

Составление бюджета

Назначение этой записки в том, чтобы стимулировать поиск ответов на вопросы, а не давать строгие инструкции.

ЦЕЛЬ БЮДЖЕТА

Бюджет является основным инструментом менеджмента для планирования финансов какого-либо проекта, группы или организации, осуществления их текущего и общего контроля. В нем содержится смета доходов и расходов для вашего проекта или организации на установленный период времени.

Ваш бюджет может выполнять множество важных задач, в том числе:

- текущий контроль доходов и расходов на протяжении года (или определенного проектного периода);
- содействие в определении необходимости корректировки программ и задач;
- прогнозирование доходных и расходных статей проектов, включая время поступления средств и их наличие (например, средства дополнительных грантов);
- обеспечение основы для подотчетности и прозрачности.

Для благотворителей бюджет также является важным средством, дающим представление о вашей работе. При изучении бюджета спонсоры обращают внимание на следующие моменты:

- Каким образом вы планируете использовать средства поддержки?
- Каковы другие источники средств для выполнения работы? Вкладываете ли Вы свои ресурсы?
- Отражены ли в бюджете все затраты?
- Соответствуют ли расходы задачам деятельности?
- Укладывается ли бюджет в рамки принятых у спонсора норм?
- Сколько процентов составляют накладные (административные) расходы (такие как вознаграждение/заработная плата, оплата аренды и коммунальных услуг), включенные в бюджет?

ПОДГОТОВКА БЮДЖЕТА

Кто должен принимать участие в процессе подготовки бюджета?

Члены инициативной группы или сотрудники, занимающиеся финансовыми вопросами и реализацией программ, должны совместно работать над составлением бюджета, поскольку он разрабатывается на основе задач, планов мероприятий и ресурсов. После разработки проекта бюджета большое значение имеет его оценка чет-то вроде управляющего органа (таким как совет или общее собрание). Эта оценка даст возможность

разработать четкое логическое обоснование для вашего бюджета, поможет определить те статьи бюджета или расходов, которые были упущены из виду, и задействовать знания и опыт членов вашей инициативной группы или вашей организации. Благодаря сотрудничеству между теми, кто вовлечен и теми, кто занимается другими делами, в т.ч. финансами, вы сможете разработать бюджет, в котором будут отражены и приоритетные задачи всей организации (инициативы), что позволит добиться единства понимания цели всеми участниками.

Какие вопросы необходимо решить в первую очередь?

Исходя из вашего процесса планирования, при подготовке к составлению бюджета необходимо рассмотреть следующие вопросы:

- Какие ресурсы потребуются для выполнения запланированных вами задач?
- Откуда поступят средства?
- Каким образом вы будете привлекать средства?
- Как ваша организация сможет использовать пожертвования в неденежной форме или безвозмездные услуги?

Какие внешние факторы следует учесть?

На успешность ваших усилий могут повлиять внешние факторы, которые вы не в силах контролировать. Поэтому в процессе планирования следует разработать альтернативные планы или обдумать другие варианты действий. К внешним факторам, которые могут повлиять на ваши финансовые планы, можно отнести следующие (в скобках даны примеры):

- государственная политика и законодательство
- изменение приоритетов у благотворителей, волонтеров и держателей других ресурсов
- непредвиденные обстоятельства (погода, дороги, отключение чего-нибудь и т.п.);
- изменение цены на привычные ресурсы и другие экономические обстоятельства и т.п..

Когда вам следует составлять бюджет?

В принципе – на несколько месяцев до начала вашего финансового (бюджетного) года. Это обеспечит вашей группе достаточно времени для того, чтобы решить упомянутые выше вопросы и разработать проект бюджета, который может быть рассмотрен вашим правлением. Для отдельного мероприятия – в объеме времени, позволяющем разработать план мероприятия и определить возможность привлечения ресурсов в достаточном объеме для реализации проекта.

СОСТАВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ БЮДЖЕТА

Ниже приведены те области, на которые следует обратить внимание при подготовке бюджета:

Доходы: Благотворители хотят видеть наличие разнообразных источников доходов, которое показывает, что устойчивость проекта/инициативы не зависит от одного единственного источника финансирования. Доходы могут включать выручку от продажи продукции, государственные контракты, гранты фондов и пожертвования частных лиц. В некоторых случаях организации могут не иметь доходов. Инициативы должны показать наличие иных источников ресурсов

Расходы: Расходы должны приводиться постатейно с указанием удельных затрат, например, размера суточных или стоимости проезда в расчете на человека.

Заголовки статей бюджета: Проследите, чтобы в группе или организации повсеместно использовались единые заголовки или названия категорий бюджета по статьям доходов и расходов. Это упростит управленческий и финансовый учет и поможет при составлении отчетов и проведении финансовой ревизии. Заголовки могут быть следующие: заработная плата сотрудников, арендная плата, коммунальные услуги, телефоны, оборудование, страхование, расходные материалы, проезд, гонорары специалистов и т.п.

Примечание: Ведите записи в процессе составления бюджета. Эти записи объясняют способ и цель расчетов по бюджету. Вкупе с бюджетом, записи могут служить в качестве четкого описания порядка расходования средств и принятия решений вашей группой или вашей организацией. Четкость бюджета и наличие таких записей означает, что в случае новых обстоятельств, можно будет легко внести изменения в бюджет для отражения в нем новых реалий. Это также помогает в случае проверки деятельности.

Резервные фонды: Включите в бюджет статью, предусматривающую средства для компенсации превышения расходов или непредвиденных расходов.

Взносы в натуральной (неденежной) форме: Полезно показать стоимость услуг, которые берет на себя ваша группа/организация (такие как заработная плата для руководителя программы или стоимость труда по перевозке). Благотворители рассматривают взносы в денежной форме как свидетельство поддержки проекта со стороны самой группы, местного общества, придающей устойчивость проекту.

ШАГ ЗА ШАГОМ: Составление бюджета

Ниже приведены некоторые из важных шагов, которые необходимо предпринять при подготовке бюджета и для контроля его исполнения:

1. **Определите и спланируйте свою деятельность** на указанный период вместе со всеми вовлеченными коллегами.
2. Определите размер **всех ваших предстоящих расходов** по категориям. Можете сверяться с данными предыдущих бюджетов или счетами об оплате. Предположите рост цен по сравнению с объемом расходов за предыдущий год.

3. **Оцените свои источники дохода** в предстоящий период, включая выручку от реализации услуг, поступления от местных фондов, грантов, бизнеса. Также примите в расчет услуги или пожертвования в неденежной форме, например, в виде продуктов питания или услуг волонтеров.
4. **Проанализируйте разницу между объемом ваших доходов и расходов.** Внесите коррективы, чтобы сбалансировать свой бюджет. Определите, какие расходы следует сократить, и в какой мере вы можете понизить уровень требований к качеству, что повлечет сокращения цены.
5. **Разработайте план на случай непредвиденных обстоятельств**, например, на тот случай, если средства не поступят в срок, разразится ЧП или произойдет повышение цен.
6. **Представьте свой проект бюджета и финансовый прогноз** ключевым группам людей в вашей организации/инициативе, чтобы получить от них предложения и одобрение. Обеспечение прозрачности вашего бюджета для основных заинтересованных сторон помогает укрепить доверие к вашей деятельности.
7. **Внесите необходимые изменения и завершите подготовку доходной и расходной статей бюджета**, а также графиков ваших расходов и доходов.
8. **Осуществляйте текущий контроль исполнения бюджета** в ходе реализации вашего проекта.

ДРУГИЕ СОВЕТЫ

- Обеспечьте максимальную точность бюджета.** Намеренное занижение расходов, которое на ваш взгляд повышает шансы получения финансирования, может повредить вашей организации. Это особенно значимо в том случае, если вы не можете довести до конца какую-либо деятельность в связи с нехваткой средств. Те, в интересах кого вы это делаете, будут разочарованы и утратят веру в способности вашей организации. По мнению спонсоров, это свидетельствует о неправильном планировании и отсутствии ответственности.
- Сметы расходов должны быть обоснованными и точными.** Раздувание (или завышение) вами бюджета влечет чувство недоверия у спонсора и грантодателя.
- Обеспечьте соответствие бюджета целям проекта и организации/инициативы.**
- В отчете спонсорам о своих расходах сообщайте о любой разнице между предложенным бюджетом и фактическими расходами.** Проследите, чтобы ваши расходы были обоснованными и имели прямое отношение к исходным целям, содержащимся в вашей заявке. Например, благотворители могут задаться вопросом, почему вы потратили средства на мобильные телефоны или аренду, если цель мероприятия заключалась в проведении семинара. Такие расходы могут быть обоснованными, однако у вас должны быть наготове документы и доводы на случай возникновения вопросов. В конце периода освоения гранта спонсоры могут сравнить ваш бюджет с фактическим финансовым отчетом.