

Бюджетирование проекта. Основы фандрайзинга

Гафизова Н.Б.

План лекции:

1. Оценка ресурсов проекта.
2. Понятие бюджета проекта.
3. Технология формирования бюджета.
4. Основы фандрайзинга.

Ресурсное планирование

Алгоритм ресурсного планирования включает:

1. составление перечня необходимых ресурсов;
2. определение объемов и сроков ресурсного обеспечения конкретных задач;
3. оценка доступности ресурсов;
4. определение источников и порядка приобретения недостающих ресурсов.

При планировании ресурсы подразделяют на возобновляемые и невозобновляемые.

Возобновляемые ресурсы – это такие ресурсы, которые повторно могут использоваться при выполнении других работ (люди, машины, инструменты и т. п.). Из их простоя в настоящем нельзя извлечь пользу в будущем.

Невозобновляемые ресурсы – это такие ресурсы, которые после использования теряют свою натурально-вещественную форму (сырье, топливо, горюче-смазочные материалы) или становятся собственностью другого владельца (деньги). Если в настоящий момент их не используют, то это позволяет в будущем сэкономить на их приобретении.

Типы ресурсов по проекту

Тип ресурсов	Содержание
Финансовый	Наличные деньги Деньги на рублевых и валютных счетах Ценные бумаги
Материально-технический	Оборудование, средства производства Расходные материалы Мебель, предметы быта Транспортные средства Помещения Информационные носители
Человеческий	Рабочие руки сотрудников и добровольцев Поддержка соратников и единомышленников Креативность и КПД всех участников деятельности
Интеллектуальный	Уровень профессиональных компетенций сотрудников и добровольцев Методические разработки, авторские методики и т.д. Проектные идеи
Коммуникационный	Партнерские проекты, рабочие контакты, личные связи
Символический	Моральная поддержка со стороны влиятельных людей и организаций, их содействие в реализации целей и задач организации, участие организации в их проектах и программах

Бюджет – это инструмент или средство финансового планирования

Управление движением денежных потоков осуществляется с помощью **бюджета**, который является важной составляющей плана реализации проекта. Важно не только составить сам бюджет, но и удержаться в его рамках.

Система управления финансовыми потоками на основе бюджета называется системой **бюджетирования**.

Бюджет проекта формируется с учетом всех планируемых работ и сопряженных с ними затрат. Он предназначен для планирования связанных с выполнением проекта перемещений денежных средств. В бюджете проекта содержится:

- ✓ информация о том, откуда, когда и какие денежные средства поступят в распоряжение команды проекта;
- ✓ сведения о том, на какие конкретно работы, когда и какие средства будут

Этапы разработки бюджета

Первоначальный вариант (**предварительный бюджет**) создается для обсуждения и обоснования затрат, обоснования и планирования возможных поступлений. Погрешность содержащихся в предварительном бюджете оценок затрат и привлеченных средств, как правило, составляет 15-20 %.

Уточненный бюджет проекта создается с учетом проведенных переговоров с поставщиками необходимых для реализации проекта материальных ресурсов и будущими исполнителями. В нем учитываются суммы, указанные в согласованных проектах будущих контрактов. Погрешность содержащихся в нем расчетов составляет в лучшем случае 8-10 %.

Утверждаемый в конце этапа планирования **окончательный (официальный) бюджет** проекта создается на основе готовой рабочей документации. Он дает исчерпывающий перечень директивных ограничений использования финансовых ресурсов. Но и утвержденный (официальный) бюджет проекта рассчитывается с погрешностью порядка 5-8%.

Преимущества составления бюджета

1. Бюджет определяет конкретные временные рамки финансового вопроса. Это важно и для инвестора, и для государства, потому что дает возможность сравнивать ваш проект с другими и выбирать наиболее эффективный.
2. Бюджет проясняет ваше видение дальнейшего развития проекта. Вы четко видите, на что нужны финансовые средства. Например, столько-то – на зарплату, столько-то – на оборудование.
3. Бюджет помогает вам контролировать проект, распознавать проблемы до того, как они проявляются, и вносить необходимые изменения. Без бюджета организация не сможет оперативно реагировать на превышение расходов над денежными поступлениями. Предположим, если цены начнут расти быстрее, чем прогнозировалось, у вас будет возможность отреагировать на проблему до того, как она полностью выйдет из-под контроля, проанализировать, почему это происходит и на чем следует экономить.
4. Бюджет позволяет спонсорам или государству сохранять подотчетность организации воплощения проекта, деятельности его руководства или сотрудников.

Бюджет должен быть достаточно подробным, чтобы предусмотреть все расходы

Нужно также включить в бюджет информацию о том, когда может быть получено финансирование, оборудование или услуги из других источников.

Бюджет следует расписать по следующим **статьям**:

- ✓ оплата труда (включает заработную плату штатных и внештатных сотрудников);
- ✓ гонорары – с указанием доли рабочего времени от полной ставки в %, оплата разовых услуг консультантов по договору;
- ✓ обязательные налоги и страхование – примерно 40,5% от фонда заработной платы);
- ✓ прямые основные расходы (аренда помещений, оборудование, офисные
- ✓ расходные материалы, командировки, проезд, типографские расходы и

ОПЛАТА ТРУДА

1.1. Заработная плата персонала по проекту

В этот раздел запишите всех сотрудников, работающих на полную ставку или на некоторую (в процентном отношении) часть ставки, а также людей, входящих в персонал по проекту, но работающих, по отношению к инвестору, бесплатно. Принято просить у инвестора на оплату труда персонала по проекту не более четверти запрашиваемой суммы (в некоторых случаях не более трети). Важно помнить: если инвестор сможет поддержать ваш проект не полностью, а лишь частично, то "резать" ваш бюджет будут, как правило, по разделу оплаты труда.

Еще одна важная категория, включаемая в данную часть, – это уже доступные вам средства: либо лично ваши, либо полученные из других источников (например, от еще одного участника проекта, предоставляющего вам по договору сотрудников или студентов). Эти средства следует указывать в столбце "Имеется". Часто сюда включают средства и услуги, предоставляемые на добровольной основе. Возможно, что какой-нибудь сотрудник работает на добровольной основе. В этом случае вы указываете в столбце "Имеется" сумму, достаточную для оплаты его труда, исходя из выполняемых им обязанностей.

1.2. Консультативные и контрактные услуги

Это вторая часть первого раздела бюджета. Сюда вы включаете оплачиваемых консультантов и консультантов-добровольцев, которые не являются персоналом, их услуги нужны лишь на короткий срок.

Помните, что люди, относящиеся к персоналу проекта, как правило, не могут, на платной основе оказывать дополнительно консультативные или иные контрактные услуги. Будьте логичны, выбирая, что включить в эту часть. Учтите также, что в эту статью не входят транспортные расходы и суточные для консультантов.

1.3. Обязательные отчисления из фонда заработной платы

Чтобы запрашиваемые суммы на оплату труда в реальности при получении (с учетом подоходного налога и других обязательных выплат) не уменьшились где-то наполовину, сразу составляйте бюджет по оплате труда с учетом социального, медицинского страхования и других обязательных выплат, что для этого нужно сделать: увеличивайте суммы в графах "всего", "имеется", "требуется", на нужный «процент», оговаривая данный момент для донора (чтобы не возникал вопрос о ваших "завышенных" притязаниях), либо выносите обязательные выплаты с фонда заработной платы в отдельный пункт бюджета.

Прямые расходы

2.1. Аренда помещений и коммунальные услуги

В этой части второго раздела Вы указываете стоимость всех помещений, используемых коммуникаций и т.п. (включая арендуемые вами и переданные вам в постоянное пользование). Стоимость аренды помещения и эксплуатационных расходов должны соответствовать таковым в данном регионе в данное время. Включите в этот раздел (если это необходимо) стоимость страховки, ремонта, плату за телефон и т.п.

2.2. Аренда и покупка оборудования

Сюда следует записать все оборудование, которое вы предполагаете арендовать или купить для использования в работе по проекту. Сюда же входит оборудование офиса, мебель, компьютеры, копировальные машины, факс, автомобиль и т.д. Всеми возможными способами пытайтесь использовать как можно больше оборудования из собственных источников (колонка "Имеется"). Это не только снизит общую сумму проекта, но и продемонстрирует спонсору ваши потенциальные возможности самофинансирования.

2.3. Расходные материалы

Обычно сюда относятся канцелярские принадлежности, то есть бумага, ручки, скрепки, папки и пр.

2.4. Командировочные и транспортные расходы

Включите сюда все расходы, связанные с поездками. Подробно опишите каждый пункт, не пишите сразу больших сумм без соответствующих разъяснений, чтобы не вызывать у спонсора вопросов. Включите сюда расходы на проезд исполнителей проекта, суточные (из расчета на каждый день, в соответствии с существующими в вашей организации или районе работы нормами), перевозку грузов, аренду автомобилей (если Вы не включили это в раздел "Оборудование") и др.

2.5. Прочие расходы

Сюда включите все, что не вошло в предыдущие категории. Например, сюда могут войти расходы на оплату конференций, совещаний и рабочих семинаров, членские взносы, печатание материалов и объявлений и др.

НЕПРЯМЫЕ РАСХОДЫ

Что такое не прямые расходы? На этот вопрос зачастую непросто ответить: к непрямым расходам обычно относят расходы, которые трудно связать с какой-то конкретной деятельностью, но необходимые для нормального функционирования жизнедеятельности проекта и успешного выполнения его задач.

После того, как вы составили бюджет по всем основным позициям, вы можете просчитать реальную стоимость вашего проекта, имеющиеся у вас для этого ресурсы и ту сумму, которую вы хотите попросить у инвестора.

Для этого вам необходимо сложить конечные цифры по каждому из трех основных разделов бюджета.

Project Budget

Activities		HR			Materials		Pay per use (equipment, etc.)		
Activity Code	Activity Name	Resource	Budget Rate (£/h)	HR Budget Time (h)	HR Budget Cost (£)	Material Name	Materials Budget (£)	Name	Budget(£)
A	delivery of invitation	N	10	3	30	paper, colors	20		
B	support participants	N	5	2	10	pencils			
C	program content	N							
D	activities for children	A	2	6	12	bengal fire, color paper, sweets	40		
E	activities for adults	N	2	6	12				
F	regale	N							
G	draft of menu	A	2	2	4				
H	the final menu option	A	2	4	8				
I	shoping	N	2	10	20			car rent	40
J	cooking	N	10	10	100				

176

0

60

40

Total Budget Costs

Project Budget

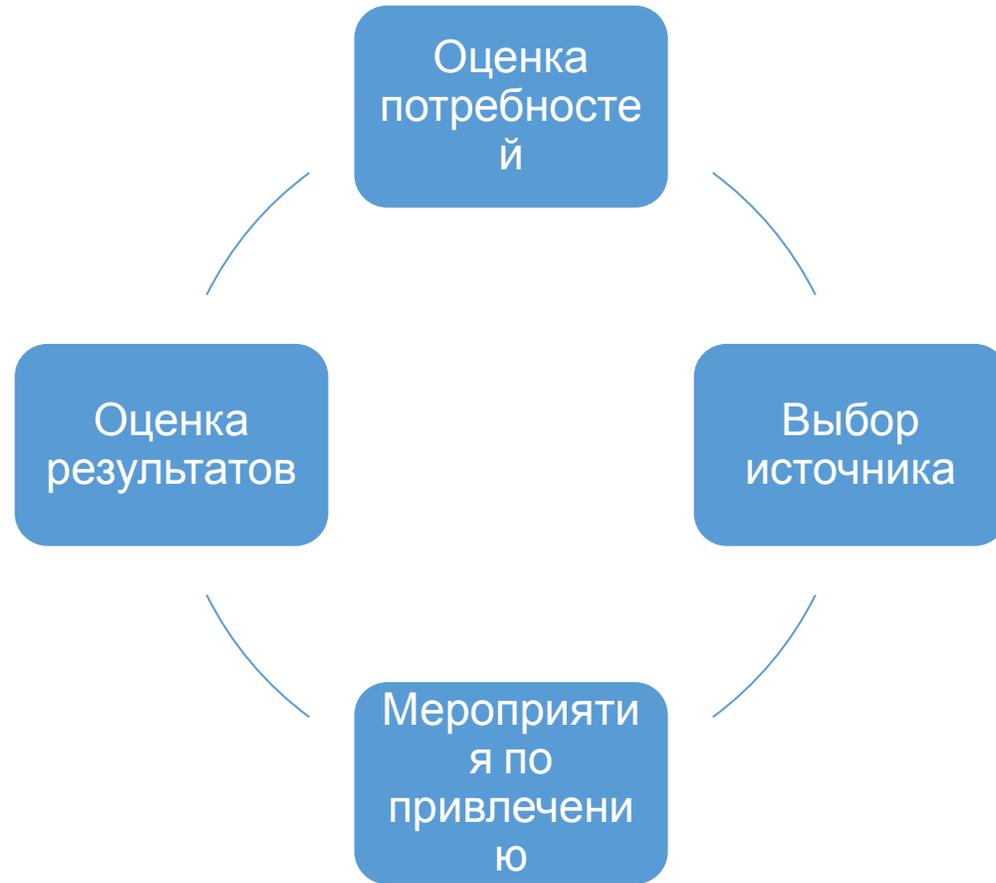
276

Фандрайзинг – целенаправленный, систематический поиск средств или ресурсов (в том числе людей, оборудования, информации, времени, денег и др.) для реализации проектов.

Прежде чем мы обратимся к людям за финансовой помощью, мы должны определиться:

- ✓ чего, собственно, мы хотим,
- ✓ сколько,
- ✓ зачем
- ✓ на что будут потрачены те деньги, которые, как мы рассчитываем, нам дадут люди.

Цикл фандрайзинга



Инвесторы (доноры) – это организации или частные лица, представляющие разного рода ресурсы гражданам и организациям на некоммерческой основе на цели, направленные на благо общества в целом.

В роли инвесторов могут выступать:

- государственные учреждения разных стран;
- международные организации;
- частные благотворительные фонды;
- коммерческие структуры;
- религиозные, научные и другие некоммерческие общественные организации (НКО);
- частные лица;
- органы государственной власти субъекта Федерации;
- органы местного самоуправления, советы депутатов, мэрии, администрация;
- политические партии;
- союзы предпринимателей и работодателей.

Наиболее типичные способы финансирования проектов

Государственное финансирование – выделение средств из государственного бюджета в рамках конкретной программы. Обычно финансирование из бюджета сводится к прямым договорам поставки товаров и услуг, четко регламентированным действующим законодательством.

«Получающие» доноры – общественные организации, получающие средства от государственных инвесторов и распределяющие их по организациям-заявителям.

Частные доноры – это фонды, частные некоммерческие организации, получающие средства от частных граждан (пожертвования), или корпорации (коммерческие фирмы), а также частные лица. Такие фонды, как правило, вкладывают средства в проекты, направленные на развитие гражданского общества, образования, культуры, правового просвещения.

Корпоративные фонды – создаются корпорацией. В данном случае финансирование проектов идет из средств компании. Особенностью корпоративных фондов является то, что они стремятся поддерживать местные сообщества в регионах присутствия компании, соответственно и финансируют они в первую очередь те сферы, которые являются наиболее проблемными в данном регионе, для данного сообщества.

Фонды местных сообществ (общественные фонды) – создаются жителями конкретного региона, города, села, для финансирования местных проектов и программ. В ходе своей деятельности они используют самые разнообразные местные источники финансирования – от муниципального бюджета и местного бизнеса до пожертвований населения.

Наиболее типичные способы финансирования проектов

Сбор пожертвований может быть целевым, направленным на конкретное мероприятие, конкретную кампанию или на нужды организации вообще. С помощью продуманной кампании по сбору частных пожертвований можно поддержать текущую деятельность организации, какие-то элементы проекта, отдельные мероприятия или акции. Особенностью частных пожертвований является то, что они не ограничены во времени. Ими можно постоянно подпитывать ваш дорогостоящий проект.

На сегодняшний день основным источником финансовой поддержки общественного сектора являются **организации-грантодатели**. Поэтому деятельность организаций по соисканию грантов рассмотрим более подробно.

Грант – это средства, безвозмездно передаваемые дарителем (фондом, корпорацией, правительственным учреждением или частным лицом) некоммерческой организации или частному лицу для выполнения конкретной работы. В отличие от займа, грант не нужно возвращать.

Гранты под программу или проект выделяются для реализации конкретного проекта. Через такого вида финансирование грантодатель может оказать стартовую поддержку проекту, поддержать экспериментальную или инновационную программу. Поддержать на период, необходимый для самоутверждения и дальнейшего финансирования со стороны государства и общественности. Такие проекты иногда называют пилотными или демонстрационными, так как они в случае успешного исполнения могут в дальнейшем служить в качестве модели.

Источник	Ресурсы
Партнерские НКО	<p>деньги (вклад в софинансирование партнерских проектов и частные пожертвования сотрудников как физических лиц),</p> <p>материальные ресурсы (помещения, транспорт, оборудование),</p> <p>информационные ресурсы (знания, методики, технологии), коммуникативные ресурсы (связи, контакты, партнерства),</p> <p>человеческие ресурсы (рабочие руки, профессиональные услуги специалистов, разное количество добровольцев, способных выполнять различные функции),</p> <p>символические ресурсы (эффект общественной поддержки, способность объединять разных людей одной идеей)</p>
Население	<p>деньги (частные пожертвования),</p> <p>материальные ресурсы (помещения, транспорт, оборудование, находящиеся в частной собственности и предоставляемые на безвозмездной или льготной основе),</p> <p>информационные ресурсы (<u>идеи</u>, знания, методики, технологии),</p> <p>коммуникативные ресурсы (связи, контакты, партнерства),</p> <p>человеческие ресурсы (рабочие руки, профессиональные услуги специалистов, разное количество добровольцев, способных выполнять различные функции),</p> <p>символические ресурсы (эффект общественной поддержки)</p>

Источник	Ресурсы
Коммерческие компании	<p>деньги (корпоративные благотворительные пожертвования и частные пожертвования сотрудников),</p> <p>материальные ресурсы (помещения, транспорт, оборудование, находящиеся в коммерческой собственности и предоставляемые на безвозмездной или льготной основе),</p> <p>информационные ресурсы (идеи, знания, методики, технологии, консультации в вопросах выстраивания взаимоотношений с другими компаниями),</p> <p>коммуникативные ресурсы (связи, контакты, партнерства, в том числе с другими коммерческими компаниями и органами власти),</p> <p>человеческие ресурсы (профессиональные услуги специалистов),</p> <p>символические ресурсы (поддержка влиятельных компаний и людей)</p>
Органы власти	<p>деньги (финансирование затрат на выполнение государственного социального заказа и деятельности в рамках выполнения части целевой программы и частные пожертвования сотрудников),</p> <p>материальные ресурсы (помещения, транспорт, оборудование, находящиеся в государственной/муниципальной собственности и предоставляемые на безвозмездной или льготной основе),</p> <p>информационные ресурсы (идеи, знания, методики, технологии, консультации в вопросах выстраивания взаимоотношений с другими органами власти и коммерческими компаниями),</p> <p>коммуникативные ресурсы (связи, контакты, партнерства, в том числе с другими коммерческими компаниями и органами власти),</p> <p>человеческие ресурсы (профессиональные услуги специалистов),</p> <p>символические ресурсы (поддержка влиятельных госструктур и отдельных людей)</p>

Источник	Ресурсы
Благотворительные организации	<p>деньги (финансирование проектов и частные пожертвования сотрудников),</p> <p>информационные ресурсы (идеи, знания, методики, технологии, консультации в вопросах выстраивания взаимоотношений с другими благотворительными организациями),</p> <p>коммуникативные ресурсы (связи, контакты, партнерства, в том числе с другими благотворительными организациями и НКО),</p> <p>человеческие ресурсы (профессиональные услуги специалистов),</p> <p>символические ресурсы (поддержка влиятельных благотворительных организаций)</p>