

Что проверять и планировать в плановом бюджете

проект, компания _____

Вопрос	Проверено?
1) Корректность формул в БДР и БДДС	
a. все итоги должны верно подтягиваться (и по горизонтали, и по вертикали)	
b. формулы должны верно считаться (например, маржа, прибыль и т.п.)	
c. сумма доходов/расходов в БДР и БДДС должны равняться суммам на вспомогательных листах	
d. сделать проверочный расчет по верхним уровням (например, доход-расход=прибыль)	
2) Как формируется каждая строчка в БДР и БДДС, понять логику расчетов на вспомогательных листах	
3) Наличие плана продаж в натуральном выражении и схемы расчета основных доходов (например, по оценке производственных мощностей и/или рынка или по договорам с покупателями)	
4) Определить, реальны ли заявленные объемы реализации (маркетинговый анализ рынка, наличие соглашений с покупателями)	
5) Учитывается ли в плане продаж сезонность в бизнесе? (при наличии)	
6) По возможности проверить цены по всей номенклатуре продаж (например, на сайте pulscen.ru, тсена.ru; в идеале запросить коммерческих предложений у поставщиков аналогичной продукции)	
7) 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%.	
8) По возможности проверить цены по ключевой номенклатуре сырья или товаров (например, на сайте pulscen.ru, тсена.ru; в идеале запросить коммерческих предложений у поставщиков аналогичной продукции)	
9) Определить, есть ли зависимость между доходом и прямыми переменными расходами (они должны меняться прямо пропорционально доходу)	
10) Оценить по месяцам равномерность накладных расходов, амортизации, процентов по кредитам. Если есть существенные отклонения, нужно выяснить почему	
11) Сравнить плановые показатели с фактическим отчетом прошлого периода (при наличии)	
12) Запланировано ли регулярное повышение тарифов на энергоресурсы, учтена ли инфляционная составляющая по другим расходам?	
13) Доля накладных расходов в доходе не более 10-20%	
14) 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	
15) 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 оценке дохода или численности)	
16) 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)	
17) Движение денежных средств (БДДС)	
a. В БДДС должны быть остатки денежных средств на начало планового периода (если предприятие не новое)	
b. Запланированы ли в БДДС поступление дебиторской и выплаты кредиторской задолженностей прошлого периода?	
c. Как планируется в БДДС дебиторская и кредиторская задолженности планового периода?	
d. 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)	
18) Персонал:	
a. есть ли штатное расписание и расчет зарплаты?	
b. «белая» или «серая» зарплата? сделаны ли соответствующие расчеты? заложена ли комиссия на обнал?	
c. есть ли в штате административный персонал? (должен быть, как минимум, директор и главный бухгалтер)	
d. сделан ли расчет страховых взносов, в т.ч. с учетом регресса?	
e. учтен ли НДС в расчетах?	

Вопрос	Проверено?
f. планируется ли сдельная оплата труда (например, у производственных рабочих или менеджеров по продажам обычно есть переменная часть)?	
g. планируются ли KPI?	
h. планируются ли премии, бонусы, компенсации?	
i. соответствует ли официальная зарплата МРОТу по региону?	
j. насколько соответствует зарплата среднерыночной? по возможности проверить по каждой штатной единице (например, вакансии на HH, SuperJob и т.п.)	
k. планируются ли корпоративные мероприятия?	
l. планируется ли обучение персонала?	
m. планируется ли наем персонала?	
n. планируется ли аттестация рабочих мест согласно законодательству по охране труда?	
o. планируются ли мед.осмотры согласно законодательству по охране труда, в т.ч. обязательный предрейсовый осмотр водителей	
19) Оформление нового юридического лица или ИП:	
a. Запланировать расходы на оформление юрлица или ИП (госпошлина и нотариус)	
b. Запланировать расходы на новый офис (аренда, мебель, компьютеры и оргтехника, канцтовары, кулер, ремонт)	
c. Запланировать расходы по найму персонала	
20) Инвестиции, первоначальные вложения, расходы на содержание имущества:	
a. Планируется ли приобретение/продажа основных средств (оборудования, зданий, земли), акций, НМА? Отражены ли они в инвестиционной деятельности?	
b. Если деятельность подлежит лицензированию или оформлению в СРО, то должны быть расходы на оформление	
c. Если планируются расходы на строительство зданий, то должна быть смета	
d. Планируется ли закупка компьютеров, оргтехники или специального ИТ-оборудования (например, сервер, маршрутизатор, коммутатор, IP телефония)?	
e. Планируется ли закупка лицензированного программного обеспечения (например, 1С, Windows, Microsoft Office, ГрандСмета, АвтоКад, Фотошоп, FineReader и др. специализированные программы)?	
f. Планируется ли закупка мебели?	
g. Если есть основные средства или НМА, то должна быть амортизация	
h. Если есть оборудование и оргтехника, то должны быть расходы на их содержание (ТО, ремонт, расходные материалы)	
i. Если есть транспорт, то должны быть расходы на бензин, ТО, страхование (КАСКО, ОСАГО), транспортный налог	
j. Планируется ли аренда (лизинг) имущества (кроме аренды помещений)?	
k. Требуется ли проведение плановых ремонтов производственных объектов? Если да, то нужно запланировать расходы на ремонт, а также потери в доходах за этот период	
l. Планируется ли обязательное страхование имущества (транспорт, опасные объекты, гражданская ответственность)	
m. Планируется ли установка видеонаблюдения, системы контроля и управления доступом (СКУД)	
n. Необходимо запланировать сумму первоначальных оборотных средств (закупка материалов, зарплата и т.д.)	
21) Административные расходы:	
a. 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 люминесц.ламп)	
b. Должны быть расходы по охране офиса, в т.ч. видеонаблюдение и его ТО, «тревожная кнопка», вневедомственная охрана, ЧОП или штатные охранники	
c. Планируются ли командировки?	
d. Выписывается или покупается специализированная литература, журналы?	
e. Должны быть расходы на бухгалтерское, юридическое, кадровое и ИТ-обслуживание (в штате или аутсорсинг)	
f. Должны быть расходы на приобретение различных информационно-справочных систем (СПАРК, Консультант+, торговые площадки, сдача электронной отчетности, специализированные справочные системы)	

Вопрос	Проверено?
g. Должны быть расходы на курьера и почту	
h. Планируются ли представительские расходы?	
i. Должны быть расходы на услуги банков (как минимум расчетно-кассовое обслуживание)	
j. 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, НДСПИ, водный налог, патенты (для ИП). При этом налоги не могут иметь отрицательные значения	
k. Запланировать комиссию на обналичку при необходимости	
l. Планируются ли откаты?	
22) Маркетинг	
a. Планируется ли сайт (расходы на создание, его продвижение, доменное имя, хостинг)?	
b. Планируются ли расходы на визитки, POS-материалы, буклеты, бренд-бук, логотип?	
c. Планируются ли расходы на рекламу (реклама в СМИ/ТВ/радио/наружка, спецмероприятия, выставки, презентации, семинары,)?	
d. Планируются ли расходы на маркетинговые исследования рынка, разработку бизнес-планов?	
e. Если планируется участие в тендерах, должны быть 1. расходы по торговым площадкам и банковским гарантиям, 2. выплаты обеспечения участия или выполнения	
23) Производство:	
a. Чем обоснованы нормы расхода сырья на производство продукции (<i>нормативные документы, статистика, научные исследования</i>)	
b. Выяснить, соответствует ли производительность оборудования заявленным объемам реализации	
c. Запланировать расходные материалы	
d. Планируются ли расходы на доставку сырья (<i>входит в стоимость или собственными силами</i>), отправку готовой продукции покупателям (<i>самовывоз, свой транспорт, сторонние перевозчики</i>), страхование грузов, таможенные расходы (<i>пошлины, таможенный брокер</i>)	
e. Необходимо рассчитать коммунальные производственные расходы на электричество, воду, газ (<i>если используется</i>)	
f. Если требуется сертификация производимой продукции, то должны быть расходы на оформление сертификатов	
g. Планируются ли возвратные отходы?	
h. Планируется ли брак в производстве?	
i. Расходы на склад (см.раздел «Склад»)	
24) Расходы на склад:	
a. Расходы на аренду склада	
b. Расходы на коммуналка склада, охрану	
c. Расходы на складское оборудование и расходные материалы: поддоны, упаковочные материалы, ящики, стеллажи	
d. Расходы на монтаж и ТО системы видеонаблюдения и пожаротушения на складе	
e. Расходы на спецодежду складского персонала. Как часто нужно ее менять?	
f. Расходы на страхование складских помещений	
g. Расходы на погрузочно-разгрузочные работы (аренда спецтехники или содержание собственной)?	
h. Средства пожаротушения (огнетушители и их ТО, пожарный щит, указатели)	
i. Должны быть расходы на хоз.инвентарь, инструменты, канцтовары, хозтовары	
25) Торговля:	
a. Формат торговли: опт или розница?	
b. 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	
c. Какой ассортимент? Перечень продукции?	
d. Планируется ли закупка товара в России?	
e. План продаж в разрезе месяц/ассортимент/кол-во/цена, учитывая сезонность товара?	
f. План закупок в разрезе месяц/ассортимент/кол-во/цена, учитывая сезонность товара?	

Вопрос	Проверено?
g. Схема расчета по договора с поставщиками?	
h. Схема расчета по договорам с покупателями?	
i. Расходы на возврат товара?	
j. Расходы на потери и порчу товаров?	
k. Расходы на склад (см.раздел «Склад»)	
l. Расходы по обслуживанию охлаждающих камер и прочего оборудования, обеспечивающих увеличение срока годности продукции?	
m. Расходы на страхование груза?	
n. Транспортные расходы по доставке товара (при закупке)? Свой транспорт или наёмный? Если свой, то запланировать расходы на ГСМ, ТО, запчасти, ОСАГО и пр.	
o. Транспортные расходы по доставке товара конечному потребителю? Свой транспорт или наёмный? Если свой, то запланировать расходы на ГСМ, ТО, запчасти, ОСАГО и пр.	
p. Расходы на инкассацию денежных средств?	
Формат торговли: розница	
a. Планируется ли приобретение торговой точки? В каком количестве, стоимость? Или будет аренда (в т.ч. потребуются ли косметический ремонт)?	
b. Где будут размещаться точки?	
c. Расходы на аренду земли под точки? Коммунальные расходы? Расходы на вывоз мусора?	
d. Планируется ли приобретение витрин и морозильных камер, прилавков, стеллажи, мебели и прочего оборудования?	
e. Расходы на приобретение онлайн-кассы, регистрация в ИФНС и т.д.	
f. Расходы на ежемесячное ТО кассы?	
g. Расходы на эквайринг (расчеты по банковским картам)?	
h. Расходы на инкассацию денежных средств?	
i. Расходы на получение разрешения на работу от Санэпидстанции?	
j. Расходы на получение разрешения от пожарной инспекции?	
k. Расходы на получение разрешения от Роспотребнадзора?	
l. Расходы на брендинг торговой точки?	
m. Вывеска на фасад здания и ее монтаж? Табличка с графиком работы?	
n. Расходы на приобретение весов: настольные и напольные?	
o. Расходы на связь, интернет торговой точки?	
p. Расходы на канцтовары, хозтовары, чековую ленту, печать ценников, POS-материалы и пр.?	
q. Денежный ящик, сейф?	
г. Униформа для продавцов?	
26) Финансовая деятельность:	
a. Какие источники финансирования инвестиционной деятельности (учредитель, сторонние инвесторы, банки)	
b. Планируется ли привлечение/выдача/погашение кредитов, займов и процентов по ним	
c. Если есть кредит, то должны быть начислены и выплачены проценты по нему	
d. В случае наличия кассового разрыва в БДДС, определить источники его финансирования	
e. Определить направления использования полученной прибыли: расширение бизнеса, приобретение оборудования или выплата дивидендов	
f. Планируется ли получение/выплата дивидендов. Если да, нужно запланировать НДФЛ при получении?	
27) Инвестиционная оценка (для новых проектов):	
a. SWOT-анализ (оценка рисков) по следующим группам: Внутренняя среда - Персонал - Производственный процесс - Логистика - Оборудование Внешняя среда - Законодательство - Политическая ситуация - Экономическая ситуация в отрасли - Конкуренция	
b. Рассчитать показатели IRR, NPV, окупаемость	
c. Рассчитать точку безубыточности	

Вопрос	Проверено?
<p>28) Критерии выездной проверки (оценка):</p> <p>1) не должны быть меньше среднеотраслевой:</p> <ul style="list-style-type: none"> - налоговая нагрузка (доля налогов в выручке без НДС) - рентабельность чистой прибыли - рентабельность активов - среднемесячная зарплата <p>2) неоднократное приближение в течение года к минимально допустимым значениям отнесения к специальным налоговым режимам</p> <p>3) сумма налоговых вычетов не должна быть более 89% от суммы налоговой базы</p> <p>4) темп роста расходов не должен быть больше темпа роста доходов по сравнению с прошлым годом</p>	

Автор: [Александр Пьянченко](#)