнута в банковские суммы. Регистр налоговой сверки ниже является отдельным источником и не прибавляется к потоку.

Сверка демонстрирует логику диагностики, а не воспроизводит полную регламентированную отчётность.

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

19 Экономика трёх продуктовых линий

Масштаб продаж скрывает существенные различия в отдаче.



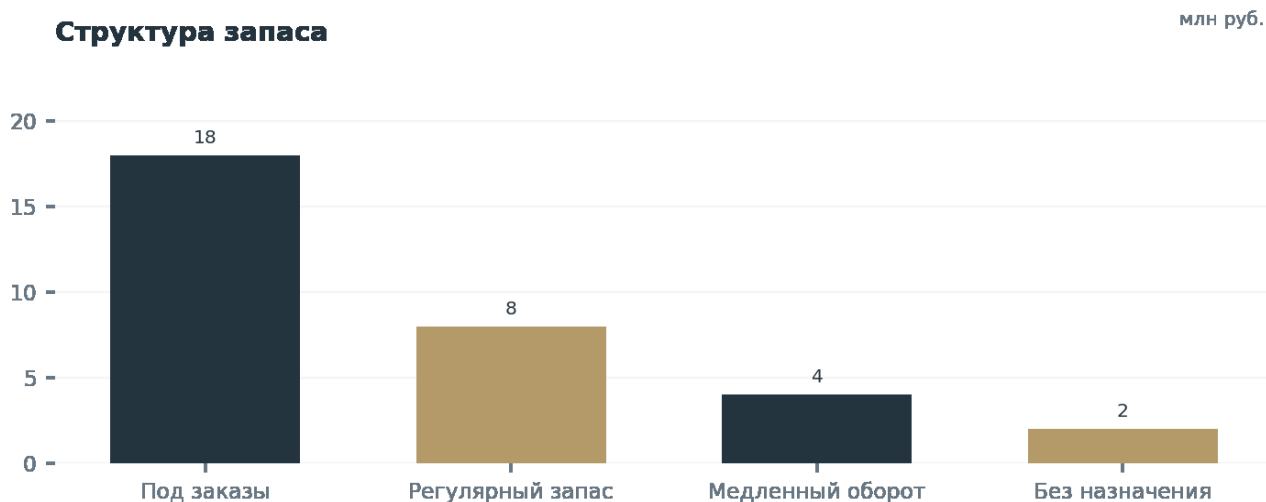
100 + 90 + 50 = 240; 82 + 75 + 47 = 204. Расходы включают принятые распределения общих затрат. Низкая доля индивидуальных заказов требует анализа спецификаций и изменений, а не автоматического закрытия направления.

Вывод чувствителен к базе распределения общих расходов; альтернативная калькуляция не выполнена.

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

20 Материальные запасы: стоимость и движение

В остатке 32 млн руб. есть 2 млн руб. материалов без подтверждённого производственного назначения.



Четыре группы взаимно исключаются и дают 32. Последняя связана с У17 и ДП02. Это объект проверки возмещаемости, а не автоматически признанный убыток.

Первый шаг — сопоставить материал с активными спецификациями, возможной заменой и возвратом поставщику. Для оценки цены реализации нужны отдельные данные.

Натурная инвентаризация и техническое заключение о пригодности не проводились.

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

21 Незавершённое производство: выход важнее возраста

Из 20 млн руб. работ 4 млн руб. ожидают согласования изменений заказа.

Состояние	Млн руб.	Следующее подтверждение
Выпуск по графику	10	Производственный маршрут
Ожидает комплектующих	6	Срок поставки
Ожидает изменений клиента	4	Согласованная спецификация
Итого	20	Сверка с балансом

У55 относится к третьей группе и наблюдению ДП06. Возраст без причины не определяет величину потери: заказ может сохранять ценность, но требовать нового срока и бюджета.

Сумма 4 уже включена в остаток 20. Её нельзя прибавлять к незавершённым работам ещё раз или считать самостоятельным денежным расходом будущего месяца.

Условный перенос затрат 3,6 по ДП01 рассматривается отдельно от исходного остатка 20.

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

22 Дебиторка: принятие и получение денег

В 48 млн руб. включены 6 млн руб. по заказу с неподтверждённой передачей.

Категория	Млн руб.	Статус
Срок оплаты не наступил	28	Обычный контроль
Просрочено без спора	10	Платёжное обещание уточнить
Спор по качеству	4	Не монетизирован в выводах
Основание передачи не подтверждено	6	ДП01
Итого	48	Без пересечения групп

При условном переносе выручки 6 дебиторка уменьшится до 42. Это учётный сценарий; он не означает поступления 6 на счёт. Возврат денег по просрочке требует отдельной работы с клиентом.

Юридическая взыскиваемость и достаточность резерва по всему массиву не оценивались.

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

23 Авансы клиентов: деньги с обязательством

14 млн руб. авансов финансируют производство, но требуют исполнения соответствующих заказов.

Состояние	Сумма	Действие
Привязаны к действующим заказам	12,6	Контроль выполнения
Не распределены в аналитике	1,4	Связать платёж и заказ
Итого	14	Сверка Л01 и Л03

Нераспределённые 1,4 относятся к У58 и ДП08. Ошибка аналитики способна вызвать повторный запрос оплаты или неверный приоритет производства, хотя общий баланс остаётся согласованным.

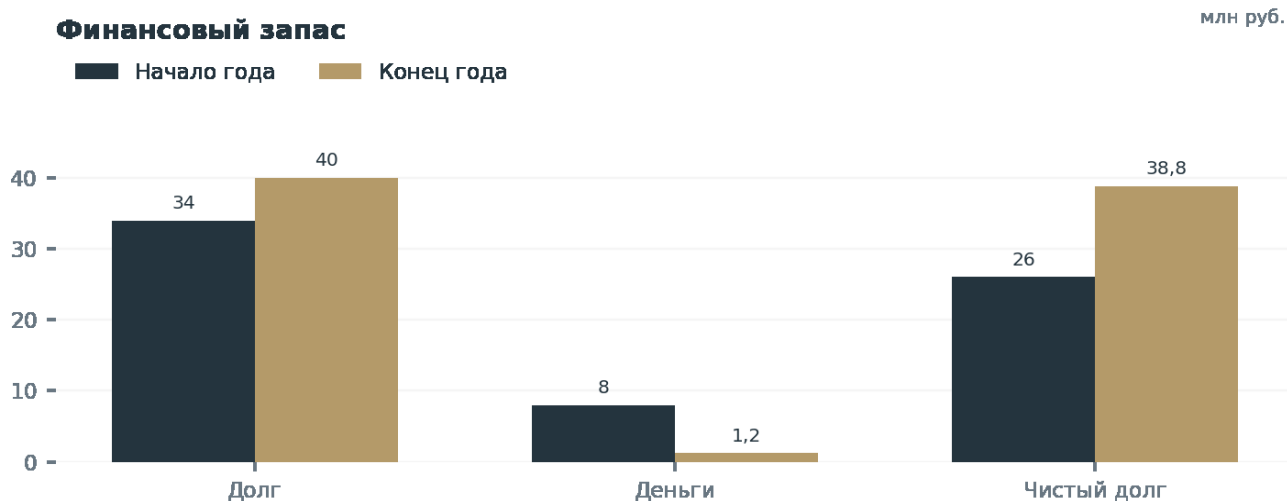
Необходимо закрепить подтверждение назначения платежа до формирования заданий и клиентских уведомлений.

Перераспределение аванса внутри аналитики не создаёт дополнительный доход или денежный приток.

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

24 Долг и ближайшие обязательства

Рост кредита с 34 до 40 млн руб. сопровождается снижением остатка денег до 1,2.



Чистый долг в этой модели — кредиты минус деньги. Он вырос на 12,8 млн руб. Показатель не учитывает все договорные ограничения и не является выводом о соблюдении банковских условий.

Перед новым заказом с отсрочкой оплаты нужен расчёт потребности в финансировании до аванса или окончательной оплаты, а не только ожидаемой маржи.

Договоры обеспечения, ковенанты и правовая доступность кредитных линий не исследовались.

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

25 Контрольные действия: K01-K05

Статус отражает наличие следа в выбранных записях; он не является оценкой эффективности всей системы.

Код	Критерий	Модельный результат
K01	Спецификация утверждена	Есть след
K02	Цена изменений согласована	Пробел
K03	Аванс привязан к заказу	Пробел
K04	Материалы доступны	Есть след
K05	План выпуска утверждён	Есть след

Контроли K01-K10 сопоставлены с У41-У60. Утверждение спецификации и последующее одобрение изменений — разные решения: первое не покрывает дополнительные работы автоматически.

20 действий проверены на целевой выборке 40 операций. Одно действие может оцениваться по нескольким записям.

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

26 Контрольные действия: K06-K10

Статус отражает наличие следа в выбранных записях; он не является оценкой эффективности всей системы.

Код	Критерий	Модельный результат
K06	Версии задания сохранены	Пробел
K07	Приёмка отражена вовремя	Пробел
K08	Дебиторка сверена	Есть след
K09	Закрытие заказа проверено	Есть след
K10	Исключения разобраны	Пробел

Контроли K01-K10 сопоставлены с У41-У60. Утверждение спецификации и последующее одобрение изменений — разные решения: первое не покрывает дополнительные работы автоматически.

20 действий проверены на целевой выборке 40 операций. Одно действие может оцениваться по нескольким записям.

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

27 Контрольные действия: K11-K15

Статус отражает наличие следа в выбранных записях; он не является оценкой эффективности всей системы.

Код	Критерий	Модельный результат
K11	Потребность подтверждена	Есть след
K12	Остаток проверен до закупки	Пробел
K13	Поставщик согласован	Есть след
K14	Цена сравнима	Есть след
K15	Заказ поставщику утверждён	Есть след

Контроли K11-K20 сопоставлены с У61-У80. Согласованная закупка не заменяет независимую приёмку, а корректный остаток не подтверждает правильный период расхода.

20 действий проверены на целевой выборке 40 операций. Одно действие может оцениваться по нескольким записям.

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

28 Контрольные действия: K16-K20

Статус отражает наличие следа в выбранных записях; он не является оценкой эффективности всей системы.

Код	Критерий	Модельный результат
K16	Приёмка независима	Есть след
K17	Корректировка склада одобрена	Пробел
K18	Расход отнесён в период	Пробел
K19	Регистр сверен	Пробел
K20	Итог закрытия подтверждён	Есть след

Контроли K11-K20 сопоставлены с У61-У80. Согласованная закупка не заменяет независимую приёмку, а корректный остаток не подтверждает правильный период расхода.

20 действий проверены на целевой выборке 40 операций. Одно действие может оцениваться по нескольким записям.

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

29 Четыре интервью: от объяснения к проверке

Модельные пояснения помогают найти причину, но не заменяют документ.

Роль	Гипотеза	С чем сопоставить
Директор	Рост заказов оправдывает закупки	Потребность по Л04
Руководитель производства	Изменения сообщаются устно	K02, K06 и У55
Бухгалтер	Передача подтверждается позже	У04 и K07
Руководитель снабжения	Складские поправки технические	У67 и K17

В реальном задании интервью фиксируются с датой, участником и оговорками. В этом примере встречи не проводились; приведены сценарии типичных ответов и путь их проверки.

Предположение о причине не превращается в установленное нарушение или обвинение сотрудника.

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

30 ДП01: Передача заказа отражена раньше основания

Единое наблюдение объединяет документальный факт, финансовую трактовку и процессную причину.

Элемент	Содержание
Основание	У04; Л03, Л06; К07
Факт модели	Выручка 6,0 и связанные расходы 3,6 отражены до модельного подтверждения передачи.
Последствие	Условно перенести выручку 6,0, восстановить работы 3,6 и уменьшить дебиторку 6,0. Результат снижается на 2,4.
Действие	Запросить основание передачи и дату признания. Не считать 6,0 и 3,6 двумя независимыми потерями.

Вывод относится к указанной записи и не распространяется автоматически на весь участок. Ответственный со стороны заказчика подтверждает исходные обстоятельства до изменения данных или решений.

Статус: демонстрационное наблюдение. Фактическое исправление и повторная проверка не выполнялись.

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

31 ДП02: Материалы без действующего назначения

Единое наблюдение объединяет документальный факт, финансовую трактовку и процессную причину.

Элемент	Содержание
Основание	У17; Л04; К12
Факт модели	Остаток 2,0 не связан с активной спецификацией.
Последствие	Сценарии снижения стоимости: 0 / 1,0 / 2,0. В отчёте это неопределённость, а не подтверждённая потеря.
Действие	Проверить применение, возврат и возможную реализацию. Физическая пригодность вне периметра.

Вывод относится к указанной записи и не распространяется автоматически на весь участок. Ответственный со стороны заказчика подтверждает исходные обстоятельства до изменения данных или решений.

Статус: демонстрационное наблюдение. Фактическое исправление и повторная проверка не выполнялись.

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

32 ДПОЗ: Расход и обязательство не включены в период

Единое наблюдение объединяет документальный факт, финансовую трактовку и процессную причину.

Элемент	Содержание
Основание	УЗЗ; Л05-Л06; К18
Факт модели	В модели есть подтверждение услуги 1,2, отсутствующее в закрытии периода.
Последствие	Условно увеличить расход и обязательство на 1,2. Денежного движения при записи нет.
Действие	Уточнить период и учётную политику, затем согласовать корректировку. Налоговый эффект отдельно не рассчитан.

Вывод относится к указанной записи и не распространяется автоматически на весь участок. Ответственный со стороны заказчика подтверждает исходные обстоятельства до изменения данных или решений.

Статус: демонстрационное наблюдение. Фактическое исправление и повторная проверка не выполнялись.

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

33 ДП04: НДС: регистр и декларация не согласованы

Единое наблюдение объединяет документальный факт, финансовую трактовку и процессную причину.

Элемент	Содержание
Основание	У43; Л05; К19
Факт модели	Сумма к уплате по контрольному регистру 6,3; по модельной декларации 6,0.
Последствие	Разница 0,3 требует расшифровки. Она не признаётся автоматически недоимкой, штрафом или расходом.
Действие	Проверить переносы и версии регистра; подготовить адресный вопрос профильному специалисту.

Вывод относится к указанной записи и не распространяется автоматически на весь участок. Ответственный со стороны заказчика подтверждает исходные обстоятельства до изменения данных или решений.

Статус: демонстрационное наблюдение. Фактическое исправление и повторная проверка не выполнялись.

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

34 ДП05: Налог на прибыль: различие баз

Единое наблюдение объединяет документальный факт, финансовую трактовку и процессную причину.

Элемент	Содержание
Основание	У46; Л05; К19
Факт модели	Расчётная база в предоставленном регистре 20,0; в декларационном наборе 18,0.
Последствие	Разница баз 2,0 не равна налогу. Ставка и правомерность различий в примере не устанавливаются.
Действие	Раскрыть постоянные и временные различия; не прибавлять 2,0 к финансовым потерям.

Вывод относится к указанной записи и не распространяется автоматически на весь участок. Ответственный со стороны заказчика подтверждает исходные обстоятельства до изменения данных или решений.

Статус: демонстрационное наблюдение. Фактическое исправление и повторная проверка не выполнялись.

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

35 ДП06: Изменение заказа не прошло согласование

Единое наблюдение объединяет документальный факт, финансовую трактовку и процессную причину.

Элемент	Содержание
Основание	У55; Л03-Л04; К02, К06
Факт модели	Работы 4,0 ожидают согласования новой спецификации.
Последствие	Сумма характеризует зависший производственный ресурс. До оценки завершения денежная потеря не определена.
Действие	Зафиксировать новую версию, цену и срок; назначить владельца клиентского решения.

Вывод относится к указанной записи и не распространяется автоматически на весь участок. Ответственный со стороны заказчика подтверждает исходные обстоятельства до изменения данных или решений.

Статус: демонстрационное наблюдение. Фактическое исправление и повторная проверка не выполнялись.

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

36 ДП07: Складская корректировка без второго согласования

Единое наблюдение объединяет документальный факт, финансовую трактовку и процессную причину.

Элемент	Содержание
Основание	У67; Л04, Л06; К17
Факт модели	Корректировка 0,9 имеет технический след, но нет одобрения независимого лица.
Последствие	Наличие потери или недостачи из этого факта не следует. Сумма не включена в сценарий результата.
Действие	Сверить основание, роли и журнал изменений; при необходимости согласовать отдельную инвентаризацию.

Вывод относится к указанной записи и не распространяется автоматически на весь участок. Ответственный со стороны заказчика подтверждает исходные обстоятельства до изменения данных или решений.

Статус: демонстрационное наблюдение. Фактическое исправление и повторная проверка не выполнялись.

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

37 ДП08: Аванс не связан с заказом

Единое наблюдение объединяет документальный факт, финансовую трактовку и процессную причину.

Элемент	Содержание
Основание	У58; Л03; К03
Факт модели	1,4 из общего аванса 14,0 не распределены в аналитике заказов.
Последствие	Общая сумма обязательства не меняется. Риск относится к приоритету выпуска и общению с клиентом.
Действие	Подтвердить назначение платежа и обновить карточку заказа с контрольным следом.

Вывод относится к указанной записи и не распространяется автоматически на весь участок. Ответственный со стороны заказчика подтверждает исходные обстоятельства до изменения данных или решений.

Статус: демонстрационное наблюдение. Фактическое исправление и повторная проверка не выполнялись.

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

38 Совместный сценарий без двойного счёта

При подтверждении трёх независимых условий операционный результат уменьшится с 36,0 до 30,4 млн руб.

Наблюдение	Результат	Деньги сейчас
ДП01: перенос заказа	−2,4	0
ДП02: крайний сценарий материалов	−2,0	0
ДП03: расход периода	−1,2	0
Совместное влияние	−5,6	0
Результат после условий	30,4	Без пересчёта налога

Сумма 5,6 соединяет только независимые эффекты до налогов. ДП04–ДП05 остаются вопросами сверки; ДП06–ДП08 не монетизированы. Перенос выручки не равен оттоку денег, а списание материала не создаёт новый платёж.

Это условный сценарий, не прогноз вероятного убытка и не предложение бухгалтерских проводок.

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

39 Налоговые вопросы: что установлено и что нет

Документальное расхождение требует объяснения до вывода о налоговом обязательстве.

Вопрос	Установлено	Не установлено
НДС	6,3 против 6,0; разница 0,3	Причина и правовой результат
Прибыль	Базы 20,0 и 18,0; разница 2,0	Допустимость различий и налог
ДП01–ДП03	Условный эффект до налогов	Влияние на декларации

Расхождения находятся в разных измерениях: сумма налога и налоговая база. Их нельзя складывать. Налоговый расход 4,8 в финансовой модели не выводится из этих контрольных таблиц и не подтверждается ими.

Правовая квалификация, уточнённые декларации, пени и штрафы не рассчитаны.

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

40 Приоритеты: сначала закрыть неизвестность

Высокий приоритет означает необходимость решения, а не доказанный размер ущерба.

Очередь	Наблюдения	Почему
Немедленно	ДП01, ДП03	Основания закрытия года
До новой закупки	ДП02, ДП06	Связь ресурсов с заказами
До утверждения налоговых данных	ДП04, ДП05	Несогласованные версии
В ближайшем цикле контроля	ДП07, ДП08	След решений и аналитика

Собственник назначает владельца каждого вопроса и срок получения документа. Если подтверждение не получено, статус остаётся открытым — он не меняется на «устранено» только после выпуска регламента.

Очередь может измениться после получения фактических сроков платежей и закрытия периода.

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

41 План на 60 дней

Изменение процесса следует за проверкой факта, а не заменяет её.

Срок	Действие	Ответственный / критерий
1–10 дней	Согласовать У04 и У33	Бухгалтер / подтверждён период
1–15 дней	Расшифровать налоговые различия	Финансовый руководитель / мост сверки
10–30 дней	Разобрать запасы и изменения	Производство / решение по каждой позиции
15–40 дней	Закрепить версии и роли	Руководители / журнал согласований
40–60 дней	Проверить новый цикл	Назначенное лицо / новые записи

План — рекомендация для обсуждения. Его выполнение, разработка регламентов и сопровождение внедрения не включены в выполненный демонстрационный объём.

Снижение риска подтверждается результатами новых операций, а не количеством подготовленных документов.

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

42 Показатели для собственника

Панель показывает превращение ресурсов в законченный и оплаченный заказ.

Показатель	Источник	Управленческий смысл
Работы без согласованной версии	Л03–Л04	Риск повторных затрат
Материалы без назначения	Л04	Необоснованная закупка
Заказы без основания передачи	Л03	Качество выручки
Нераспределённые авансы	Л03	Качество аналитики
Деньги после обязательных платежей	Л02	Возможность новых решений

Текущие значения 4,0; 2,0; 6,0 и 1,4 относятся к разным состояниям и могут иметь экономические связи. Общая сумма этих индикаторов не является размером потери.

Пороговые значения задаются после первого полного замера и согласования допустимого риска.

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

43 Месячный денежный сценарий

При остатке 1,2 млн руб. даже небольшой сдвиг поступлений требует решения заранее.

Сценарий	Поступления	Платежи	Конец
Базовый план	22	22	1,2
Задержка 15% поступлений	18,7	22	-2,1
Задержка + перенос 3,1 платежей	18,7	18,9	1,0

$1,2 + 18,7 - 22 = -2,1$. Чтобы сохранить резерв 1,0, нужен согласованный перенос либо иной источник 3,1. Возможность переноса не доказана и должна подтверждаться отдельно.

Это чувствительность одного месяца; полноценная финансовая модель и привлечение финансирования не выполнялись.

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

44 Как проверить результат исправлений

Повторный тест должен включать новые заказы и закупки после изменения правил.

Объект	Подтверждение закрытия
Период выручки и расхода	Документы, версия регистра, согласованный расчёт
Спецификация заказа	История изменений и цена
Запас без назначения	Решение по применению или выбытия
Складская корректировка	Независимое одобрение до проведения
Налоговая сверка	Объяснение каждой строки различия

Повторный тест отделяет исправление старой записи от устойчивости нового процесса. Оба результата нужны, но они достигаются разными процедурами.

В настоящем примере ни внедрение, ни повторный тест не имитируются.

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

45 Открытые запросы

Недостающие подтверждения определяют следующую работу точнее, чем расширение проверки без цели.

Запрос	Связь	Что решит
Документ передачи и связанная калькуляция	ДП01	Перенос 2,4 результата
Назначение материалов и оценка возврата	ДП02	Возмещаемость 2,0
Основание услуги и период	ДП03	Полнота расхода 1,2
Версии налоговых регистров	ДП04–ДП05	Причины расхождений
Согласование изменения заказа	ДП06	Срок завершения работ

Запросы имеют конкретную цель и код наблюдения. Повторно запрашивать один и тот же документ для финансового, учётного и процессного разделов не требуется.

Ответы заказчика могут изменить сценарий; без них окончательные корректировки не утверждаются.

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

46 Пример сквозного следа: заказ У04

Один факт проходит через три аналитических раздела и остаётся одним наблюдением ДП01.

Путь доказательства



Финансовый раздел показывает влияние на результат и дебиторку. Учётный раздел ставит вопрос о периоде. Процессный раздел использует установленный факт для объяснения причины, не увеличивая выборку КД-02 дополнительной операцией.

В едином реестре существует одна строка ДП01. Сумма эффекта 2,4 переносится в общий сценарий один раз.

Этот принцип распространяется на трудозатраты, выводы и экономические эффекты.

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

47 Итог комплексной диагностики

Бизнесу требуется согласовать рост заказов с завершением производства и денежным ресурсом.

Результат	Граница
Единый реестр фактов и действий	Выборочная консультационная проверка
Согласованная финансовая модель	Модельные, не реальные данные
Приоритеты для собственника	Внедрение не выполнялось

Модель согласовала два года финансовых показателей, годовые остатки, 80 уникальных записей, два процесса и 20 контрольных действий. Восемь наблюдений имеют отдельные основания и границы.

Расчётный сценарий 5,6 млн руб. до налогов условен. Налоговые расхождения и процессные суммы не присоединены к нему без основания. Ближайшие решения — закрыть вопросы периода, назначить материалы и согласовать изменения заказов.

Отчёт не является аудиторским заключением по Федеральному закону № 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



Видеть результат и понимать его причины

КД-02 · «ЛадогаМебель»

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.