

ИРКУТСКАЯ ОБЛАСТНАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ
УНИВЕРСАЛЬНАЯ НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА
ИМЕНИ И.И. МОЛЧАНОВА-СИБИРСКОГО

Проектное бюджетирование

...ственной
...тевой
...ально
...анный
...роект

БИБЛИОТЕКА
ДЛЯ ВЛАСТИ,
ОБЩЕСТВА,
ЛИЧНОСТИ

Загайнова Анна

гл. специалист научно – методического
отдела сектора социального
проектирования и инноваций
Иркутской областной государственной
универсальной научной библиотеки
имени И.И. Молчанова-Сибирского

anilza@yandex.ru

+7 983 403 44 94



Проект

Характерные признаки

- Инновация
- Чётко определённые результаты
- Ограниченный временной период
- Ограниченный самостоятельный бюджет

Всё логически связано
между собой!





Когда это всё уже спланировано!

Иерархия проекта и бюджет

Когда мы берёмся за составление бюджета?



Ограничения проекта

Итак, можно сказать, что...

- ... проект — это группа мероприятий, направленных на достижение уникальной цели/результатов в условиях заданных ограничений: сотрудники, сроки, денежные средства и т. п.



Важной составной частью проектного менеджмента является управление финансами проекта

Ограничения проекта



Главное – БАЛАНС !!!

Важный вопрос!

Кто отвечает за:

1. За составление бюджета проекта?
2. За мониторинг исполнения бюджета проекта?
3. За оценку и анализ исполнения бюджета проекта?

Менеджер (координатор) проекта является ответственным за финансы!
Для успешного управления финансами проекта менеджер должен иметь навыки в трёх сферах:

- в составлении бюджета
- в определении затрат
- в мониторинге бюджета и затрат



- **Определение стоимости проекта в целом и отдельных работ/мероприятий, выполняемых в ходе его реализации**
- **Процесс формирования проектного бюджета и управления им, который содержит распределение затрат по:**
 - ✓ **статьям расходов**
 - ✓ **времени выполнения процессов**
 - ✓ **видам работ**
 - ✓ **и др.**

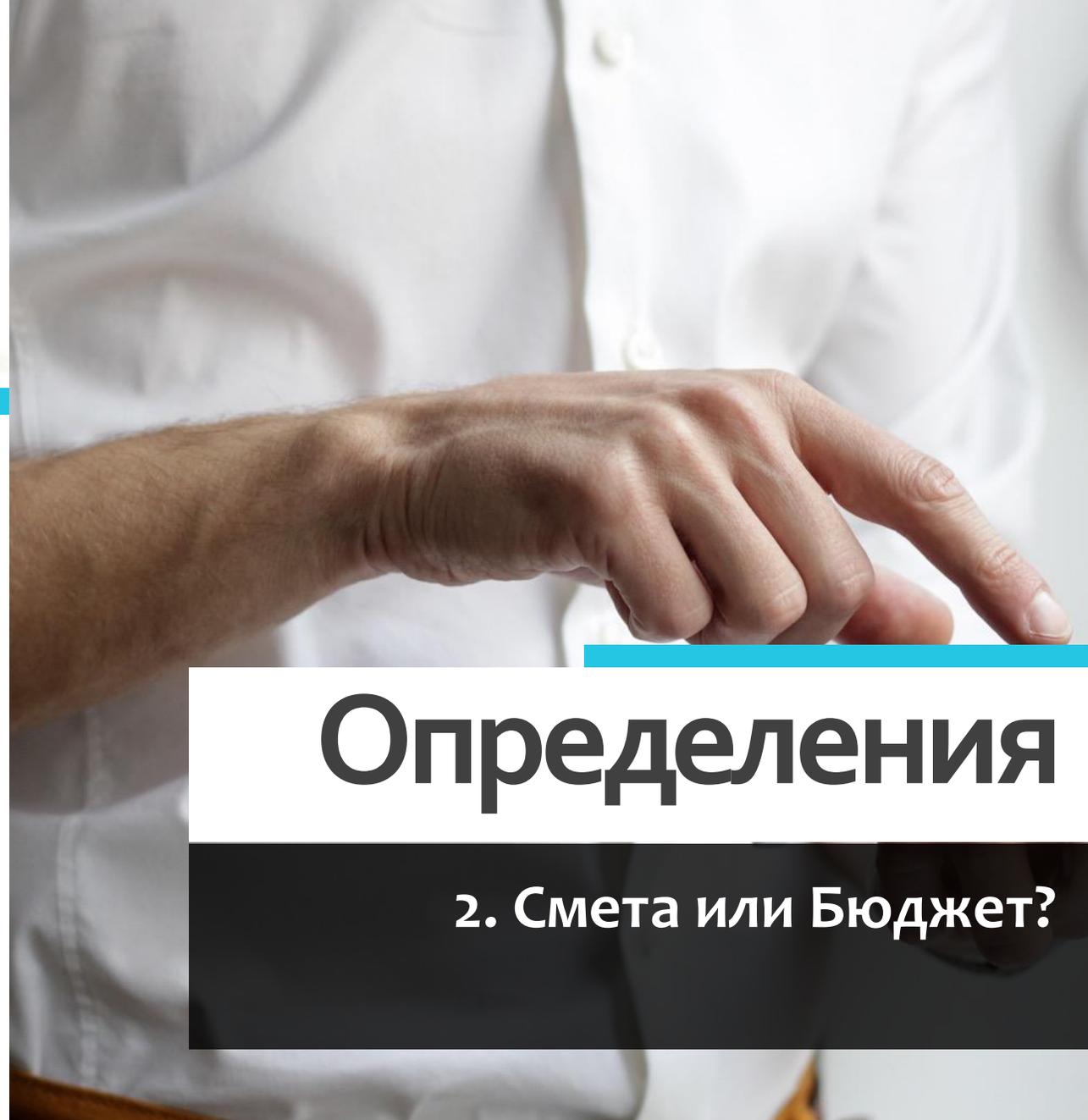
Определения

1. Бюджетирование проекта – что это?



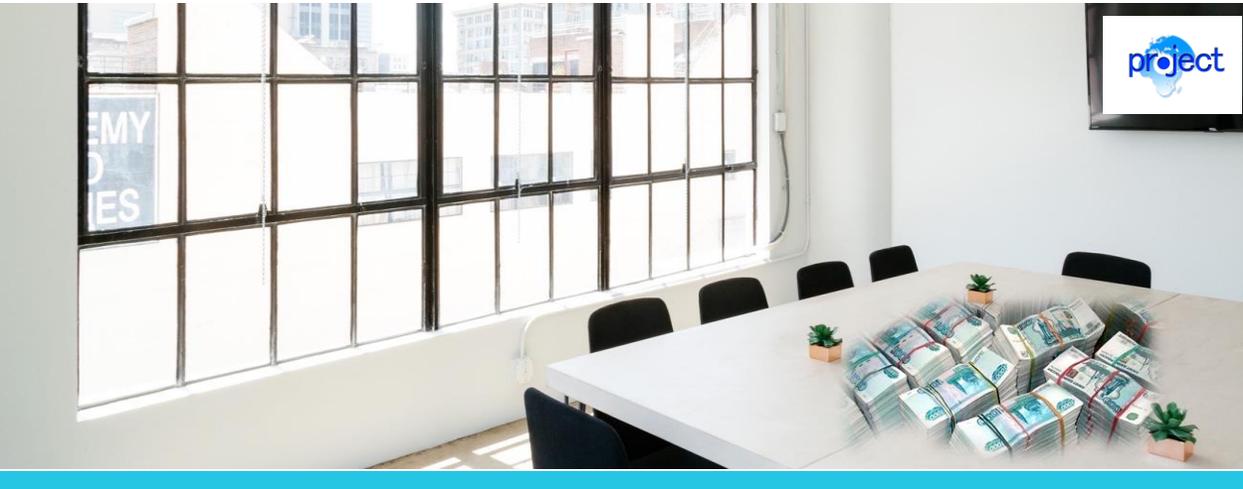


- **Смета** - перечень расходов проекта, расписанных по статьям
- **Бюджет** - документ, совмещающий плановые доходы и расходы проекта и их взаимосвязь во времени



Определения

2. Смета или Бюджет?



Бюджеты и их точность

На различных стадиях реализации проекта формируются разные бюджеты с разной степенью точности

Эволюция создания бюджета демонстрирует переход от оценочных (предварительных) бюджетных показателей через официальные – к корректируемым текущим и фактическим значениям

- **Стадия определения концепции проекта:** формируется объём бюджетных ожиданий и предварительное планирование потенциальных платежей – погрешность до 25-40%
- **Стадия обоснования:** одновременно с технико-экономическим и инвестиционным обоснованием формируется предварительный бюджет проекта с погрешностью в 15-20%
- **Стадия переговоров и заключения контрактов:** уточнённый бюджет с погрешностью не более 10%
- **Стадия разработки документации:** окончательный бюджет и директивное ограничение на использование ресурсов – отклонения составляют не более 3-5%
- **Стадии реализации проекта и его завершения:** фактический бюджет, практическое управление стоимостью с минимальными погрешностями





Определение проектных затрат

Три метода оценок

- **Нисходящие оценки:** эксперты определяют общую стоимость проекта, после чего для каждой фазы проекта определяются предполагаемые затраты в процентном выражении от общего бюджета проекта
- **Восходящие оценки:** люди, знающие реалии и фактические условия реализации проекта, определяют стоимость выполнения отдельных заданий (работ), которые в сумме и дадут общую стоимость проекта
- **Параметрические оценки:** в этом случае оценки берутся из данных уже реализованных проектов, производивших аналогичные промежуточные результаты (продукцию)





Логфрейм проекта

- Создайте логфрейм проекта



Необходимые ресурсы

- Определите для каждого мероприятия необходимые ресурсы



Команда (персонал) проекта

- Определите команду проекта



Исследование рынка

- Проведите маркетинговое исследование рынка по требуемым ресурсам



Расчеты

- Сделайте необходимые расчеты



Обоснование бюджета

- Составьте обоснование бюджета



Таблица бюджета

- Заполните таблицу бюджета



Алгоритм создания бюджета проекта

О чём следует подумать?

ПРОЧИТАЙТЕ ИНСТРУКЦИЮ ГРАНТОДАТЕЛЯ!





ПРОЧИТАЙТЕ ИНСТРУКЦИЮ ГРАНТОДАТЕЛЯ!



Алгоритм создания бюджета проекта

Два документа или две части одного документа?



Структура бюджета

Бюджет – финансовый план проекта – всеобъемлющий и достаточно детализированный документ

Структуру бюджета определяет план счетов стоимостного учёта проекта:

- традиционный (бухгалтерский) и/или
- специально разработанный под конкретный проект план счетов управленческого учёта

Но в целом – **три группы статей расходов:**

Статья расхода	Единица измерения	Количество	Частота/ продолжительность	Цена за единицу	Сумма	Собственный вклад	Запрашиваемая сумма	Всего
Персонал								
Прямые затраты по проекту								
Непрямые затраты по проекту								





Персонал: оплата труда команды проекта (включая НДФЛ), ЕСН, страховка (если необходимо), командировочные расходы, оплата привлеченного персонала

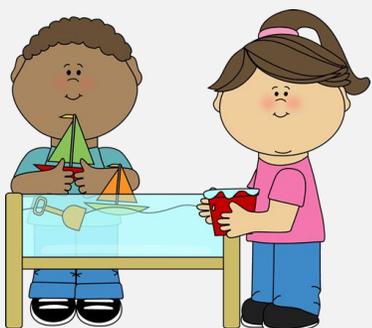
Прямые расходы:

оборудование, расходные материалы, расходы на проведение мероприятий, издательские расходы, информационные расходы, возмещение расходов добровольцам и участникам мероприятий и т.п.



Три группы статей бюджета

1. Что они объединяют?
2. Как понять, что к чему относится?



Непрямые расходы:

административно-хозяйственные, связь, аренда помещений, оборудования, коммунальные расходы и т.п.





Поддержка самых главных ресурсов проекта:

оплата труда команды проекта, ЕСН, страховка, командировочные расходы, оплата привлеченного персонала

Что необходимо учесть:

- Кто и что делает (позиция в проекте)?
- %занятости в проекте?
- Продолжительность работы?
- Форма договора (ТД или ГТД)?
- Оплата за месяц?
- Оплата за весь период работы?
- ЕСН (30, 2% или 20,1%)?
- Кому необходима страховка?
- Командировочные расходы: проезд, проживание, суточные, продолжительность командировок, число человек



Три группы статей бюджета

ПЕРСОНАЛ





Всё, что необходимо для реализации проекта:
оборудование, расходные материалы, расходы на проведение мероприятий, издательские расходы, информационные расходы, возмещение расходов добровольцам и участникам мероприятий и т.п.

Что необходимо учесть:

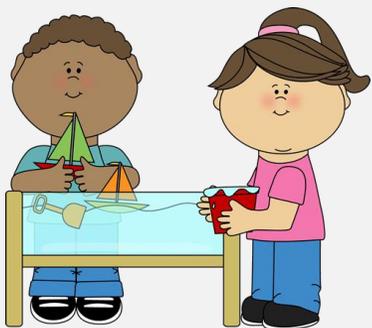
- Ничего не пропустить!
- Какие и когда необходимы материалы и услуги?
- Как часто они потребуются (периодичность/кратность закупок)?
- Кем будут предоставлены?
- Каким образом?
- Цена за единицу?
- Количество за весь проект?
- Потребуется ли затраты за складирование и хранение?
- Сколько будет участников мероприятий, которым потребуется возмещение расходов?
- Какие расходы будут возмещаться?



Три группы статей бюджета

ПРЯМЫЕ РАСХОДЫ





Все расходы, которые не связаны напрямую с проектной деятельностью, но без которых реализация проекта невозможна или существенно затруднена:

административно-хозяйственные, связь, аренда помещений, оборудования, коммунальные расходы, канцелярия, аудит и т.п.

Что необходимо учесть:

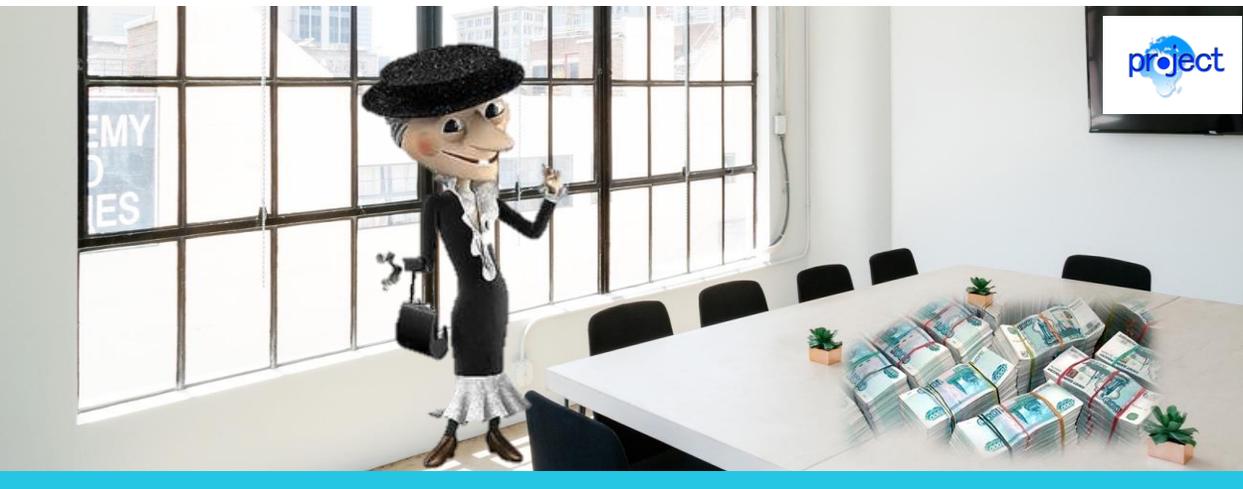
- Правильно рассчитать долю проекта в общих расходах организации
- Обосновать!
- Не преувеличивать, но и не преуменьшать!



Три группы статей бюджета

НЕПРЯМЫЕ
РАСХОДЫ





Главные правила

Какие виды расходов не поддерживаются донорами?

**ПРОЧИТАЙТЕ ИНСТРУКЦИЮ
ГРАНТОДАТЕЛЯ!**

- Расходы, непосредственно не связанные с реализацией проекта
- Поддержка и/или участие в предвыборных кампаниях или иной политической деятельности
- Расходы, поддерживающие экстремистскую деятельность и/или направленные на изменение основ государственного строя России
- Расходы, связанные с осуществлением предпринимательской деятельности
- Расходы в качестве грантов и/или иных безвозмездных целевых поступлений (пожертвований, средств на осуществление благотворительной деятельности и др.) другим организациям (если это не предусмотрено проектом)
- Расходы на капитальное строительство и капитальный ремонт
- Оплата мероприятий по повышению квалификации персонала организации
- Прямая адресная материальная или иная помощь физическим лицам





Главные правила

Что следует сделать обязательно?

Бюджет – это НЕ просто список расходов, которые планируется покрыть из средств донора, для которого мы пишем заявку

Донора интересует общая картина бюджета проекта, а затем – место в этой картине его ресурсов

- Проверить логику проекта и бюджета: они должны совпадать!
- Составить чёткое и внятное обоснование всех видов затрат: зачем, как будет использоваться в течение времени реализации проекта и после его завершения
- Чётко и обоснованно рассчитать затраты
- Указать собственный вклад:
 - ✓ Демонстрирует серьёзность ваших намерений, еще раз подчёркивает продуманность концепции проекта
 - ✓ Показывает прозрачность вашей работы, отсутствие в проекте «двойного финансирования» и прочих нарушений
 - ✓ Наличие нескольких источников финансирования доказывает, что вы фактически уже получили несколько рекомендаций, и не слова, а на деле





Главные правила

Цена ошибок: истории из практики

- Не чётко определены и учтены все необходимые статьи расходов - потребуется вкладывать собственные средства или искать софинансирование для покрытия непредвиденных расходов. Вывод: надо больше времени уделять подробному описанию мероприятий в проекте и, соответственно, того, что необходимо для их реализации
- Недооценка личного вклада и «экономия» на себе. Вывод: это создает недостаточно привлекательный имидж, формируется мнение, что можно работать и без денег
- Волонтерский труд не обсчитан и не показан как личный вклад в заявке на грант
- Ошибки в расчете налогов с ФОТ
- Ошибки с расчетом стоимости оборудования: в смете была указана не средняя по рынку цена, а ниже. В итоге – денег не хватило
- Не были обновлены договорённости с партнёром о величине его вознаграждения по проекту – он отказался работать за ту сумму, за которую работал в прошлом проекте. Вывод: обновлять всегда все договорённости, даже если проект реализуется уже не первый раз
- При формировании транспортной статьи расходов не был учтен маршрут передвижения участников, что повлекло за собой нехватку денежных средств





Главные правила

Советы бывалых

Учесть все возможные расходы и ничего не упустить, поскольку «мелочи» могут «вылиться» в значительные суммы

- Найти баланс между слишком общими и слишком конкретными формулировками: слишком общие могут быть «нечитаемы» для эксперта, а слишком частные ограничат исполнение
- Важно работать в спайке с бухгалтером, чтобы не было никаких промахов, а также чтобы ничего не забыть
- Использовать для составления бюджета различные программные решения (например, Excel)
- Не переходить к бюджету, пока не выстроен весь проект
- Софинансирование — важная часть бюджета. Не забывать не только о своем, но и о вкладе партнёров
- Всё прописывать достаточно подробно: «Что? Зачем? Почему?» — чтобы не возникало дополнительных вопросов
- Цены закладывать чуть выше средних на случай роста цен
- Проверять цены на товары и средние зарплаты специалистов даже тогда, когда проект повторяется из года в год и вроде никаких перемен не происходит
- При планировании приобретения оборудования обязательно учитывать его доставку
- Если оборудование приобретается не в России, не забывать о курсах валют



- **Мониторинг расходов по проекту методом анализа произведённых затрат с учётом освоенного объёма работ**
- **Способ, при котором сравниваются плановые и фактические затраты по каждому из выполненных видов работ, а также сравниваются темпы реализации каждого вида работ с графиком проектного плана**
- **Для проведения анализа менеджер должен иметь данные на определённую дату:**
 1. **Об объёме выполненных работ**
 2. **О произведённых за этот период затратах**
 3. **О соблюдении календарного графика выполнения работ**



Управление бюджетом

Основной метод





ПРОЧИТАЙТЕ ИНСТРУКЦИЮ ГРАНТОДАТЕЛЯ!

Алгоритм создания бюджета проекта

Повторим?

Шаг 1. Для каждого мероприятия проекта перечисляем все необходимые ресурсы. Здесь важно не упустить каждую мелочь (вне зависимости от того, есть у вас это, или нет)

Шаг 2. Ресурсы для каждого мероприятия делим на две части «Есть» и «Надо»

Шаг 3. Тут можно и нужно обращаться к партнёрам, чтобы минимизировать блок «Надо»

Шаг 4. Оцениваем всё в денежном эквиваленте (и «Есть», и «Надо»):

- ✓ Получаем бюджет
- ✓ Столбец «Есть» превращаем во «Вклад из других источников»
- ✓ Столбец «Надо» - в «Запрашиваемая сумма»





областной
сетевой
социально
ориентированный
проект

БИБЛИОТЕКА
ДЛЯ ВЛАСТИ,
ОБЩЕСТВА,
ЛИЧНОСТИ

Спасибо за внимание!

Анна Загайнова

+7 (983) 403-44-94

anilza@yandex.ru

www.irklub.ru

