



ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ЕГОРОВ И КО КОНСАЛТИНГ

ФИНАНСОВЫЕ ПРОВЕРКИ И ДИАГНОСТИКА БИЗНЕСА

КД-04 / АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЁТ

Диагностика группы из двух компаний

«Атлас Оборудование» и «Атлас Сервис»

Торговля оборудованием и сервис



ПЕРИОД ПРОВЕРКИ

2024-2025; детально — 2025

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

Условная компания · модельные данные

Оглавление

Диагностика группы из двух компаний · «Атлас Оборудование» и «Атлас Сервис»

Основная часть: 52 страниц. Нумерация содержания сохраняется после добавления титула и финального листа.

01 Резюме: группа богаче, чем её свободный ресурс	2
02 Периметр КД-04	3
03 Роли компаний и экономическая связь	4
04 Источники и качество сопоставления	5
05 Единица проверки и отсутствие повторного счёта	6
06 Реестр А: записи 01–10	7
07 Реестр А: записи 11–20	8
08 Реестр А: записи 21–30	9
09 Реестр А: записи 31–40	10
10 Реестр А: записи 41–50	11
11 Реестр Б: записи 01–10	12
12 Реестр Б: записи 11–20	13
13 Реестр Б: записи 21–30	14
14 Реестр Б: записи 31–40	15
15 Реестр Б: записи 41–50	16
16 Внутренние цепочки: Ц01–Ц05	17
17 Внутренние цепочки: Ц06–Ц10	18
18 Сверка внутренних остатков	19
19 Внешняя выручка: очищение масштаба	20
20 Результат компаний и результат группы	21
21 Внутренняя маржа в запасе	22
22 Мост результата за два года	23
23 Активы: от суммы к аналитическому виду	24
24 Долг: внутренний источник не равен внешнему	25
25 Сценарий денег: локальный дефицит	26
26 Перераспределение не создаёт деньги	27
27 Концентрация внешних клиентов	28
28 Общие ресурсы: распределение не равно расходу группы	29
29 Внутренние расчёты: два подтверждения	30
30 Казначейство: общий план, отдельные обязанности	31
31 Заккрытие месяца: единая версия	32
32 Шесть сценариев интервью	33
33 ГР01: Внутренний аванс потерян в классификации	34
34 ГР02: В запасе осталась внутренняя маржа	35
35 ГР03: Локальная ликвидность скрыта общей суммой	36
36 ГР04: Часть денег Б ограничена	37
37 ГР05: Периоды налоговой сверки А не совпадают	38
38 ГР06: База распределения расходов Б не подтверждена	39
39 Налоговый обзор: четыре ограниченных вопроса	40
40 Матрица пересечений и экономических эффектов	41
41 Сценарии зависимости	42
42 Приоритеты решений собственника	43
43 План на 90 дней	44
44 Панель группы: пять разных измерений	45
45 Повторная проверка: обе стороны и новый период	46
46 Открытые данные и границы вывода	47
47 Переход внутренней маржи между годами	48
48 Чувствительность распределения общих ресурсов	49
49 Тест минимального денежного резерва	50
50 Паспорт общей процедуры Ц05	51
51 Итог: видеть связи, сохранять ответственность	52

01 Резюме: группа богаче, чем её свободный ресурс

Из 10 млн руб. денег группы 2 млн руб. ограничены в использовании; у торговой компании возникает локальный дефицит.

200 млн

внешняя выручка

8 млн

доступные деньги

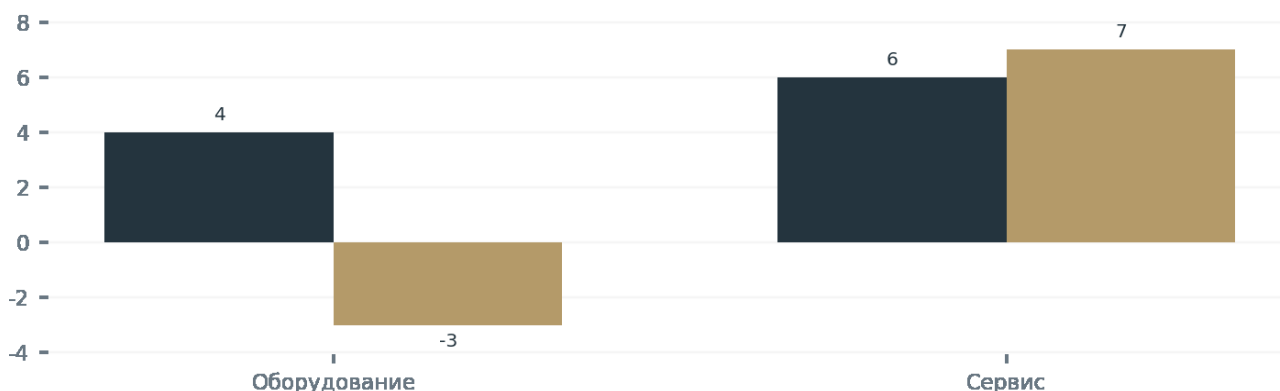
3 млн

локальный дефицит

Деньги распределены неравномерно

млн руб.

■ Начало сценария ■ До внутренних переводов



Сложение двух балансов не показывает, кто должен исполнить обязательство и может ли нужная компания воспользоваться общим ресурсом. Диагностика связывает внешнюю экономику, внутренние расчёты и календарь платежей.

Приоритет — согласовать внутренние остатки, отделить свободные деньги от ограниченных и закрепить решения о распределении ресурса. Предлагаемые переводы остаются условными до документального оформления.

Две организации и все данные вымышлены. Это управленческая диагностика, не полная консолидация отчётности.

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

02 Периметр КД-04

Две компании, 24 месяца финансов и 12 месяцев детальной проверки; три процесса, 100 операций и десять внутренних цепочек.

Параметр	Объём
Компании	А — «Атлас Оборудование»; Б — «Атлас Сервис»
Финансовый период	2024–2025
Детальный период	2025
Процессы	Внутренние расчёты; казначейство; закрытие месяца
Выборка	A01–A50 и B01–B50: 100 уникальных записей
Цепочки	Ц01–Ц10, входят в эти 100 записей
Пояснения	Шесть модельных сценариев интервью

Налоговый обзор ограничен документальными вопросами НДС и налога на прибыль по каждой компании. Полная консолидация, трансфертное ценообразование, юридическая экспертиза и расчёт рыночной стоимости не выполняются.

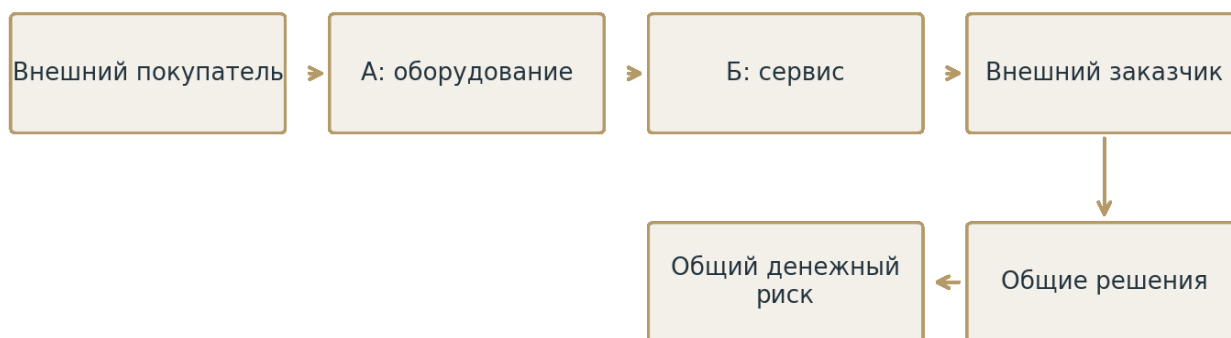
Групповые показатели в отчёте — аналитический мост в пределах заданной модели, а не регламентированная отчётность.

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

03 Роли компаний и экономическая связь

А продаёт оборудование; Б обслуживает внешних клиентов и оказывает услуги А.

Экономические связи



В 2025 году А признала внешнюю выручку 150 и внутреннюю продажу оборудования Б на 5. Б признала внешнюю выручку 50 и услуги А на 12. Сумма выручки компаний — 217, но внешняя выручка группы — 200.

Оборудование, купленное Б у А, осталось в запасе. Поэтому внутреннюю маржу нужно рассмотреть отдельно от обычного исключения взаимной выручки и расходов.

Схема описывает взаимозависимость; направление стрелок не является юридической схемой владения.

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

04 Источники и качество сопоставления

Одинаковое название контрагента недостаточно: нужны единые периоды, идентификаторы и основания.

Код	Источник	Роль
Г01	Два набора финансовых данных	Итоги за 2024-2025
Г02	Внутренние остатки и Ц01-Ц10	Взаимная сверка
Г03	Денежные календари	Локальная и общая ликвидность
Г04	Запас оборудования и калькуляция	Внутренняя маржа
Г05	A01-A50 / B01-B50	Подтверждения операций
Г06	Налоговые регистры по двум налогам	Документальные различия
Г07	Регламенты и шесть сценариев интервью	Причины и ответственность

Все источники созданы для примера. Сверка сначала проверяет совпадение состава, а затем суммы. Корректировка управленческого соответствия не означает автоматической бухгалтерской записи.

Отсутствующий договор, акт или банковское ограничение не считается проверенным по устному пояснению.

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

05 Единица проверки и отсутствие повторного счёта

Десять внутренних цепочек состоят из двадцати записей, уже включённых в выборку 100.

Множество	Состав	Количество
Компания А	A01-A50	50
Компания Б	B01-B50	50
Внутренние цепочки	A01-A10 + B01-B10	20
Прочие записи	A11-A50 + B11-B50	80
Уникальное объединение	50 + 50	100

Цепочка — аналитическая связь двух записей, а не ещё одна операция. Поэтому результат не равен $100 + 20$ или $100 + 10$. Документы внутренней сделки используются в сверке, процессе закрытия и денежном анализе без повторного запроса.

Разные компании могут иметь разные записи одной сделки; связь не устраняет необходимость проверить обе стороны.

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

06 Реестр А: записи 01-10

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
A01	Оборудование	5	Ц01
A02	Внутренний заём	3	Ц02
A03	Товар: прошлый остаток	2	Ц03
A04	Услуги	1	Ц04
A05	Аванс	0,8	Ц05 / ГР01
A06	Услуги	0,6	Ц06
A07	Возмещение затрат	0,5	Ц07
A08	Аванс	0,4	Ц08
A09	Товар: прошлый остаток	0,4	Ц09
A10	Услуги	0,3	Ц10

Первые десять записей сопоставлены со второй компанией через Ц01–Ц10. Сумма 0,8 по Ц05 — полный объект сверки; расхождение управленческой классификации составляет 0,6 и раскрыто отдельно.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

07 Реестр А: записи 11-20

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
A11	Внешняя реализация	0,25	В пределах теста
A12	Платёж	0,38	В пределах теста
A13	Закрытие периода	0,51	В пределах теста
A14	Налоговая сверка	0,64	В пределах теста
A15	Внешняя реализация	0,77	В пределах теста
A16	Платёж	0,9	В пределах теста
A17	Закрытие периода	1,03	В пределах теста
A18	Налоговая сверка	1,16	В пределах теста
A19	Внешняя реализация	1,29	В пределах теста
A20	Платёж	1,42	В пределах теста

Статус «В пределах теста» означает отсутствие модельного отклонения только по проверенному критерию. Записи выбраны целевым способом по внутренним связям, срокам платежей и закрытию периода.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

08 Реестр А: записи 21-30

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
A21	Закрытие периода	1,55	В пределах теста
A22	Платёжный календарь	0,25	ГР03
A23	Внешняя реализация	0,38	В пределах теста
A24	Платёж	0,51	В пределах теста
A25	Закрытие периода	0,64	В пределах теста
A26	Налоговая сверка	0,77	В пределах теста
A27	Внешняя реализация	0,9	В пределах теста
A28	Платёж	1,03	В пределах теста
A29	Закрытие периода	1,16	В пределах теста
A30	Налоговая сверка	1,29	В пределах теста

Статус «В пределах теста» означает отсутствие модельного отклонения только по проверенному критерию. Записи выбраны целевым способом по внутренним связям, срокам платежей и закрытию периода.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

09 Реестр А: записи 31-40

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
A31	Внешняя реализация	1,42	В пределах теста
A32	Платёж	1,55	В пределах теста
A33	Закрытие периода	0,25	В пределах теста
A34	Налоговая сверка	0,38	ГР05
A35	Внешняя реализация	0,51	В пределах теста
A36	Платёж	0,64	В пределах теста
A37	Закрытие периода	0,77	В пределах теста
A38	Налоговая сверка	0,9	В пределах теста
A39	Внешняя реализация	1,03	В пределах теста
A40	Платёж	1,16	В пределах теста

Статус «В пределах теста» означает отсутствие модельного отклонения только по проверенному критерию. Записи выбраны целевым способом по внутренним связям, срокам платежей и закрытию периода.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

10 Реестр А: записи 41-50

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
A41	Закрытие периода	1,29	В пределах теста
A42	Налоговая сверка	1,42	В пределах теста
A43	Внешняя реализация	1,55	В пределах теста
A44	Платёж	0,25	В пределах теста
A45	Закрытие периода	0,38	В пределах теста
A46	Налоговая сверка	0,51	В пределах теста
A47	Внешняя реализация	0,64	В пределах теста
A48	Платёж	0,77	В пределах теста
A49	Закрытие периода	0,9	В пределах теста
A50	Налоговая сверка	1,03	В пределах теста

Статус «В пределах теста» означает отсутствие модельного отклонения только по проверенному критерию. Записи выбраны целевым способом по внутренним связям, срокам платежей и закрытию периода.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

11 Реестр Б: записи 01-10

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
Б01	Оборудование	5	Ц01
Б02	Внутренний заём	3	Ц02
Б03	Товар: прошлый остаток	2	Ц03
Б04	Услуги	1	Ц04
Б05	Аванс	0,8	Ц05 / ГР01
Б06	Услуги	0,6	Ц06
Б07	Возмещение затрат	0,5	Ц07
Б08	Аванс	0,4	Ц08
Б09	Товар: прошлый остаток	0,4	Ц09
Б10	Услуги	0,3	Ц10

Первые десять записей сопоставлены со второй компанией через Ц01–Ц10. Сумма 0,8 по Ц05 — полный объект сверки; расхождение управленческой классификации составляет 0,6 и раскрыто отдельно.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

12 Реестр Б: записи 11-20

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
Б11	Внешняя реализация	0,25	В пределах теста
Б12	Платёж	0,38	В пределах теста
Б13	Закрытие периода	0,51	В пределах теста
Б14	Налоговая сверка	0,64	В пределах теста
Б15	Внешняя реализация	0,77	В пределах теста
Б16	Платёж	0,9	В пределах теста
Б17	Закрытие периода	1,03	В пределах теста
Б18	Налоговая сверка	1,16	В пределах теста
Б19	Внешняя реализация	1,29	В пределах теста
Б20	Платёж	1,42	В пределах теста

Статус «В пределах теста» означает отсутствие модельного отклонения только по проверенному критерию. Записи выбраны целевым способом по внутренним связям, срокам платежей и закрытию периода.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

13 Реестр Б: записи 21-30

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
Б21	Закрытие периода	1,55	В пределах теста
Б22	Налоговая сверка	0,25	В пределах теста
Б23	Внешняя реализация	0,38	В пределах теста
Б24	Платёж	0,51	В пределах теста
Б25	Закрытие периода	0,64	В пределах теста
Б26	Остаток денег	0,77	ГР04
Б27	Внешняя реализация	0,9	В пределах теста
Б28	Платёж	1,03	В пределах теста
Б29	Закрытие периода	1,16	В пределах теста
Б30	Налоговая сверка	1,29	В пределах теста

Статус «В пределах теста» означает отсутствие модельного отклонения только по проверенному критерию. Записи выбраны целевым способом по внутренним связям, срокам платежей и закрытию периода.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

14 Реестр Б: записи 31-40

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
Б31	Внешняя реализация	1,42	В пределах теста
Б32	Платёж	1,55	В пределах теста
Б33	Закрытие периода	0,25	В пределах теста
Б34	Налоговая сверка	0,38	В пределах теста
Б35	Внешняя реализация	0,51	В пределах теста
Б36	Платёж	0,64	В пределах теста
Б37	Закрытие периода	0,77	В пределах теста
Б38	Налоговая сверка	0,9	ГР06
Б39	Внешняя реализация	1,03	В пределах теста
Б40	Платёж	1,16	В пределах теста

Статус «В пределах теста» означает отсутствие модельного отклонения только по проверенному критерию. Записи выбраны целевым способом по внутренним связям, срокам платежей и закрытию периода.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

15 Реестр Б: записи 41-50

Реестр фиксирует состав целевой выборки; суммы разнородных записей не образуют показатель денежного покрытия.

Запись	Объект	Млн руб.	Связь / результат
Б41	Закрытие периода	1,29	В пределах теста
Б42	Налоговая сверка	1,42	В пределах теста
Б43	Внешняя реализация	1,55	В пределах теста
Б44	Платёж	0,25	В пределах теста
Б45	Закрытие периода	0,38	В пределах теста
Б46	Налоговая сверка	0,51	В пределах теста
Б47	Внешняя реализация	0,64	В пределах теста
Б48	Платёж	0,77	В пределах теста
Б49	Закрытие периода	0,9	В пределах теста
Б50	Налоговая сверка	1,03	В пределах теста

Статус «В пределах теста» означает отсутствие модельного отклонения только по проверенному критерию. Записи выбраны целевым способом по внутренним связям, срокам платежей и закрытию периода.

Объём выборки не даёт статистической уверенности по всем операциям группы.

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

16 Внутренние цепочки: Ц01-Ц05

Требование одной стороны сопоставляется с обязательством другой; направление указано по остатку, а не по движению денег.

Цепочка	Кредитор → должник	Основание	Млн
Ц01	А → Б	Оборудование	5
Ц02	Б → А	Внутренний заём	3
Ц03	А → Б	Товар: прошлый остаток	2
Ц04	Б → А	Услуги	1
Ц05	А → Б	Аванс	0,8

Остатки включают текущие и переходящие расчёты, займы и авансы. Они не обязаны совпадать с внутренней выручкой года 17. Ц01 — оборудование, оставшееся у Б; Ц02 — внутренний заём; Ц05 — аванс, частично неверно классифицированный в управленческой выгрузке.

Остатки требований А — 8,7; Б — 5,3; вместе 14,0. Каждая сумма исключается один раз при аналитическом объединении.

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

17 Внутренние цепочки: Ц06–Ц10

Требование одной стороны сопоставляется с обязательством другой; направление указано по остатку, а не по движению денег.

Цепочка	Кредитор → должник	Основание	Млн
Ц06	Б → А	Услуги	0,6
Ц07	А → Б	Возмещение затрат	0,5
Ц08	Б → А	Аванс	0,4
Ц09	А → Б	Товар: прошлый остаток	0,4
Ц10	Б → А	Услуги	0,3

Остатки включают текущие и переходящие расчёты, займы и авансы. Они не обязаны совпадать с внутренней выручкой года 17. Ц01 — оборудование, оставшееся у Б; Ц02 — внутренний заём; Ц05 — аванс, частично неверно классифицированный в управленческой выгрузке.

Остатки требований А — 8,7; Б — 5,3; вместе 14,0. Каждая сумма исключается один раз при аналитическом объединении.

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

18 Сверка внутренних остатков

Разница 0,6 связана с классификацией аванса, а не с новым убытком.

Показатель	Требование	Встречное обязательство
А к Б	8,7	8,1
Б к А	5,3	5,3
Итого до уточнения	14,0	13,4
Ц05: перенос из прочих обязательств	—	+0,6
После уточнения	14,0	14,0

У Б сумма 0,6 уже присутствует в общем балансе среди прочих обязательств, но не включена в управленческий перечень внутренних. После переноса в аналитике общий баланс и результат не меняются.

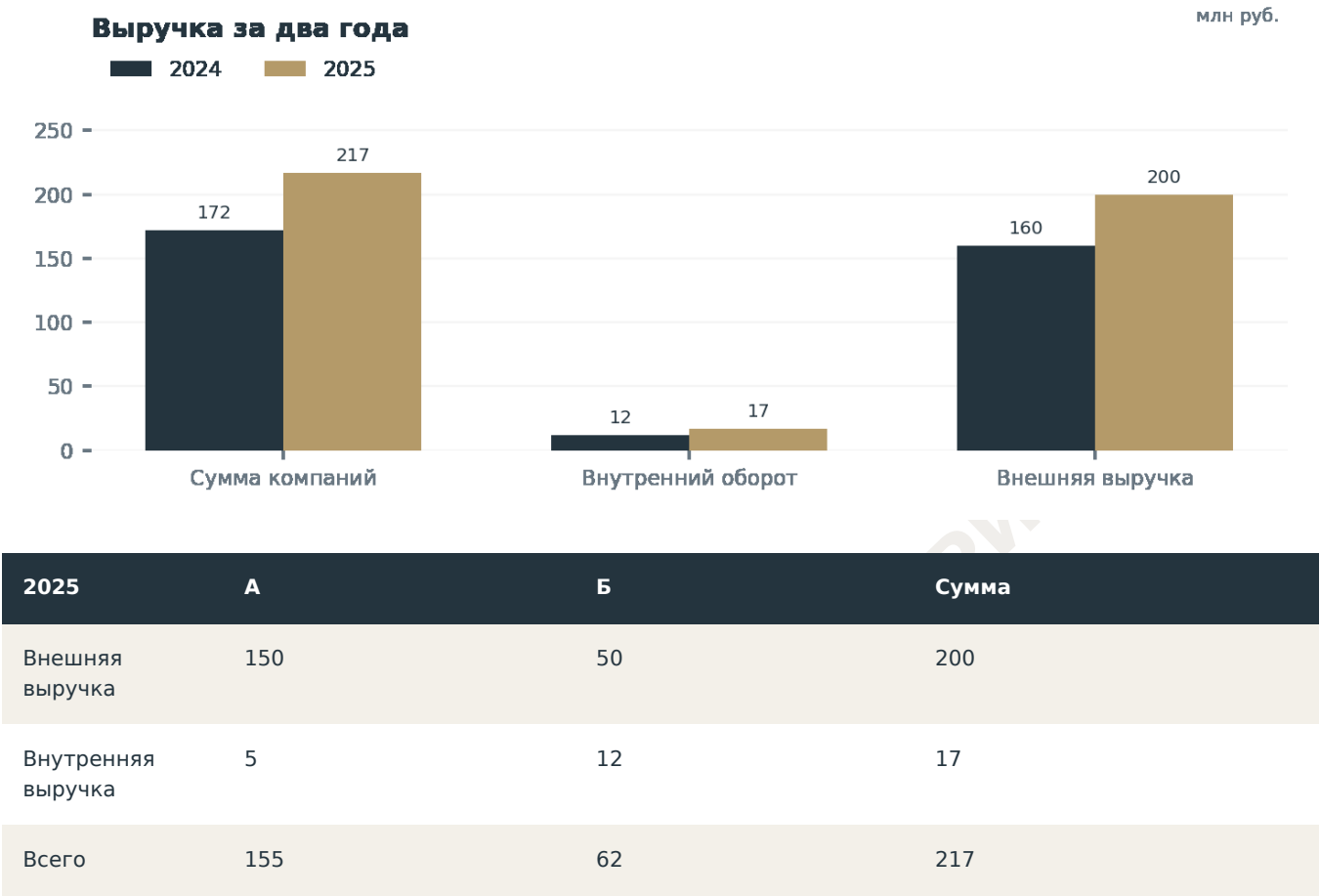
Проверка обеих сторон выполнена на А05 и Б05. Один вопрос ГР01 относится одновременно к качеству данных и закрытию месяца.

Не предлагается повторно начислять 0,6: это привело бы к искусственному росту обязательств.

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

19 Внешняя выручка: очищение масштаба

Внутренний оборот не создаёт дополнительного внешнего клиента.



2024: А — 120 внешней и 4 внутренней выручки; Б — 40 внешней и 8 внутренней. Внешняя выручка выросла с 160 до 200, или на 25%. Рост суммы компаний 26,2% немного выше из-за изменения внутренних операций.

Внутренние продажи не признаются ошибочными; их исключение требуется для выбранного управленческого вопроса.

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

20 Результат компаний и результат группы

Операционный результат до амортизации, процентов и налога нельзя получить простым вычитанием всех внутренних сумм.

Показатель 2025	А	Б	Сумма
Выручка	155	62	217
Операционные расходы	122	32	154
Операционный результат	33	30	63

В расходах А 122 содержатся услуги Б 12 и себестоимость оборудования, проданного Б, 3. У Б приобретённое оборудование 5 остаётся в запасе и не включено в расходы 32.

Исключение услуг 12 уменьшает выручку и расходы одинаково. Исключение продажи оборудования 5 и связанной себестоимости 3 уменьшает общий результат на внутреннюю маржу 2.

Показатель 63 — сумма результатов компаний; 62,5 — годовой аналитический результат с возвратом начальной маржи 1,5.

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

21 Внутренняя маржа в запасе

Группа ещё не заработала на продаже самой себе оборудования, которое остаётся внутри.



Ц01 связывает А01 и Б01. А продала оборудование за 5 при себестоимости 3; Б хранит его в составе остатка 5. Для группового вида запас уменьшается на 2; из результата исключается новая маржа 2 с отдельным возвратом начальной маржи 1,5.

Эти две корректировки описывают один факт ГР02. Складывать 2 по активу и 2 по результату как «потерю 4» нельзя.

Это не обесценение оборудования и не требование исправлять отдельную отчётность компаний.

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

22 Мост результата за два года

Сопоставление очищает оба периода по одной логике.

Степень	2024	2025
Сумма выручки	172	217
Сумма расходов	116	154
Сумма результатов	56	63
Исключение внутренней маржи	-1,5	-2,0
Возврат начальной маржи	0	+1,5
Аналитический результат	54,5	62,5

В 2024 расходы А — 90, Б — 26. Внутренние услуги Б — 8; продажа оборудования А — 4 при себестоимости 2,5, запас остаётся внутри. Исключаются выручка 12 и расходы 10,5: $160 - 105,5 = 54,5$.

В 2025 исключаются выручка 17 и расходы 15: $200 - 139 + 1,5 = 62,5$. Рост аналитического результата — 14,7%, медленнее роста внешней выручки 25%.

Перенос запаса 2024 в 2025 в модели завершён внешним выбытием до формирования нового остатка; возврат начальной маржи 1,5 показан отдельной строкой. Полный журнал консолидационных проводок не составляется.

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

23 Активы: от суммы к аналитическому виду

После исключения внутренних требований и маржи сумма активов уменьшается со 122 до 106 млн руб.

Актив	А	Б	Сумма
Деньги	4	6	10
Внешняя дебиторка	30	10	40
Внутренние требования	8,7	5,3	14
Запасы	18	5	23
Основные средства	20	15	35
Итого	80,7	41,3	122

$122 - 14 \text{ взаимных требований} - 2 \text{ внутренней маржи} = 106$. Встречные обязательства 14 исключаются после классификационной сверки ГР01. Внутренний заём 3 входит в эти 14 и не вычитается из активов второй раз.

Показан аналитический мост активов; полный консолидированный баланс, капитал и налоговые последствия не составлены.

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

24 Долг: внутренний источник не равен внешнему

Группа должна внешним кредиторам 28 млн руб.; внутренний заём 3 не увеличивает внешнюю задолженность.

Показатель	А	Б	Группа
Внешний долг	20	8	28
Полученный внутренний заём	3	0	Исключается
Деньги	4	6	10
Внешний долг минус все деньги	—	—	18
Внешний долг минус доступные деньги	—	—	20

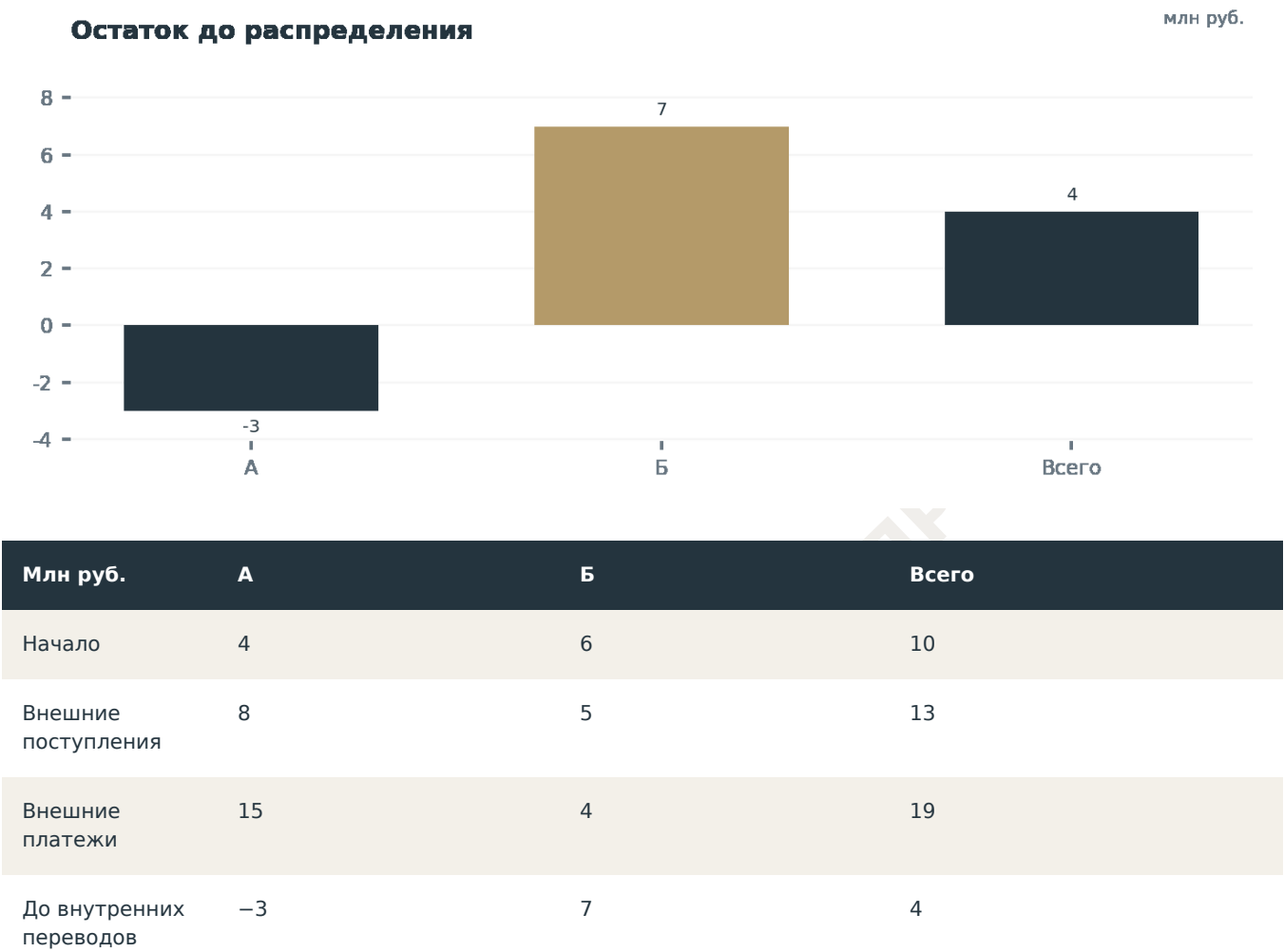
В доступные деньги не включены 2 млн руб. у Б, ограниченные по условию модели. Поэтому два показателя чистого долга отвечают на разные вопросы: 18 отражает весь остаток, 20 — ресурс без ограниченной части.

Условия договоров и юридическая возможность распоряжения средствами требуют отдельного подтверждения.

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

25 Сценарий денег: локальный дефицит

Через один месяц общий остаток положителен, но компания А не может исполнить все свои платежи без решения.



Общий остаток 4 не отменяет дефицит А 3. Для сохранения у А резерва 1 нужен перевод 4. У Б после него останется 3, включая ограниченные 2; свободный остаток Б — 1.

Плановые поступления не гарантированы. Межфирменный перевод требует допустимого основания и решения уполномоченных лиц.

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

26 Перераспределение не создаёт деньги

Перевод 4 меняет местонахождение ресурса, но общий остаток остаётся равным 4.

Показатель	А	Б	Всего
До перевода	−3	7	4
Внутренний перевод	+4	−4	0
После перевода	1	3	4
Ограниченная часть	0	2	2
Свободный остаток	1	1	2

Сумма 4 входящего платежа А и 4 исходящего Б не образует новый поток группы. Внутреннее финансирование не считается ни внешней выручкой, ни экономией.

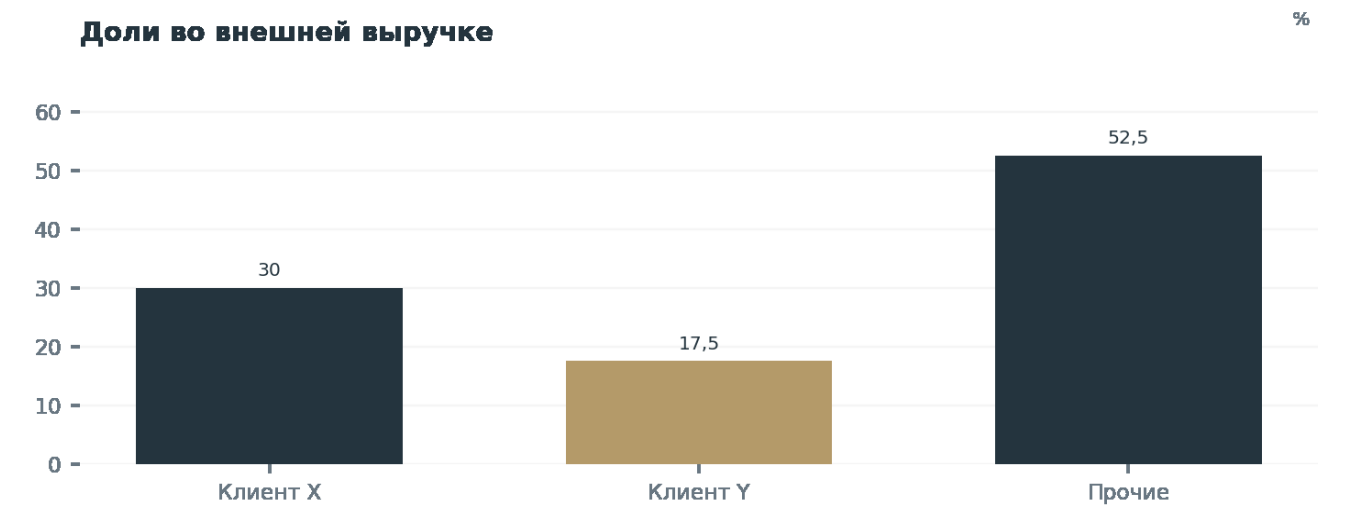
При задержке внешних поступлений А на 2 общие деньги снижаются до 2, а свободные — до нуля. Один внутренний перевод уже не решает недостаток общего ресурса.

Сценарий не означает одобрения займа, дивидендов или иной юридической формы перевода.

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

27 Концентрация внешних клиентов

Общий клиент может связывать риски двух компаний сильнее, чем внутренние счета.



Клиентская группа	А	Б	Всего
Клиент X	45	15	60
Клиент Y	30	5	35
Прочие	75	30	105
Внешняя выручка	150	50	200

Клиент X формирует 30% внешней выручки группы, включая обе компании. Два отдельных договора не означают независимость риска. Реакция — единая картина сроков, претензий и лимитов при сохранении ответственности компаний.

Связь клиентов задана в модели; внешние бенефициары и юридическая аффилированность не исследовались.

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

28 Общие ресурсы: распределение не равно расходу группы

Три общих ресурса требуют понятного основания распределения и владельца данных.

Ресурс	Годовой объём	Принятая база
Административная поддержка	6	Согласованные трудозатраты
Информационные системы	3	Пользователи и лицензии
Помещение	3	Используемая площадь

Эти 12 млн руб. — управленческий анализ части уже включённых внешних расходов 142, а не дополнительный расход поверх них. Межфирменные услуги Б на 12 имеют другой состав; совпадение суммы не доказывает тождественность.

Изменение распределения меняет результат компаний, но не должно само по себе создавать экономию группы. Для решения нужна сверка состава, а не только процента.

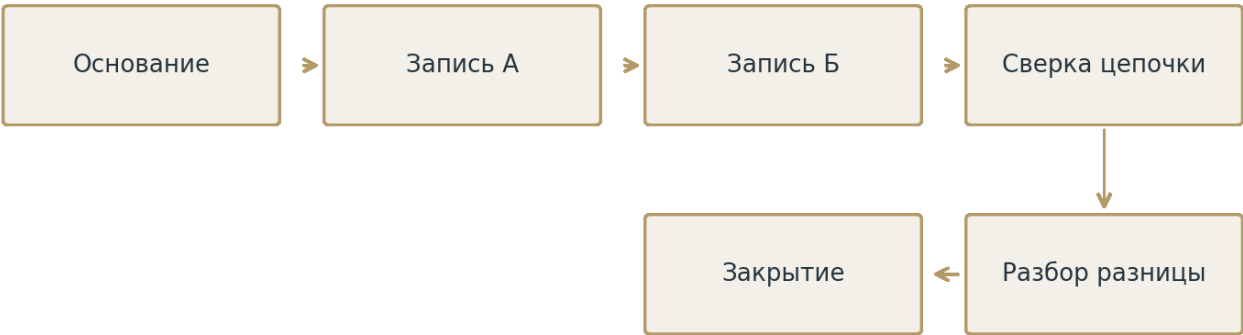
Рыночность внутригрупповых цен, налоговые последствия и трансфертное ценообразование не оценивались.

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

29 Внутренние расчёты: два подтверждения

Процесс оценивается по следу решения, а не только по наличию регламента.

Последовательность контрольных точек



Элемент	Описание
Владелец	Финансовые службы обеих компаний
Критерий	Совпадение объекта, периода и суммы
Исключение	Разница остаётся открытой до объяснения

Одни и те же Ц01–Ц10 используются в сверке расчётов и закрытии. Это повторное использование доказательств, а не дополнительная выборка. Казначейские записи проверяются в общем массиве А01–А50 / Б01–Б50.

Разработка регламентов, настройка учётной системы и внедрение контроля не выполнялись.

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

30 Казначейство: общий план, отдельные обязанности

Процесс оценивается по следу решения, а не только по наличию регламента.

Последовательность контрольных точек



Элемент	Описание
Владелец	Руководитель финансов / уполномоченные лица
Критерий	Доступность средств у нужной компании
Исключение	Перевод не предполагается разрешённым заранее

Одни и те же Ц01–Ц10 используются в сверке расчётов и закрытии. Это повторное использование доказательств, а не дополнительная выборка. Казначейские записи проверяются в общем массиве А01–А50 / Б01–Б50.

Разработка регламентов, настройка учётной системы и внедрение контроля не выполнялись.

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

31 Заккрытие месяца: единая версия

Процесс оценивается по следу решения, а не только по наличию регламента.

Последовательность контрольных точек



Элемент	Описание
Владелец	Ответственные за закрытие А и Б
Критерий	Сопоставимость периода и состава
Исключение	Неразрешённый вопрос сохраняет код и статус

Одни и те же Ц01–Ц10 используются в сверке расчётов и закрытии. Это повторное использование доказательств, а не дополнительная выборка. Казначейские записи проверяются в общем массиве А01–А50 / Б01–Б50.

Разработка регламентов, настройка учётной системы и внедрение контроля не выполнялись.

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

32 Шесть сценариев интервью

Пояснения разделены по ролям, чтобы общий собственник не заменял голоса двух компаний.

Роль	Модельный вопрос	Подтверждение
Руководитель А	Кто решает дефицит?	Платёжный календарь
Руководитель Б	Какая часть денег свободна?	Условие ограничения
Бухгалтер А	Как закрывается цепочка?	A01–A10
Бухгалтер Б	Почему расходится аванс?	Б05 и классификация
Финансовый координатор	Как исключён внутренний оборот?	Мост 217 → 200
Руководитель сервиса	Как распределены общие ресурсы?	База распределения

Это подготовленные для примера сценарии, а не реально проведённые встречи. Различия объяснений становятся запросами документов; они не доказывают нарушение.

Шесть интервью — общий объём по группе, а не по шесть на каждую компанию.

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

33 ГР01: Внутренний аванс потерян в классификации

Один общий факт сохраняет отдельные финансовые, процессные и документальные последствия.

Элемент	Содержание
Источник	A05, Б05; Ц05; Г02
Факт	Требование А 0,8 сопоставлено только с 0,2 у Б. Ещё 0,6 находится в прочих обязательствах.
Трактовка	Перенос аналитики согласует остатки 14,0 без изменения общего баланса и результата.
Следующее действие	Закрепить общий идентификатор контрагента и обязательную сверку авансов.

Наблюдение относится к установленному модельному периметру. Условные решения требуют подтверждения данных и полномочий; факт исполнения рекомендаций не заявляется.

Сумма объекта проверки, корректировка представления и денежная потеря — разные величины.

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

34 ГР02: В запасе осталась внутренняя маржа

Один общий факт сохраняет отдельные финансовые, процессные и документальные последствия.

Элемент	Содержание
Источник	A01, Б01; Ц01; Г04
Факт	Оборудование 5 у Б содержит маржу А 2 при исходной себестоимости 3.
Трактовка	Актив группы уменьшается на 2; результат года меняется на –0,5 с учётом возврата начальной маржи 1,5. Отдельные данные компаний не объявляются ошибочными.
Следующее действие	Вести реестр внутреннего товара до внешнего выбытия.

Наблюдение относится к установленному модельному периметру. Условные решения требуют подтверждения данных и полномочий; факт исполнения рекомендаций не заявляется.

Сумма объекта проверки, корректировка представления и денежная потеря — разные величины.

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

35 ГР03: Локальная ликвидность скрыта общей суммой

Один общий факт сохраняет отдельные финансовые, процессные и документальные последствия.

Элемент	Содержание
Источник	A22; Г03
Факт	При общих деньгах 4 в конце сценария компания А имеет дефицит 3.
Трактовка	Для резерва А 1 нужен условный внутренний перевод 4; это не доход группы.
Следующее действие	Утверждать календарь по компаниям и группе одновременно.

Наблюдение относится к установленному модельному периметру. Условные решения требуют подтверждения данных и полномочий; факт исполнения рекомендаций не заявляется.

Сумма объекта проверки, корректировка представления и денежная потеря — разные величины.

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

36 ГР04: Часть денег Б ограничена

Один общий факт сохраняет отдельные финансовые, процессные и документальные последствия.

Элемент	Содержание
Источник	Б26; Г03
Факт	Из 6 начальных денег Б ограничены 2 по модельному условию.
Трактовка	Доступные деньги группы 8, а не 10; чистый долг по доступному ресурсу 20. Это классификация, не потеря 2.
Следующее действие	Подтвердить основание ограничения и дату освобождения.

Наблюдение относится к установленному модельному периметру. Условные решения требуют подтверждения данных и полномочий; факт исполнения рекомендаций не заявляется.

Сумма объекта проверки, корректировка представления и денежная потеря — разные величины.

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

37 ГР05: Периоды налоговой сверки А не совпадают

Один общий факт сохраняет отдельные финансовые, процессные и документальные последствия.

Элемент	Содержание
Источник	А34; Г06
Факт	В контрольном наборе НДС А есть разница 0,2 из-за несогласованных версий периода.
Трактовка	Не определены недоимка, штрафы и дополнительный расход. Разница не включается в эффект ГР02.
Следующее действие	Сопоставить периоды, версии и переносы с профильным специалистом.

Наблюдение относится к установленному модельному периметру. Условные решения требуют подтверждения данных и полномочий; факт исполнения рекомендаций не заявляется.

Сумма объекта проверки, корректировка представления и денежная потеря — разные величины.

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

38 ГР06: База распределения расходов Б не подтверждена

Один общий факт сохраняет отдельные финансовые, процессные и документальные последствия.

Элемент	Содержание
Источник	Б38; Г06-Г07
Факт	Для части расходов 0,7 в модельном налоговом наборе не раскрыто основание распределения.
Трактовка	0,7 — объект документального вопроса, не рассчитанный налог или доказанный убыток.
Следующее действие	Запросить методику и подтверждения, отдельно согласовать налоговую оценку.

Наблюдение относится к установленному модельному периметру. Условные решения требуют подтверждения данных и полномочий; факт исполнения рекомендаций не заявляется.

Сумма объекта проверки, корректировка представления и денежная потеря — разные величины.

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

39 Налоговый обзор: четыре ограниченных вопроса

По каждой компании рассмотрены НДС и налог на прибыль в пределах документального сопоставления.

Компания / налог	Результат модели	Граница
А / НДС	Разница 0,2; ГР05	Причина не подтверждена
А / прибыль	В выбранных строках различий нет	Не полный перерасчёт
Б / НДС	В выбранных строках различий нет	Не подтверждение всех вычетов
Б / прибыль	Основание расхода 0,7; ГР06	Налог не рассчитан

Внутренние сделки могут иметь самостоятельные налоговые последствия у каждой стороны. Управленческое исключение оборота не отменяет их и не служит выводом о правомерности отражения.

Трансфертное ценообразование, ставки, пени, штрафы и уточнённые декларации вне выполненного объёма.

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

40 Матрица пересечений и экономических эффектов

Из шести наблюдений только ГР02 формирует количественную корректировку результата в заданном групповом виде.

Код	Результат	Деньги	Иное
ГР01	0	0	Классификация 0,6
ГР02	−0,5 за год	0	Актив −2; возврат +1,5
ГР03	0	Перевод внутри: 0	Дефицит А 3
ГР04	0	Ограничено 2	Не потеря
ГР05	Не определено	Не определено	Вопрос сверки 0,2
ГР06	Не определено	Не определено	Объект 0,7

Сложение $0,6 + 2 + 3 + 2 + 0,2 + 0,7$ не имеет экономического смысла. Оно смешало бы остатки, перераспределение, ограничение и неопределённые налоговые вопросы.

Корректировка результата $-0,5 = +1,5 - 2$ не является денежным расходом.

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

41 Сценарии зависимости

Общая устойчивость определяется внешними поступлениями и доступностью внутренних решений.

Условие	Деньги группы	Доступная часть
Базовый месяц после переводов	4	2
Задержка внешнего поступления А на 2	2	0
Та же задержка; перенос внешнего платежа 1	3	1

Внутренний перевод не меняет ни одну общую сумму. Перенос внешнего платежа повышает текущий остаток, но сохраняет обязательство будущего периода. Возможность такого переноса в модели не подтверждена.

При общем свободном остатке ноль невозможно обеспечить оба локальных резерва по 1 без изменения внешних потоков либо нового внешнего финансирования.

Сценарии не имеют заданных вероятностей и не являются прогнозом банкротства.

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

42 Приоритеты решений собственника

Сначала сделать ресурс видимым, затем менять распределение.

Приоритет	Решение	Основание
1	Подтвердить свободные деньги и календарь	ГР03–ГР04
2	Закрыть классификацию внутреннего аванса	ГР01
3	Отделить внутреннюю маржу	ГР02
4	Раскрыть налоговые вопросы	ГР05–ГР06
5	Согласовать базы общих ресурсов	Управленческий анализ

Положительный общий результат 62,5 не разрешает денежный дефицит автоматически. Отдельно утверждаются допустимые действия каждой компании и условия использования ресурса.

Отчёт не наделяет исполнителя полномочием принимать решения за органы управления компаний.

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

43 План на 90 дней

План связывает сверку данных, решения о деньгах и устойчивый повторяемый процесс.

Период	Результат	Владелец
1-10 дней	Подтверждённый календарь и ограничения	Финансовый координатор
1-20 дней	Согласованные Ц01-Ц10	Бухгалтеры А и Б
20-40 дней	Реестр внутреннего товара	Ответственные за склад и учёт
20-60 дней	Раскрытые налоговые вопросы	Финансовые службы
60-90 дней	Новый цикл закрытия с проверкой	Руководители компаний

Для каждого результата нужен документальный критерий приёмки: сверка, решение, версия регистра или след одобрения. Подготовка такого комплекта и внедрение относятся к последующей работе.

Сроки примерные; фактический план согласуется после получения исходных документов.

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

44 Панель группы: пять разных измерений

Панель не сводит всё к одной сумме риска.

Индикатор	Значение модели	Смысл
Внешняя выручка	200	Реальный внешний масштаб
Внутренние несогласованные остатки	0,6 до уточнения	Качество сопоставления
Внутренняя маржа в запасе	2	Корректировка группового вида
Доступные деньги на начало	8	Используемый ресурс
Минимум компании до перевода	−3 у А	Локальный дефицит

Показатели обновляются в одной версии и с одним периодом. Согласованный внутренний оборот не делает свободными ограниченные деньги, а устранение разницы в остатках не повышает внешнюю прибыль.

Показатели предназначены для управленческой диагностики, не для оценки кредитного рейтинга.

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

45 Повторная проверка: обе стороны и новый период

Заккрытие старого расхождения не доказывает, что следующая цепочка обработана правильно.

Объект	Доказательство
Внутренний аванс	Совпавшие регистры и общий код
Внутренний товар	Отслеживание до внешнего выбытия
Казначейство	Исполненный календарь по каждой компании
Ограничения денег	Подтверждение актуального статуса
Налоговые вопросы	Разобранная строка и утверждённая позиция

Для повторной проверки отбираются новые внутренние цепочки и новый месяц. Объём определяется отдельно; он не включён задним числом в сто операций данного примера.

Внедрение и повторная проверка в демонстрационном отчёте не проводились.

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

46 Открытые данные и границы вывода

Следующий запрос должен уменьшать конкретную неопределённость.

Запрос	Связь	Ожидаемый ответ
Основание ограниченных средств	ГР04	Свободная сумма и срок
Полномочия и условия перевода	ГР03	Допустимость сценария
Регистр движения внутреннего товара	ГР02	Остаток маржи на дату
Версии налоговых наборов	ГР05–ГР06	Причина и предмет отдельной оценки
Методика общих ресурсов	Г07	Сопоставимая база распределения

Не выполнены полная консолидация, оценка справедливой стоимости, юридическая проверка владения, трансфертное ценообразование и сплошной налоговый перерасчёт. Указанные границы сохраняются во всех выводах.

Модель не заменяет документы реальной группы и не подтверждает её фактическое состояние.

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

47 Переход внутренней маржи между годами

Начальная маржа и маржа конечного остатка выполняют разные роли в результате периода.

Компонент	Млн руб.	Объяснение
Внутренняя маржа на 31.12.2024	1,5	Исключена из результата 2024
Выбытие старого товара наружу в 2025	+1,5	Возврат ранее исключённого результата
Новая маржа в остатке 31.12.2025	−2,0	Ещё не реализована внешнему клиенту
Изменение результата 2025	−0,5	+1,5 − 2,0
Результат группы 2025	62,5	63 − 0,5

Нельзя уменьшить годовой результат на весь конечный остаток маржи и забыть исключение предыдущего года. Для активов на дату используется остаток 2; для результата периода — движение −0,5.

Старый внутренний товар полностью реализован внешним клиентам в 2025 году по условию модели.

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

48 Чувствительность распределения общих ресурсов

Изменение доли компании А не создаёт экономии внешних расходов группы.



При переходе от 50% к 70% результат А уменьшается на 2,4, Б увеличивается на 2,4. Общий результат не меняется. Выбор базы требует подтверждённого потребления, а не желаемой прибыли компании.

Таблица показывает чувствительность, а не предлагает налоговую или договорную схему распределения.

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

49 Тест минимального денежного резерва

После базового перевода у каждой компании остаётся по 1 млн руб. свободных денег.

Условие	Свободно А	Свободно Б	Всего
Базовый месяц после перевода 4	1	1	2
Поступление А меньше на 1	0	1	1
Поступление А меньше на 2	−1	1	0

Перевод ещё 1 из Б в последней строке устранил отрицательный остаток А, но обнулит оба свободных резерва. Для восстановления резерва 1 у каждой компании нужен внешний ресурс 2 либо согласованное изменение внешних платежей на ту же сумму.

Ограниченные 2 у Б исключены из всех свободных остатков; их нельзя использовать повторно для закрытия дефицита.

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

50 Паспорт общей процедуры Ц05

Единый след позволяет увидеть обе стороны без повторной проверки и повторного экономического эффекта.

Шаг	Материал	Выход
1. Определить объект	A05: аванс 0,8	Общая цепочка Ц05
2. Найти встречную запись	B05: 0,2 во внутренних	Разница 0,6
3. Проверить классификацию	Прочие обязательства Б: 0,6	Подтверждён полный остаток
4. Исправить управленческую связь	$8,1 + 0,6 = 8,7$	Согласование двух сторон
5. Повторно использовать вывод	ГР01	Расчёты + закрытие + качество данных

В реестре выполненных процедур остаётся одна сверка цепочки с двумя исходными записями. В финансовой таблице эффект на прибыль равен нулю. В плане контроля появляется одно действие по классификации.

Стоимость повторного чтения одного и того же документа не включается как новая самостоятельная услуга.

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

51 Итог: видеть связи, сохранять ответственность

Группа должна видеть единый ресурс и одновременно обязательства каждой компании.

Получено	Для следующего решения
Единая карта взаимосвязей	Подтвердить доступность ресурса
Раздельные типы эффектов	Не складывать несопоставимые суммы
План согласования данных	Назначить владельца каждого вопроса

Диагностика объединила два года финансов, сто уникальных записей, десять внутренних цепочек, три процесса и шесть сценариев интервью. Внешняя выручка 200 отделена от суммы компаний 217; внутренние требования 14 согласованы после классификации 0,6.

Внутренняя маржа 2 исключена из выбранного группового вида один раз. Денежный сценарий показал, почему общий остаток 4 не исключает дефицит А 3. Предложенные решения сохраняют условный статус до проверки оснований.

Демонстрационный консультационный 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



Две компании одна картина взаимосвязей

КД-04 · «Атлас Оборудование» и «Атлас Сервис»

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.