Что проверять и планировать в плановом бюджете

проект, компания \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

| **Вопрос** | **Проверено?** |
| --- | --- |
| 1. **Корректность формул в БДР и БДДС** |  |
| * 1. все итоги должны верно подтягиваться (и по горизонтали, и по вертикали) |  |
| * 1. формулы должны верно считаться *(например, маржа, прибыль и т.п.)* |  |
| * 1. сумма доходов/расходов в БДР и БДДС должны равняться суммам на вспомогательных листах |  |
| * 1. сделать проверочный расчет по верхним уровням *(например, доход-расход=прибыль)* |  |
| 1. **Как формируется каждая строчка в БДР и БДДС, понять логику расчетов на вспомогательных листах** |  |
| 1. **Наличие плана продаж в натуральном выражении и схемы расчета основных доходов** *(например, по оценке производственных мощностей и/или рынка или по договорам с покупателями)* |  |
| 1. **Определить, реальны ли заявленные объемы реализации** *(маркетинговый анализ рынка, наличие соглашений с покупателями)* |  |
| 1. **Учитывается ли в плане продаж сезонность в бизнесе?** *(при наличии)* |  |
| 1. **По возможности проверить цены по всей номенклатуре продаж** *(например, на сайте pulscen.ru, mcena.ru; в идеале запросить коммерческих предложений у поставщиков аналогичной продукции)* |  |
| 1. **Наличие схемы расчета ключевых прямых расходов** (например, по нормам расхода или по договорам с поставщиками). Ключевые – это те, которые в структуре прямых расходов занимают более 10%. |  |
| 1. **По возможности проверить цены по ключевой номенклатуре сырья или товаров** *(например, на сайте pulscen.ru, mcena.ru; в идеале запросить коммерческих предложений у поставщиков аналогичной продукции)* |  |
| 1. **Определить, есть ли зависимость между доходом и прямыми переменными расходами** (они должны меняться прямо пропорционально доходу) |  |
| 1. **Оценить по месяцам равномерность накладных расходов, амортизации, процентов по кредитам**. Если есть существенные отклонения, нужно выяснить почему |  |
| 1. **Сравнить плановые показатели с фактическим отчетом прошлого периода** *(при наличии)* |  |
| 1. **Запланировано ли регулярное повышение тарифов на энергоресурсы, учтена ли инфляционная составляющая по другим расходам?** |  |
| 1. **Доля накладных расходов в доходе не более 10-20%** |  |
| 1. **Рентабельность по чистой прибыли должна быть выше среднерыночной ставки по депозитам у банков из ТОП-20 (банки.ру) и не ниже среднеотраслевой рентабельности по данным ФНС** |  |
| 1. **Производительность труда** *(выручка без НДС / число всех сотрудников)***не может быть существенно выше, чем в среднем по отрасли и стране** *(это, скорее всего, говорит о неверной оценки дохода или численности)* |  |
| 1. **Оценка стоимости привлечения новых клиентов: доля расходов на маркетинг и рекламу (привлечение новых клиентов) не должна быть более 30% от дохода от этих клиентов** *(в противном случае планируемые маркетинговые инструменты не эффективны)* |  |
| 1. **Движение денежных средств (БДДС)** |  |
| * 1. В БДДС должны быть остатки денежных средств на начало планового периода (если предприятие не новое) |  |
| * 1. Запланированы ли в БДДС поступление дебиторской и выплаты кредиторской задолженностей прошлого периода? |  |
| * 1. Как планируется в БДДС дебиторская и кредиторская задолженности планового периода? |  |
| * 1. Остаток денежных средств в БДДС на конец планового периода должен соответствовать сумме чистой прибыли за этот плановый период. В случае расхождения, необходимо понять, за счет чего (1. ошибка в расчетах либо 2. наличие выплаты авансов/погашения задолженностей, 3. приобретение ТМЦ на склад, 4. движение по инвестиционной или финансовой деятельности) |  |
| 1. **Персонал:** |  |
| * 1. есть ли штатное расписание и расчет зарплаты? |  |
| * 1. «белая» или «серая» зарплата? сделаны ли соответствующие расчеты? заложена ли комиссия на обнал? |  |
| * 1. есть ли в штате административный персонал? *(должен быть, как минимум, директор и главный бухгалтер)* |  |
| * 1. сделан ли расчет страховых взносов, в т.ч. с учетом регресса? |  |
| * 1. учтен ли НДФЛ в расчетах? |  |
| * 1. планируется ли сдельная оплата труда *(например, у производственных рабочих или менеджеров по продажам обычно есть переменная часть)?* |  |
| * 1. планируются ли KPI? |  |
| * 1. планируются ли премии, бонусы, компенсации? |  |
| * 1. соответствует ли официальная зарплата МРОТу по региону? |  |
| * 1. насколько соответствует зарплата среднерыночной? по возможности проверить по каждой штатной единице (например, вакансии на HH, SuperJob и т.п.) |  |
| * 1. планируются ли корпоративные мероприятия? |  |
| * 1. планируется ли обучение персонала? |  |
| * 1. планируется ли наем персонала? |  |
| * 1. планируется ли аттестация рабочих мест согласно законодательству по охране труда? |  |
| * 1. планируются ли мед.осмотры согласно законодательству по охране труда, в т.ч. обязательный предрейсовый осмотр водителей |  |
| 1. **Оформление нового юридического лица или ИП:** |  |
| * 1. Запланировать расходы на оформление юрлица или ИП (госпошлина и нотариус) |  |
| * 1. Запланировать расходы на новый офис (аренда, мебель, компьютеры и оргтехника, канцтовары, кулер, ремонт) |  |
| * 1. Запланировать расходы по найму персонала |  |
| 1. **Инвестиции, первоначальные вложения, расходы на содержание имущества:** |  |
| * 1. Планируется ли приобретение/продажа основных средств (оборудования, зданий, земли), акций, НМА? Отражены ли они в инвестиционной деятельности? |  |
| * 1. Если деятельность подлежит лицензированию или оформлению в СРО, то должны быть расходы на оформление |  |
| * 1. Если планируются расходы на строительство зданий, то должна быть смета |  |
| * 1. Планируется ли закупка компьютеров, оргтехники или специального ИТ-оборудования *(например, сервер, маршрутизатор, коммутатор, IP телефония)?* |  |
| * 1. Планируется ли закупка лицензированногопрограммного обеспечения *(например, 1С, Windows, Microsoft Office, ГрандСмета, АвтоКад, Фотошоп, FineReader и др. специализированные программы)?* |  |
| * 1. Планируется ли закупка мебели? |  |
| * 1. Если есть основные средства или НМА, то должна быть амортизация |  |
| * 1. Если есть оборудование и оргтехника, то должны быть расходы на их содержание (ТО, ремонт, расходные материалы) |  |
| * 1. Если есть транспорт, то должны быть расходы на бензин, ТО, страхование (КАСКО, ОСАГО), транспортный налог |  |
| * 1. Планируется ли аренда (лизинг) имущества (кроме аренды помещений)? |  |
| * 1. Требуется ли проведение плановых ремонтов производственных объектов? Если да, то нужно запланировать расходы на ремонт, а также потери в доходах за этот период |  |
| * 1. Планируется ли обязательное страхование имущества (транспорт, опасные объекты, гражданская ответственность) |  |
| * 1. Планируется ли установка видеонаблюдения, системы контроля и управления доступом (СКУД) |  |
| * 1. Необходимо запланировать сумму первоначальных оборотных средств (закупка материалов, зарплата и т.д.) |  |
| 1. **Административные расходы:** |  |
| * 1. Должен быть офис (аренда или собственность) и расходы на его содержание *(коммуналка, интернет, связь, хозтовары, канцтовары, ремонт, вывоз мусора, текущий ремонт внутренних и внешних строений, сервисное обслуживание водоочистительного оборудования, перезарядка огнетушителей, экспертиза воды и воздуха (по плану ППК ЦГСН), очистка и дезинфекция вентиляции, сервисное обслуживание кондиционеров, замер сопротивления изоляции, дезинсекция и дератизация, сбор и утилизация люминсц.ламп)* |  |
| * 1. Должны быть расходы по охране офиса, в т.ч. видеонаблюдение и его ТО, «тревожная кнопка», вневедомственная охрана, ЧОП или штатные охранники |  |
| * 1. Планируются ли командировки? |  |
| * 1. Выписывается или покупается специализированная литература, журналы? |  |
| * 1. Должны быть расходы на бухгалтерское, юридическое, кадровое и ИТ-обслуживание (в штате или аутсорсинг) |  |
| * 1. Должны быть расходы на приобретение различных информационно-справочных систем (СПАРК, Консультант+, торговые площадки, сдача электронной отчетности, специализированные справочные системы) |  |
| * 1. Должны быть расходы на курьера и почту |  |
| * 1. Планируются ли представительские расходы? |  |
| * 1. Должны быть расходы на услуги банков (как минимум расчетно-кассовое обслуживание) |  |
| * 1. Запланировать налоги: налог на прибыль, НДС, земельный налог и аренда земли (при наличии земли), налог на имущество (при наличии недвижимого имущества), транспортный налог, экологические налоги, НДПИ, водный налог, патенты (для ИП). При этом налоги не могут иметь отрицательные значения |  |
| * 1. Запланировать комиссию на обналичку при необходимости |  |
| * 1. Планируются ли откаты? |  |
| 1. **Маркетинг** |  |
| * 1. Планируется ли сайт (расходы на создание, его продвижение, доменное имя, хостинг)? |  |
| * 1. Планируются ли расходы на визитки, POS-материалы, буклеты, бренд-бук, логотип? |  |
| * 1. Планируются ли расходы на рекламу (реклама в СМИ/ТВ/радио/наружка, спецмероприятия, выставки, презентации, семинары,)? |  |
| * 1. Планируются ли расходы на маркетинговые исследования рынка, разработку бизнес-планов? |  |
| * 1. Если планируется участие в тендерах, должны быть 1. расходы по торговым площадкам и банковским гарантиям, 2. выплаты обеспечения участия или выполнения |  |
| 1. **Производство:** |  |
| * 1. Чем обоснованы нормы расхода сырья на производство продукции *(нормативные документы, статистика, научные исследования)* |  |
| * 1. Выяснить, соответствует ли производительность оборудования заявленным объемам реализации |  |
| * 1. Запланировать расходные материалы |  |
| * 1. Планируются ли расходы на доставку сырья *(входит в стоимость или собственными силами),* отправку готовой продукции покупателям *(самовывоз, свой транспорт, сторонние перевозчики)*, страхование грузов, таможенные расходы *(пошлины, таможенный брокер)* |  |
| * 1. Необходимо рассчитать коммунальные производственные расходы на электричество, воду, газ *(если используется)* |  |
| * 1. Если требуется сертификация производимой продукции, то должны быть расходы на оформление сертификатов |  |
| * 1. Планируются ли возвратные отходы? |  |
| * 1. Планируется ли брак в производстве? |  |
| * 1. Расходы на склад (см.раздел «Склад») |  |
| 1. **Расходы на склад:** |  |
| * 1. Расходы на аренду склада |  |
| * 1. Расходы на коммуналка склада, охрану |  |
| * 1. Расходы на складское оборудование и расходные материалы: поддоны, упаковочные материалы, ящики, стеллажи |  |
| * 1. Расходы на монтаж и ТО системы видеонаблюдения и пожаротушения на складе |  |
| * 1. Расходы на спецодежду складского персонала. Как часто нужно ее менять? |  |
| * 1. Расходы на страхование складских помещений |  |
| * 1. Расходы на погрузочно-разгрузочные работы (аренда спецтехники или содержание собственной)? |  |
| * 1. Средства пожаротушения (огнетушители и их ТО, пожарный щит, указатели) |  |
| * 1. Должны быть расходы на хоз.инвентарь, инструменты, канцтовары, хозтовары |  |
| 1. **Торговля:** |  |
| * 1. Формат торговли: опт или розница? |  |
| * 1. Расходы на доставку импортного товара, в т.ч.: |  |
| - услуги по таможенному оформлению |  |
| - таможенные платежи |  |
| - терминальная и перронная обработка на складе временного хранения |  |
| - прохождение фитосанитарного контроля на границе |  |
| - ДС (декларация о соответствии на товар) |  |
| - транспортные расходы |  |
| * 1. Какой ассортимент? Перечень продукции? |  |
| * 1. Планируется ли закупка товара в России? |  |
| * 1. План продаж в разрезе месяц/ассортимент/кол-во/цена, учитывая сезонность товара? |  |
| * 1. План закупок в разрезе месяц/ассортимент/кол-во/цена, учитывая сезонность товара? |  |
| * 1. Схема расчета по договора с поставщиками? |  |
| * 1. Схема расчета по договорам с покупателями? |  |
| * 1. Расходы на возврат товара? |  |
| * 1. Расходы на потери и порчу товаров? |  |
| * 1. Расходы на склад (см.раздел «Склад») |  |
| * 1. Расходы по обслуживанию охлаждающих камер и прочего оборудования, обеспечивающих увеличение срока годности продукции? |  |
| * 1. Расходы на страхование груза? |  |
| * 1. Транспортные расходы по доставке товара (при закупке)? Свой транспорт или наёмный? Если свой, то запланировать расходы на ГСМ, ТО, запчасти, ОСАГО и пр. |  |
| * 1. Транспортные расходы по доставке товара конечному потребителю? Свой транспорт или наёмный? Если свой, то запланировать расходы на ГСМ, ТО, запчасти, ОСАГО и пр. |  |
| * 1. Расходы на инкассацию денежных средств? |  |
| Формат торговли: розница |  |
| 1. Планируется ли приобретение торговой точки? В каком количестве, стоимость? Или будет аренда (в т.ч. потребуется ли косметический ремонт)? |  |
| 1. Где будут размещаться точки? |  |
| 1. Расходы на аренду земли под точки? Коммунальные расходы? Расходы на вывоз мусора? |  |
| 1. Планируется ли приобретение витрин и морозильных камер, прилавок, стеллажи, мебели и прочего оборудования? |  |
| 1. Расходы на приобретение онлайн-кассы, регистрация в ИФНС и т.д. |  |
| 1. Расходы на ежемесячное ТО кассы? |  |
| 1. Расходы на эквайринг (расчеты по банковским картам)? |  |
| 1. Расходы на инкассацию денежных средств? |  |
| 1. Расходы на получение разрешения на работу от Санэпидстанции? |  |
| 1. Расходы на получение разрешения от пожарной инспекции? |  |
| 1. Расходы на получение разрешения от Роспотребнадзора? |  |
| 1. Расходы на брендирование торговой точки? |  |
| 1. Вывеска на фасад здания и ее монтаж? Табличка с графиком работы? |  |
| 1. Расходы на приобретение весов: настольные и напольные? |  |
| 1. Расходы на связь, интернет торговой точки? |  |
| 1. Расходы на канцтовары, хозтовары, чековую ленту, печать ценников, POS-материалы и пр.? |  |
| 1. Денежный ящик, сейф? |  |
| 1. Униформа для продавцов? |  |
| 1. **Финансовая деятельность:** |  |
| 1. Какие источники финансирования инвестиционной деятельности (учредитель, сторонние инвесторы, банки) |  |
| 1. Планируется ли привлечение/выдача/погашение кредитов, займов и процентов по ним |  |
| 1. Если есть кредит, то должны быть начислены и выплачены проценты по нему |  |
| 1. В случае наличия кассового разрыва в БДДС, определить источники его финансирования |  |
| 1. Определить направления использования полученной прибыли: расширение бизнеса, приобретение оборудования или выплата дивидендов |  |
| 1. Планируется ли получение/выплата дивидендов. Если да, нужно запланировать НДФЛ при получении? |  |
| 1. **Инвестиционная оценка (для новых проектов):** |  |
| 1. SWOT-анализ (оценка рисков) по следующим группам:   Внутренняя среда   * Персонал * Производственный процесс * Логистика * Оборудование   Внешняя среда   * Законодательство * Политическая ситуация * Экономическая ситуация в отрасли * Конкуренция |  |
| 1. Рассчитать показатели IRR, NPV, окупаемость |  |
| 1. Рассчитать точку безубыточности |  |
| 1. **Критерии выездной проверки (оценка):** |  |
| 1) не должны быть меньше среднеотраслевой:  - налоговая нагрузка (доля налогов в выручке без НДС)  - рентабельность чистой прибыли  - рентабельность активов  - среднемесячная зарплата  2) неоднократное приближение в течение года к минимально допустимым значениям отнесения к специальным налоговым режимам  3) сумма налоговых вычетов не должна быть более 89% от суммы налоговой базы  4) темп роста расходов не должен быть больше темпа роста доходов по сравнению с прошлым годом |  |