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 зарплата2) 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 базы4) темп роста расходов не должен быть больше темпа роста доходов по сравнению с прошлым годом |  |