

**Организационно-методический центр
МБУК «КДЦ» Грайворонского городского округа**

**Цикл методических рекомендаций
Бюджетирование проекта и контроллинг.
Технологии фандрайзинга и краудфандинга.
Особенности финансирования креативных
индустрий
№7**



г. Грайворон, 2019 год

Бюджетирование проекта и контроллинг. Технологии фандрайзинга и краудфандинга. Особенности финансирования креативных индустрий

План

1. Виды оценок стоимости проекта.	2
2. Методы оценки себестоимости проекта.	4
3. Бюджетирование проекта.	6
4. Основные методы оценки экономической эффективности проектов.	9
5. Оценка выполнения бюджета.	16
6. Контроль стоимости проекта.	20
7. Финансовый менеджмент.	22
8. Применение технологий фандрайзинга и краудфандинга.	26
9. Особенности финансирования креативных индустрий.	29

1. Виды оценок стоимости проекта

Оценка стоимости – процесс определения всех затрат, необходимых для успешной и полной реализации проекта. Это итеративный процесс получения примерных данных о стоимости работ и ресурсов. Оценки могут уточняться по ходу проекта. Допустимая погрешность оценок зависит от назначения получаемых данных и от фазы проекта.

Таким образом, любая оценка стоимости проекта приблизительная. Но все же приблизительно – это от слова «близко». По ходу проекта оценки должны уточняться и становиться более реальными.

Разделяют виды оценок стоимости в зависимости от стадии проекта.

Стадия 1. Концепция проекта. Видом оценки является предварительная оценка жизнеспособности или реализуемости проекта.

Стадия 2. Обоснование инвестиций. Происходит укрепленный расчет стоимости, т.е. предварительная смета.

Стадия 3. Техничко-экономическое обоснование. Приближенный сметно-финансовый расчет.

Стадия 4. Разработка рабочей документации. Окончательная сметная документация.

Стадия 5. Реализация проекта. Фактическая смета, по уже реализованным работам.

Стадия 6 и 7. Сдача в эксплуатацию и эксплуатация. Фактическая и прогнозная оценка.

Стадия 8. Завершение проекта. Фактическая оценка.

Чтобы оценить стоимость проекта, требуется знать стоимость составляющих проект ресурсов, время выполнения работ и стоимость этих работ. Таким образом, оценка стоимости начинается с определения структуры ресурсов и работ проекта. Данные задачи решаются в рамках планирования проекта, а в модуль оценки стоимости должны поступать результаты выполнения этого процесса.

Стоимость проекта определяется ресурсами, необходимыми для выполнения работ, в том числе:

1. Оборудование (покупка, взятие в аренду, лизинг).
2. Приспособления, устройства и производственные мощности.
3. Рабочий труд (штатные сотрудники, нанятые по контракту).
4. Расходные товары (канцелярские принадлежности и т.п.).
5. Материалы.
6. Обучение, семинары, конференции.
7. Субконтракты.
8. Перевозки и т.д.

Все затраты можно классифицировать как:

- прямые и накладные расходы;
- повторяющиеся и единовременные (ежемесячные платежи за использование производственных мощностей – повторяющиеся затраты, закупка комплекта оборудования – единовременные);
- постоянные и переменные по признаку зависимости от объема работ;
- плата за сверхурочное рабочее время.

Оценка стоимости проекта является оценкой всех затрат, необходимых для успешной реализации проекта. Однако эти затраты могут отличаться по своему экономическому смыслу:

Обязательства возникают, например, при заказе каких-либо товаров или услуг заблаговременно до момента их использования в проекте. В результате выставляются счета, оплата по которым может производиться либо в момент готовности товаров к поставке, либо в момент его получения. В любом случае при заказе бюджет уменьшается на сумму этого заказа. В ряде случаев эта сумма не учитывается до момента получения счёта, что некорректно отражает текущее состояние бюджета. В связи с этим возникает потребность в системе планирования и учёта обязательств проекта. Кроме этого данная система позволит прогнозировать будущие выплаты.

Бюджетные затраты характеризуют расходы, планируемые при

производстве работ. В случае с формированием заказа, описанным выше, его стоимость равномерно распределяется во времени с момента инициирования заказа до получения счёта (а не в момент его оплаты).

Фактические затраты отражают расходы, возникающие при выполнении работ проекта, либо в момент выплаты денежных средств.

2. Методы оценки себестоимости проекта

Методы, которые будут использованы при стоимостной оценке, зависят от конкретного проекта, квалификации экспертов и других факторов.

Выделяют следующие методы оценки себестоимости.

1. Оценка по аналогам – метод оценки стоимости по аналогии со сходными работами, выполнявшимися в этом или других проектах. Метод оценки по аналогам может относиться ко всему пакету работ целиком или использоваться в комплексе с параметрической оценкой, когда имеется информация о выполнении аналогичных работ, но другого объема или в других условиях. Достоинством метода является возможность получить более точную оценку. Причина тому – наличие информации не только о плановой стоимости анализируемых работ, но и о ее фактической стоимости. Разница в плановой оценке и в фактической стоимости может дать менеджеру проекта дополнительную информацию для размышления.

Преимущества: быстрый подсчет; не требуется много документации.

Недостатки: не точная оценка по сравнению с другими методами.

Точность: наиболее низкая.

2. Параметрическая оценка – метод, при котором для стоимостной оценки используется статистическая зависимость между стоимостью операции и другими переменными (параметрами), полученная на основе анализа исторических данных (например, величина площади конструкции в строительстве, число строк в коде программы, количество часов рабочего времени). Опытным путем рассчитывается стоимость одной единицы объема

работ. Например, стоимость строительства 1 кв. м жилья, 1 часа работы эксперта и др. При расчете стоимости используются различные формулы, а для расчета стоимости полного объема работ исходят из стоимости отдельной единицы объема работ.

Преимущества: быстрый подсчет; возможен быстрый поиск информации.

Недостатки: невысокая точность (но выше, чем в случае с первым методом).

Точность: выше, чем у метода по аналогу.

3. Оценка «снизу-вверх» – технология оценки больших объемов работ суммированием оценок, полученных для более мелких составляющих данной работы. Чем более подробно и точно разработана ИСР проекта, тем точнее и корректнее могут быть получены стоимостные оценки по проекту. Метод «снизу-вверх» по праву считается одним из самых точных.

Преимущества: наивысший уровень точности; разбивка на мелкие части позволит не упустить детали при оценке.

Недостатки: требуется наибольшее количество времени в сравнении с другими техниками.

Точность: наивысшая.

4. Метод оценки «сверху-вниз» считается значительно менее точным по сравнению с методом «снизу-вверх». Он применяется в условиях отсутствия детальной ИСР, нехватки информации о ресурсах и материалах, необходимых для реализации работ. Технология оценки предполагает ровно обратные шаги по отношению к методу «снизу-вверх». Сначала дается укрупненная оценка всего пакета работ, а затем она детализируется и декомпозируется на отдельные элементы (по работам, исполнителям и др.). Метод имеет право на жизнь на ранних этапах проекта, когда выполняется оценка его жизнеспособности и непонятно, следует ли расходовать ресурсы на более детальное планирование и оценку.

5. Анализ предложений исполнителей – очень простой метод при

условии наличия исполнителей и подрядных организаций, желающих выполнить данный объем работ. Техническое задание, тендерная или иная документация рассылается по исполнителям-претендентам с просьбой предоставить свои оценки стоимости (а зачастую – и продолжительности) выполнения данных работ.

3. Бюджетирование проекта

Бюджетирование проекта – это определение стоимостных значений, выполняемых в рамках проекта работ и проекта в целом, процесс формирования бюджета проекта, содержащего установленное (утвержденное) распределение затрат по видам работ, статьям затрат, по времени выполнения работ, по центрам затрат или по иной структуре. Структура бюджета определяется планом счетов стоимостного учета конкретного проекта.

Бюджет может быть сформирован как в рамках традиционного бухгалтерского плана счетов, так и с использованием специально разработанного плана счетов управленческого учета. Практика показывает, что в большинстве случаев бухгалтерского плана счетов бывает недостаточно. Для каждого конкретного проекта требуется учет определенной специфики с точки зрения управления стоимостью, поэтому каждый проект должен иметь свой уникальный план счетов, но который базируется на установившихся показателях управленческого учета.

Управление стоимостью обеспечивается посредством реализации в ходе проекта следующих процессов:

- оценки стоимости;
- разработки бюджета проекта;
- контроля стоимости проекта.

Процессы управления стоимостью проекта обеспечивают:

- а) понимание менеджером проекта, заказчиком и инвестором проекта

прогнозной стоимости отдельных работ, пакетов работ и всего проекта (процесс оценки стоимости);

б) четкое понимание менеджером проекта, когда, сколько и на что будут израсходованы денежные средства в проекте (процесс разработки бюджета);

в) отсутствие в проекте непредвиденных расходов, снижение количества изменений и отклонений фактического бюджета от утвержденного базового бюджета (процесс контроля стоимости).

При этом указанные процессы, как и любые процессы в ходе выполнения проекта, могут быть итеративными и выполняться на принципах последовательной разработки.

Основным плановым документом, определяющим плановые стоимостные показатели проекта, является бюджет проекта. Помимо вопросов, сколько и на что будет израсходовано в проекте денег, менеджера проекта очень интересует вопрос, когда они должны быть и могут быть истрачены. Ответ на этот вопрос дает разработка бюджета проекта.

Бюджетом называется документ, представляющий собой реестр планируемых расходов и доходов с распределением по статьям на соответствующий период времени. Бюджет является документом, определяющим ресурсные ограничения проекта, поэтому при управлении стоимостью проекта на первый план выходит его затратная составляющая, которую принято называть сметой проекта.

Смета проекта – это документ, содержащий обоснование и расчёт стоимости проекта, обычно на основе объёмов работ, требуемых ресурсов и цен.

Разработать точный, полный и реальный бюджет с первой попытки практически невозможно. Бюджет уточняется и корректируется по ходу проекта. В зависимости от этапа проекта и назначения выделяют несколько видов бюджетов. Они могут иметь различную степень точности. Однако по мере уточнения бюджета в ходе проекта погрешность должна уменьшаться.

Структурирование бюджета может быть выполнено:

- по видам работ;
- статьям затрат;
- отчетным периодам;
- рискам;
- иной структуре.

Разработать бюджет проекта, не имея календарного плана, практически невозможно. Обычно разработка календарного плана и бюджета идут параллельно.

Алгоритм разработки бюджета проекта.

Шаг 1. Определение состава работ. Методы декомпозиции, иерархическая структура работ.

Шаг 2. Оценка трудозатрат работ. Нормативы, экспертные оценки, оценки по аналогам.

Шаг 3. Оценка необходимых ресурсов для выполнения работ. Нормативы, экспертные оценки, назначение ресурсов на работы.

Шаг 4. Оценка стоимости работ (с учетом стоимости ресурсов). Нормативы, параметрическая оценка, оценка «снизу-вверх», экспертная оценка, оценка по аналогам.

Шаг 5. Разработка смет. Методы: ресурсный, ресурсно-индексный, базисно-индексный, базисно-компенсационный, аналоговый.

Шаг 6. Расчет и оптимизация бюджета. Методы формирования бюджета.

Шаг 7. Фиксация базового (исходного) бюджета. Утверждение базового бюджета основными участниками.

Бюджет может быть представлен в различном виде. Наиболее распространена форма представления бюджета в виде таблицы. Иногда для наглядности используются гистограммы или круговые диаграммы.

Форма представления бюджетов зависит от:

- потребителя документа;

- цели создания документа;
- сложившихся стандартов;
- интересующей информации.

В зависимости от стадии жизненного цикла проекта бюджеты могут быть:

- бюджетные ожидания;
- предварительные (оценочные);
- уточнённый бюджет;
- утверждённые (официальные), окончательный;
- текущие (корректируемые);
- фактические.

Предварительные бюджеты составляются после проведения технико-экономических исследований. Они носят в большей степени оценочный, нежели директивный характер. Такие бюджеты подвергаются согласованию со всеми заинтересованными лицами и в конечном итоге утверждаются руководителем проекта или другим лицом, принимающим решение.

После того, как бюджет обрёл официальный статус, он становится эталоном, по отношению к которому происходит сравнение фактических результатов. Возникающие в ходе реализации проекта отклонения от ранее запланированных показателей должны своевременно отражаться в текущих бюджетах. По завершении всех работ в качестве итогового документа создается фактический бюджет, в котором отражаются реальные цифры.

4. Основные методы оценки экономической эффективности проектов

Методы оценки экономической эффективности проектов делятся на группы:

- статические;
- динамические.

Статические методы в свою очередь делятся на одно- и многопериодные статические методы.

Однопериодные статические методы основаны на сравнении вариантов инвестиционных проектов не за весь проектный период, а за 1 год, в качестве которого выбирается первый год работы предприятия на полную проектную мощность. Предпочтительный вариант выбирается по установленным критериям:

- объем инвестиционных затрат;
- прибыль;
- доход от проекта;
- рентабельность.

Однопериодные статические методы используются для оценки эффективности инвестиционных проектов, имеющих различные периоды осуществления. В их основе лежит метод оценки и оптимизации срока окупаемости (СО, РР), который при равномерном поступлении прибыли ($P_t = \text{const}$) рассчитывается следующим образом:

$$PP = \frac{IC}{P_t}$$

где IC – объем инвестиций;

P_t – чистая прибыль;

PP – период окупаемости.

Если прибыль не равномерна по годам, то находится момент, когда сумма эффектов (прибыли) равна сумме инвестиций:

$$\sum P_t = \sum IC_t$$

Достоинством этого метода является простота расчетов. В качестве недостатка можно отметить невозможность учесть динамику результатов после того, как проект окупит себя.

Показатель расчетной нормы прибыли ARR (AccountingRateofReturn) является обратным по содержанию сроку окупаемости капитальных вложений.

Расчетная норма прибыли отражает эффективность инвестиций в виде процентного отношения денежных поступлений к сумме первоначальных инвестиций:

$$ARR = \frac{P_t}{IC}$$

где ARR – расчетная норма прибыли инвестиций;

P_t – среднегодовые денежные поступления (прибыль) от хозяйственной деятельности;

IC – объем инвестиций.

Этому показателю присущи все недостатки, свойственные показателю срока окупаемости. Он принимает в расчет только два критических аспекта, инвестиции и денежные поступления от текущей хозяйственной деятельности и игнорирует продолжительность экономического срока жизни инвестиций.

Использование ARR в настоящее время во многих фирмах и странах мира объясняется рядом достоинств этого показателя.

Во-первых, он прост и очевиден при расчете, а также не требует использования таких изощренных приемов, как дисконтирование денежных потоков.

Во-вторых, показатель ARR удобен для встраивания его в систему стимулирования руководящего персонала фирм. Именно поэтому те фирмы, которые увязывают системы поощрения управляющих своих филиалов и подразделений с результативностью их инвестиций, обращаются к ARR. Это позволяет задать руководителям среднего звена легко понимаемую ими систему ориентиров инвестиционной деятельности.

Недостатки показателя расчетной рентабельности инвестиций являются оборотной стороной его достоинств. Во-первых, так же, как показатель периода окупаемости, ARR не учитывает разной ценности денежных средств во времени, поскольку средства, поступающие, например, на 10-й год после вложения средств, оцениваются по тому же уровню рентабельности, что и поступления в первом году. Во-вторых, этот метод

игнорирует различия в продолжительности эксплуатации активов, созданных благодаря инвестированию. В-третьих, расчеты на основе ARR носят более «витринный» характер, чем расчеты на основе показателей, использующих данные о денежных потоках. Последние показывают реальное изменение ценности фирмы в результате инвестиций, тогда как ARR ориентирована преимущественно на получение оценки проектов, адекватной ожиданиям и требованиям акционеров и других лиц и фирм «со стороны».

Термин внешнее финансирование в отличие от внутреннего предполагает любые источники финансирования (собственные и привлеченные), внешние по отношению к проекту, тогда как внутреннее финансирование осуществляется в процессе реализации проекта за счет получения чистой прибыли и амортизационных отчислений.

Динамические методы основаны на изменении стоимости денег во времени и учете влияния временного фактора. При расчете эффективности фактор времени нужно учитывать из-за:

- динамичности технико-экономических показателей предприятия, проявляющейся в изменении объемов и структуры продукции, норм расхода сырья, материалов, численности персонала, длительности производственного цикла. Данные изменения особенно сильно проявляются в период освоения мощностей или технических перевооружений. Учет данных изменений производится путем формирования денежных потоков с учетом особенностей процесса производства на каждом шаге расчетного периода;
- физического износа основных фондов, что приводит к снижению их производительности и увеличению затрат на содержание, экс
- эксплуатации и ремонта. Физический износ учитывается при формировании производственной программы, операционных издержек, сроков замены оборудования;
- изменение во времени цен на производимую продукцию и потребляемые ресурсы;
- несовпадения объемов выполняемых строительно-монтажных работ с

размерами оплаты этих работ;

- разновременности затрат результатов и эффектов;
- изменения во времени экономических нормативов;
- разрывов во времени, лагов между производством и реализацией

продукции, между оплатой и потреблением ресурсов.

Сравнение различных инвестиционных проектов (или вариантов проекта) и выбор лучшего из них рекомендуется производить с использованием различных показателей, к которым относятся:

- чистый дисконтированный доход (ЧДД) или интегральный эффект;
- индекс доходности (ИД);
- внутренняя норма доходности (ВНД).

Рассмотрим метод чистой текущей стоимости.

Этот метод основан на сопоставлении величины исходной инвестиции (IC) с общей суммой дисконтированных чистых денежных поступлений, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконтируется с помощью коэффициента r , устанавливаемого аналитиком (инвестором) самостоятельно исходя из ежегодного процента возврата, который он хочет или может иметь на инвестируемый им капитал.

Допустим, делается прогноз, что инвестиции (IC) будут генерировать в течение n лет, годовые доходы в размере P_1, P_2, \dots, P_n . Общая накопленная величина дисконтированных доходов (PV) и чистый приведенный эффект (NPV) соответственно рассчитываются по формулам:

$$PV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k}$$

$$NPV = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} - IC$$

Очевидно, что если: $NPV > 0$, то проект следует принять; $NPV < 0$, то проект следует отвергнуть; $NPV = 0$, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

При прогнозировании доходов по годам необходимо по возможности учитывать все виды поступлений как производственного, так и непроизводственного характера, которые могут быть ассоциированы с данным проектом.

Так, если по окончании периода реализации проекта планируется поступление средств в виде ликвидационной стоимости оборудования или высвобождения части оборотных средств, они должны быть учтены как доходы соответствующих периодов.

Если проект предполагает не разовые инвестиции, а последовательное инвестирование финансовых ресурсов в течение m лет, то формула для расчета NPV модифицируется следующим образом:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC_j}{(1+i)^j}$$

где i – прогнозируемый средний уровень инфляции.

Расчет с помощью приведенных формул вручную достаточно трудоемок, поэтому для удобства применения этого и других методов, основанных на дисконтированных оценках, разработаны специальные статистические таблицы, в которых табулированы значения сложных процентов, дисконтирующих множителей, дисконтированного значения денежной единицы и т. п. в зависимости от временного интервала и значения коэффициента дисконтирования.

Необходимо отметить, что показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта. Этот показатель аддитивен во временном аспекте, т. е. NPV различных проектов можно суммировать. Это очень важное свойство, выделяющее этот критерий из всех остальных и позволяющее использовать его в качестве основного при анализе оптимальности инвестиционного портфеля.

Рассмотрим метод внутренней нормы доходности

Под нормой рентабельности инвестиции (IRR) понимают значение

коэффициента дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю:

$$IRR = r, \text{ при котором } NPV = f(r) = 0.$$

Смысл расчета этого коэффициента при анализе эффективности планируемых инвестиций заключается в следующем: IRR показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект полностью финансируется за счет ссуды коммерческого банка, то значение IRR показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным.

На практике любое предприятие финансирует свою деятельность, в том числе и инвестиционную, из различных источников. В качестве платы за пользование авансированными в деятельность предприятия финансовыми ресурсами оно уплачивает проценты, дивиденды, вознаграждения и т.п., т.е. несет некоторые обоснованные расходы на поддержание своего экономического потенциала.

Показатель, характеризующий относительный уровень этих расходов, можно назвать «ценой» авансированного капитала (CC). Этот показатель отражает сложившийся на предприятии минимум возврата на вложенный в его деятельность капитал, его рентабельность и рассчитывается по формуле средней арифметической взвешенной.

Экономический смысл этого показателя заключается в следующем: предприятие может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя CC (или цены источника средств для данного проекта, если он имеет целевой источник). Именно с ним сравнивается показатель IRR, рассчитанный для конкретного проекта, при этом связь между ними такова. Если:

$IRR > CC$, то проект следует принять;

$IRR < CC$, то проект следует отвергнуть;

$IRR = CC$, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Рассмотрим метод индекса прибыльности.

Этот метод по сути является следствием метода чистой текущей стоимости. Индекс прибыльности (PI) рассчитывается по формуле:

$$PI = \sum_k \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC$$

Очевидно, что если:

PI > 1, то проект следует принять;

PI < 1, то проект следует отвергнуть;

PI = 1, то проект ни прибыльный, ни убыточный.

В отличие от чистой текущей стоимости индекс прибыльности является относительным показателем.

Благодаря этому он очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения NPV, либо при комплектовании портфеля инвестиций с максимальным суммарным значением NPV.

Таким образом, методы оценки экономической эффективности инвестиций делятся на группы статические и динамические.

5. Оценка выполнения бюджета

Как для управления организацией в целом, так и для управления стоимостью в проектах ключевым понятием является бюджет. Бюджет представляет собой распределение статей расходов и доходов по периодам времени.

Другими словами, бюджет – это директивный документ, представляющий собой график планируемых расходов и доходов, распределенных по статьям в рамках проекта. Не следует путать бюджет со сметой, которая представляет собой перечень доходов и расходов, структурированный по разделам, но без привязки ко времени. В организации может быть построено несколько бюджетов, каждый из которых содержит свои центры затрат или доходов.

Обычно бюджеты структурируются по центрам ответственности (лицам, подразделениям, отвечающим за расходы или доходы). Каждый центр ответственности составляет бюджет по тем статьям, за которые он отвечает. Например, в консалтинговой фирме за продажу семинаров и курсов отвечает менеджер по продажам, а за обучение – менеджер по обучению. В этом случае менеджер по продажам составит бюджет доходов, а менеджер по обучению – бюджет расходов. После чего бюджет доходов и бюджет расходов будут сведены в общий бюджет.

Как и любой план, бюджет является основой для контроля. Процесс формирования, учета и контроля выполнения бюджетов называется бюджетированием.

Основное отличие проектно-ориентированного бюджетирования от функционально-ориентированного заключается в том, что центрами ответственности являются проекты, а не функциональные подразделения. Проект, в отличие от функционального подразделения, является сугубо временным центром ответственности, так как время существования проекта ограничено сроками его начала и завершения. Деятельность организаций и подразделений традиционно привязывается к годовому периоду. Сроки проектов могут быть не связаны с годом, пересекать его границы.

Возникает вопрос: как связать бюджеты проектов с бюджетом организации в целом? Для привязки проектов к периоду планирования организации служит понятие портфель проектов. Под портфелем проектов понимается совокупность проектов, находящихся в компетенции одного центра ответственности. Для того чтобы сформировать портфель проектов, необходимо определить:

- проекты;
- центр ответственности (руководителя);
- пул ресурсов.

В отличие от проекта или даже программы, которые имеют определенные сроки, портфель проектов конкретных дат начала и окончания

не имеет. В любой момент времени в портфеле существуют уже выполняемые проекты. В отличие от функционального центра ответственности портфель проектов может не иметь постоянного пула ресурсов, и его деятельность структурируется не как текущая, а как проектная. Поэтому портфель проектов можно считать постоянным центром ответственности и планировать его деятельность в рамках некоторого периода (года).

Бюджет проекта определяет распределение доходов и расходов по периодам времени от начала до его завершения. Бюджет портфеля проектов включает распределение доходов и расходов по периодам времени и создается на период бюджетирования организации в целом, например, на год.

Бюджет проекта включает в себя суммарные оценочные затраты, необходимые для реализации проекта. По отношению к проекту затраты можно разделить на:

1. Прямые, относящиеся непосредственно к проекту, которыми распоряжается руководитель проекта (зарплата участников, командировки по проекту, расходы на оборудование и материалы, если они приобретались непосредственно для проекта).

2. Накладные, которые не находятся в распоряжении руководителя проекта, но каким-либо образом соотносятся с проектом (зарплата вышестоящего административного аппарата, аренда помещений).

Прежде чем приступить к реализации проекта, необходимо определить требования по объемам работ и требования к бюджету. Оба эти фактора являются крайне важными, поскольку представляют собой целевой план, с которым сравнивается выполнение проекта. В течение всего жизненного цикла проекта необходимо контролировать финансирование, сравнивать его с планом и при необходимости вносить поправки и изменения. По окончании проекта определяется освоение затрат, для чего фактические затраты сравниваются со значениями, заложенными в бюджете.

Перед руководством проекта всегда стоит задача выполнения проекта в

срок, в рамках установленного бюджета и с надлежащим качеством. В случае превышения бюджета проект может быть закрыт или приостановлен. Следовательно, одним из необходимых условий реализуемости проекта наряду с планированием и контролем содержания проекта, определением состава работ, является и осуществление точного финансового планирования и контроля (бюджетирования).

Можно выполнить идеальное планирование проекта: определить содержание, состав работ и т.д., но все эти усилия будут бесполезны, если все участки проекта не будут вовремя и в достаточной степени обеспечены финансовыми ресурсами. Поэтому вся система планирования проекта должна строиться на основе бюджетирования, т.е. все затраты и результаты должны иметь строго финансовое выражение. Планирование состава работ проекта и финансовое планирование (бюджетирование) проекта – это две части единого целого. Когда бюджет сочетается со сроками, он служит программой для выполнения работ и предоставляет наиболее важный инструмент управления проектами. Если само по себе планирование работ проекта необходимо для того, чтобы четко представлять – какие ресурсы, в каком объеме и в какие сроки понадобятся для достижения конечного результата проекта, то бюджетирование проекта – это максимально точное выражение всех планируемых показателей и ресурсов в финансовых терминах.

Контроль бюджета проекта осуществляется периодически или по требованию руководителя портфеля проектов. Процедура контроля бюджета проекта включает три этапа:

1. Руководитель проекта предоставляет в проектный офис отчет о выполнении бюджета проекта.
2. Проектный офис проверяет отчеты, в случае обнаружения противоречий устраняет их совместно с руководителем проекта и интегрирует их в отчетность по портфелю.
3. Руководитель проекта утверждает отчет, анализирует отклонения и принимает корректирующие решения (например, об изменении бюджета)

проекта).

Проектный офис является техническим, административным органом, который осуществляет сведение полученной по проектам отчетности, ее проверку на непротиворечивость и нормоконтроль, а также методическую и техническую помощь руководителям проектов в анализе отклонений и выработке мероприятий по их устранению.

6. Контроль стоимости проекта

Понятие «контроллинг» происходит от английского «tocontrol», что означает управлять, распоряжаться, контролировать, регулировать, проверять, настраивать, обуславливать, нормировать. Задача контроллинга заключается в том, чтобы зафиксировать отклонения в сроках, издержках и в предметной области проекта путем сравнения планового и фактического состояния дел и привлечь внимание руководства проекта к необходимости принять необходимые встречные меры или откорректировать планы.

Контроль стоимости проекта включает:

- мониторинг стоимостных показателей реализации проектов с целью обнаружения отклонений от бюджета;
- управление изменениями в бюджете с целью обеспечения выполнения бюджета;
- предотвращение ранее запланированных ошибочных решений;
- информирование всех заинтересованных лиц о ходе выполнения проекта с точки зрения соблюдения бюджета.

Для того чтобы контролировать ход проекта, то есть, чтобы ответить в некоторой контрольной точке на вопрос «где мы находимся по сравнению с планом?», необходимо оценивать степень достижения результата и понесенные затраты.

К сожалению, измерить, какая часть результата уже получена, бывает крайне затруднительно. Насколько, например, готова программа, которая

написана, но не прошла тестирование? Как оценить степень готовности автоматизированной системы, для внедрения которой надо закупить, доставить и настроить технику и доработать существующее программное обеспечение?

Поэтому часто оценивают не степень готовности результата, а количество ресурсов, которое осталось потратить, чтобы его достичь. То есть, в качестве степени готовности результата рассматривается доля уже потраченных ресурсов, необходимых для его достижения.

Существуют два основных метода контроля стоимости: традиционный метод и метод освоенного объема.

Традиционный метод контроля использует следующие показатели:

BCWS (*Budgeted Cost of Work Scheduled*) – сметная (плановая) стоимость запланированных работ. Это бюджетная стоимость работ, запланированных в соответствии с расписанием, или количество ресурса, предполагаемое для использования к текущей дате. Текущая дата – это дата, на которую имеется фактическая информация.

ACWP (*Actual Cost of Work Performed*) – фактическая стоимость выполненных работ на текущую дату или количество ресурса, фактически потраченного на выполнение работ до текущей даты. Фактические затраты не зависят от плановых показателей по затратам или потреблению ресурсов.

Основной недостаток традиционного метода заключается в том, что он не учитывает, какие работы были фактически выполнены за счет потраченных денежных средств. Другими словами, он не оперирует временем или графиком выполнения работ.

Поэтому при сравнении фактического (ACWP) и планового (BCWS) количества потраченных ресурсов на заданный момент времени, то есть при контроле бюджета проекта, возникает неоднозначность в интерпретации причин отклонений.

А именно, предположим, показатель $ACWP > BCWS$, то есть мы фактически потратили больше средств, чем было заложено в бюджете.

Отсюда, к сожалению, невозможно сделать вывод о причине увеличения затрат – сделано больше работ или работа обошлась дороже. И в обратном случае – $ACWP < BCWS$ (потрачено меньше средств, чем было заложено в бюджете) – то ли работа обошлась дешевле, то ли выполнено меньше работ, чем планировалось.

Для того чтобы правильно интерпретировать причины отклонений и вводится понятие освоенного объема – $BCWP$ – *Budgeted Cost of Work Performed* – плановая стоимость фактически выполненных работ (освоенный объем).

7. Финансовый менеджмент

На сегодняшний день одним из основных условий стабильного функционирования любого предприятия является грамотно и корректно выбранная стратегия предпринимательской деятельности. И ключевую роль в создании этой стратегии играет финансовый менеджмент.

Финансовый менеджмент – это финансовая наука, которая изучает методы эффективного использования собственного и заемного капитала компании, способы получения наибольшей прибыли при наименьшем риске, быстрого приращения капитала. Финансовый менеджмент отвечает на вопрос, как можно легко и быстро превратить предприятие из неинтересного в привлекательное для инвесторов.

Это определенная система принципов, форм и методов, которая применяется для корректного регулирования финансовой деятельности предприятия. Именно финансовый менеджмент отвечает за принятие инвестиционных решений и обнаружения для них финансовых источников. То есть по большому счету отвечает на вопросы, где взять деньги и что с ними дальше делать.

Актуальность применения финансового менеджмента также обуславливается тем, что современные экономические реалии и требования

мирового рынка предполагают постоянное развитие. Сегодня успешный бизнес не может стоять на месте, он должен расти, расширяться, находить новые пути самореализации.

Основной целью финансового менеджмента является максимизация стоимости предприятия за счет наращивания капитала.

Детализированные цели:

- эффективное функционирование и укрепление позиций на конкурентном рынке;
- предотвращение разорения компании и финансовой несостоятельности;
- достижение лидерства на рынке и эффективное функционирование в условиях конкуренции;
- достижение максимального темпа роста цены организации;
- стойкий темп роста резерва фирмы;
- максимальное увеличение полученной прибыли;
- сведение к минимуму расходы предприятия;
- гарантирование прибыльности и экономической эффективности.

Существуют базовые концепции финансового менеджмента.

1. Концепция денежного потока:

- распознавание денежного потока, его продолжительность и вид;
- оценка факторов, которые определяют величину его показателей;
- определение коэффициента дисконтирования;
- оценка риска, который связан с данным потоком и способ его учета.

2. Концепция компромисса между риском и доходностью. Любой доход в бизнесе прямо пропорционально связан с риском. То есть чем выше ожидается прибыль, тем больше уровень риска, который связан с неполучением этой прибыли. Чаще всего в финансовом менеджменте ставятся цели: максимизация доходности и минимизация затрат. Но достижение рациональных пропорций между рисками и доходами – идеальное решение.

3. Концепция стоимости капитала. Все источники финансового обеспечения организации имеют свою определенную стоимость. Стоимость капитала – минимальная сумма, которая необходима для возмещения затрат на обслуживание данного ресурса и которая обеспечивает прибыльность компании. Эта концепция играет важную роль при исследовании инвестиционных вложений и подборе запасных вариантов финансовых средств. Задача менеджера – выбрать самый эффективный и выгодный проект.

4. Концепция эффективности рынка ценных бумаг. Уровень эффективности рынка ценных бумаг зависит от степени его информационной наполненности и доступа информации для участников рынка. Эта концепция также называется гипотезой эффективности рынка. Информационная эффективность рынка наступает в случаях:

- большой совокупности производителей и потребителей;
- бесплатной доставки информации для всех субъектов рынка в одно и то же время;
- отсутствия транзакционных расходов, налогов и сборов, а также прочих факторов, которые препятствуют заключению сделок;
- на общий уровень цен не влияют сделки физических или юридических лиц;
- поведение субъектов рынка рациональное и направлено на получение максимальной выгоды;
- все участники рынка априори не могут получить сверхнормативные доходы.

5. Концепция асимметричной информации. Некоторые категории лиц могут владеть конфиденциальной информацией, доступ к которой закрыт для остальных участников рынка. Носителями такой информации зачастую являются менеджеры, управленцы, финансовые директора фирм.

6. Концепция агентских отношений. Выравнивание разрыва между функциями владения, управления и контролирования. Не всегда интересы

управленца компанией совпадают с интересами его работников. Владельцам организаций не всегда необходимо досконально знать методы управления бизнесом. Это объясняется существованием альтернативных вариантов принятия решений, одни из которых направлены на получение моментальной прибыли, а другие – на будущие доходы.

7. Концепция альтернативных затрат. Любое финансовое решение имеет как минимум одну альтернативу. И принятие одного варианта неизбежно влечет отказ от альтернативного.

Доскональное владение концепциями финансового менеджмента и их взаимосвязью влечет принятие эффективных, взвешенных, выгодных и рациональных решений в процессе управления финансовыми потоками предприятия.

Любой процесс или деятельность предполагает наличие определенных функций. Функции финансового менеджмента разделены на 2 формата:

1. Функции управленческой системы: разработка финансовой стратегии фирмы, организационная, информационная, анализ, планирование, контроль.

2. Функции как специальной сферы регулирования деятельности компании: управление активами, капиталом, инвестициями, денежными потоками, финансовыми рисками, избежание разорения.

Актуальность и востребованность финансового менеджмента в современном бизнесе приводит к огромному спросу на квалифицированных специалистов, который на сегодняшний день значительно превышает предложение, существующее на рынке труда. Это говорит о том, что человек, обладающий знаниями в сфере финансового менеджмента может рассчитывать не только на гарантированное трудоустройство и стабильно высокий заработок, но и на стремительное развитие карьеры.

8. Применение технологий фандрайзинга и краудфандинга

Краудфандинг и фандрайзинг – оба эти понятия обозначают привлечение сторонних ресурсов для реализации какой-либо идеи. Сбор ресурсов, в том числе и финансовых, позволяет развиваться стартапам, творческим начинаниям, благотворительным предприятиям. Разница между фандрайзингом и краудфандингом заключается в определении, методах работы и тонкостях каждого вида поиска финансов.

И фандрайзинг, и краудфандинг проводят с целью привлечения внешних ресурсов для реализации бизнес-идей или социального проекта, но эти процессы имеют существенные различия и нюансы.

Фандрайзинг (англ. fundraising – «привлечение средств») – это работа организации, направленная на поиск спонсоров, друзей, помощников, сочувствующих определенной идее или цели, с которой выступает компания. Главным принципом этого явления становятся межличностные отношения.

Основной ресурс фандрайзинга – люди, поэтому организации, работающие этим методом, используют различные способы нахождения партнеров. Это многоэтапный процесс взаимодействия между людьми, когда участники НКО занимаются оказанием услуг, проведением акций и других мероприятий, предоставляя спонсорам возможность оплатить эти услуги и принять участие в жизни компании.

Условия вложения оговариваются обеими сторонами, и деятельность организации направлена на создание условий для длительного сотрудничества по достижению определенной цели. Чаще такой метод используется в социальных проектах, когда конечный результат является выгодным всему обществу и находит много сочувствующих.

Краудфандинг (англ. crowdsourcing – «использование ресурсов толпой») представляет собой поиск и сбор денежных средств с целью реализации определенной бизнес-идеи, способной принести выгоду всем участникам предприятия. Этот процесс приравнивают к долгосрочным

инвестициям, когда спонсоры участвуют в процессе материально и с расчетом на получение прибыли в дальнейшем. Заработать на вложениях можно при условии, что идея будет реализована. В противном случае инвесторам вернут их средства в полном объеме.

В качестве последующего вознаграждения могут служить не только денежные прибыли. Спонсоры получают право на оказание услуг, получение новых технологий или право пользоваться конечным продуктом. Размер и способ возмещения капиталовложений зависит от самого проекта, условий участия инвесторов и других нюансов организации бизнеса.

При кажущейся идентичности, фандрайзинг и краудфандинг используют различные методы работы, имеющие свои нюансы.

Для своего развития в процессе фандрайзинга организации проводят различные мероприятия, в этом и заключается разница с краудфандингом:

1. Освещение социальных идей региональными и центральными СМИ, предоставление рекламных площадок в обмен на помощь.
2. Проведение благотворительных акций, викторин, конкурсов на территории муниципальных предприятий с разрешения городской администрации.
3. Сбор средств волонтерами с помощью ящиков для пожертвований, установка таких ящиков на площадках партнеров.
4. Встречи «лицом к лицу» – фандрайзеры лично встречаются с корпоративными и частными донорами, объясняя им суть идеи и предлагая оформить пожертвование.
5. Сбор пожертвований непосредственно на территории компании-партнера. С руководством заключается договор, в соответствии с которым для сотрудников компании проводятся викторины, соревнования, конкурсы с целью финансирования в конечный результат.
6. Использование интернет-ресурсов – рассылки писем на электронные адреса, организация сбора денег блоггерами и так далее.

Разница между краудфандингом и фандрайзингом заключается в

широком использовании интернет-ресурсов для привлечения инвестиций в первом случае:

1. Использование современных сервисов и технологий для предоставления информации по своему бизнес-плану и организации сбора средств.
2. Регистрация и работа на специальных площадках, где спонсоры объединяются с целью заработать на инвестировании в определенное дело.

Развитие интернета привело к росту количества краудфандинговых платформ, что выводит такой метод привлечения капитала на более высокий уровень. С дальнейшим развитием онлайн-ресурсов прогнозируется рост популярности подобных проектов и увеличение желающих заработать на инвестициях.

Краудфандинг предлагает два варианта заработать на привлечении денежных средств – это пожертвования и инвестиции. Для каждого вида существуют свои нюансы.

Пожертвования подразумевают вложение донором определенной суммы в обмен на право пользования конечным продуктом. Если реализация проекта затягивается, вся сумма возвращается спонсору. Эти условия сделки регулируются законодательством РФ. Такой способ заработать не подходит людям, желающим получать прибыль от реализации конечной идеи.

Инвестиции означают материальные вливания в предприятие с целью получения прибыли от его дальнейшей деятельности. Часть дохода в этом случае распределяется между инвесторами в зависимости от размера их вложений.

Одна из самых популярных российских площадок для краудфандинга – сайт Planeta.ru. Основные авторы проектов здесь – творческие персоны и коллективы. «С миру по нитке» – еще одна популярная русская платформа краудфандинга, где необходима проверка подлинности проекта и отслеживание поступающих средств. Еще две достаточно популярные площадки – Boomstarter и Kickstarter.

На разных интернет-площадках несколько отличаются условия сбора денег. Но обычно везде устанавливаются жесткие сроки, например, 60 дней. Если в этот промежуток времени нужная сумма не была собрана, то деньги возвращаются назад всем, поддержавшим проект.

Фандрайзинг в качестве извлечения прибыли предлагает бартер – реклама, представление в средствах массовой информации.

Сбор финансовой помощи происходит на основе благотворительных взносов, поэтому при реализации проекта спонсоры могут получить часть прибыли только в том случае, если был предварительно составлен соответствующий договор.

Способов заработать на привлечении сторонних средств довольно много, но все они регулируются законодательством РФ. Наиболее популярные методы и варианты инвестирования предлагает финансирование прибыльного предприятия группой лиц, что соответствует современным тенденциям построения бизнеса.

9. Особенности финансирования креативных индустрий

Существуют разночтения относительно понятия «креативная индустрия», а также их классификации. В англоязычных источниках не различаются понятия креативных, творческих и культурных индустрий, однако в России их разделяют: творчество – это идея, креатив – реализованная идея, приносящая прибыль, культура – реализация общечеловеческих и духовных ценностей. При этом понятие «креативная индустрия» тесно связано с понятием «экономика знаний», т.е. современным этапом экономического развития.

Следовательно, креативность, творчество, культура, знание являются обязательными элементами предпринимательства. Для РФ, на взгляд авторов, применим широкий подход к пониманию креативных индустрий, который позволяет осуществить развитие данного фактора экономического

роста. Творческие индустрии – это уникальный сектор экономики.

Специфика креативных индустрий проявляется в особенностях финансирования креативных проектов. Креативные индустрии породили новые способы производства – краудсорсинг (основан на вовлечении потребителей в производство продукта) и краудфандинг (привлечение потребительского финансирования на специальных краудфандинговых платформах).

Под классификацию творческой индустрии попадают семь областей деятельности:

- аудио-визуальное (фильм, ТВ, радио, музыка, новые медиа);
- книги и пресса;
- наследие (музеи, библиотеки, архивы и историческая среда);
- перформанс (театр, искусство и танец);
- спорт;
- туризм;
- визуальное искусство (галереи, архитектура, дизайн и ремесла).

Выделяют 4 ключевых элемента интеллектуальной концепции творческих индустрий:

- они основываются на творческих, художественных способностях индивидов;
- творческие, художественные способности индивида действуют в союзе с управленцами и технологами;
- управленцы и технологи создают рыночные продукты;
- экономическая ценность рыночных продуктов заключена в их культурных (или интеллектуальных) свойствах.

Адаптируя вышеприведенные классификации к российским реалиям, можно выделить расширенную концепцию, включающую наряду с творческими и предпринимательскими также технологические проекты.

Авторская концепция классификации исходит из вида креативного предпринимательства и ориентируется на ситуацию стартового развития

креативных индустрий в РФ: социальное предпринимательство, экологическое предпринимательство, творческое предпринимательство, культурное предпринимательство, интернет-предпринимательство, диджитал-предпринимательство, медиа-предпринимательство, арт-предпринимательство.

Во многих странах креативные индустрии становятся важнейшим сектором экономики, а также являются важным имиджевым механизмом, который имеет символическое значение для государств и регионов. Например, улучшение имиджа страны на международном уровне, влечет за собой оживление туристической отрасли и, как следствие, дополнительные денежные средства.

Креативные индустрии во многом определяют потенциал развития страны и общества, перечислим лишь несколько положительных эффектов их функционирования:

- создается креативная городская среда;
- вкладываются финансовые ресурсы в креативные проекты, а также инновации для сферы культуры в целом;
- появляется востребованность творческого потенциала через создание новых рабочих мест;
- разрабатываются и продвигаются интеллектуальные продукты;
- поддерживается экономическая, культурная и политическая коммуникация – «обратная связь между производством и потреблением, технологией и содержимым, общественным удовлетворением и мобильностью»;
- преодолевается экономический кризис, наблюдается рост конкурентоспособности;
- решается ряд социальных задач, а именно развитие местных сообществ и их интеграция, диалог сообществ.

Всё больше креативные индустрии неразрывны с цифровыми отраслями, так как цифровое содержимое и онлайн-сервисы важны в

творческом секторе экономики.

Технологии открывают новые возможности для создания произведений искусства, новые рынки сбыта, а также новые средства продвижения произведения.

В России работа по исследованию креативных индустрий и формированию программ их поддержки стартовала с началом нового тысячелетия. Появились научные статьи о креативных индустриях, креативные кластеры в Москве и регионах стали предметом изучения, разрабатываются образовательные программы по креативным индустриям. России, чтобы добиться успеха, необходимо обеспечить государственную поддержку креативных индустрий не только в столице, но и в регионах, понять особенность каждого города, обеспечить стимулирование креативного сектора. Российские города должны приобрести прочный статус городов мирового класса, чтобы привлекать квалифицированных профессионалов из других стран, а также удерживать местных талантливых специалистов.

В список самых креативных городов России входят: Казань, Краснодар, Москва, Нижний Новгород, Новосибирск, Санкт-Петербург, Тюмень, Воронеж, Екатеринбург. Попасты в данный список эти города смогли из-за высокого уровня развития современного искусства, проведения международных мероприятий, большого числа площадок для развития креативных индустрий.

В Санкт-Петербурге существует большое количество экспериментальных творческих учреждений и перспективных IT-компаний, которые делают процветающим креативный сектор. На официальном сайте ЮНЕСКО, однако, единственным креативным городом России обозначен Ульяновск (как творческий город литературы). Для развития креативного сектора в стране необходимо участие государства, например, следующие виды поддержки: поощрение инноваций в сфере образования; поддержка мобильности художников; координация с государствами, реформация

нормативной базы; содействие доступу на рынки, инвестиции в креативные индустрии.

Для появления инноваций в городе необходимо создать среду, где можно было бы реализовывать идеи. Благоприятной площадкой для этого являются коворкинги. Объединение под одной крышей различных специалистов, имеющих возможность обмена опытом и идеями, способствует успешной реализации проектов.

Креативные индустрии – это важный фактор устойчивого развития национальной и мировой экономики. В течение последних лет потребность в осмыслении, адаптации и определении возможностей и перспектив креативных индустрий в России значительно возросла. Она связана с необходимостью формирования новой «инновационной» модели экономики в нашей стране, с проблемами в области развития культуры, а также в функционировании культурных институтов, учреждений, организаций, творческих субъектов.

Литература

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 495 с. : ил., табл. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02269-2.
2. Батра Р., Майерс Д. Дж., Аакер Д. А. Рекламный менеджмент. – СПб.: Питер, 2004. – 784 с.
3. Блюм М.А., Молоткова Н. В. Основы использования средств рекламы в коммерческой деятельности. – Тамбов: ТГТУ, 2006. – 160 с.;
4. Зенгин С.С. Проекты и проектная деятельность в социокультурной сфере [Текст]: учеб.пособие / С.С. Зенгин. – Краснодар: КГИК, 2016. – 171 с. – ISBN 978-5-94825-223-0;
5. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 392 с. - (Magister). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-02359-5; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119436>;
6. Кадырова С.В. Self-management в сфере культуры и искусства : учеб.пособие / С.В. Кадырова Е.А. Немцева; Г.Л. Тульчинский. - СПб.: Лань: Планета музыки, 2013. - 224 с.
7. Мартиросян К.М. Основы социокультурного менеджмента [Текст]: учеб.пособие / К. М. Мартиросян, Л.В. Янковская. - Краснодар: КГИК, 2016. - 154 с. - ISBN 978-5-94825-219-
8. Менеджмент и маркетинг в сфере культуры. Практикум [Текст]: учеб.пособие / Е. Л. Шекова [и др.] ; под ред. Е.Л. Шековой. - СПб. ; М. ; Краснодар : Лань: Планета музыки, 2012. - 159 с. - (Учеб.для вузов. Специальная лит.). - ISBN 978-5-8114-1383-6 (Изд-во "Лань"). - ISBN 978-5-91938-068-9 (Изд-во "Планета музыки");
9. Салазкина Л.П. Теоретические основы управления социально-культурной сферой: учебное пособие / Л.П. Салазкина. - Кемерово:

КемГУКИ, 2008. - 196 с. - ISBN 978-5-8154-0155-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=2278982>.

10. Шугерман Дж. Искусство создания рекламных посланий. Справочник выдающегося американского копирайтера. - М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер 2010. – 448 с.

Открытые Интернет-источники:

1. 19 инструментов для эффективного управления проектами // URL: <https://rusability.ru/internet-marketing/19-luchshih-instrumentov-upravleniya-dlya-lyubogo-biznesa>.

2. 7 видов рекламы в Интернете // URL: <https://clck.ru/DTj4o>;

3. Виды рекламы в Интернете //URL: <https://clck.ru/DTj4R>;

4. Наружная реклама. Типы, виды, формат// URL: <https://clck.ru/DTj43>;

5. Реклама в Интернете // URL: <https://clck.ru/DTj5C>.

6. Журнал «Управление проектами»//
pmmagazine.ru

7. Бюджетирование // forpm.ru

8. Портал для профессионалов в управлении проектами// pmjournal.ru/

9. Вестник по управлению проектами // pmssoft.ru

10. Виды оценок стоимости проекта// lektsii.net

11. Управление стоимостью проекта// studfiles.net

12. 4 метода для оценки затрат проекта

[//spark.ru/startup/ganttpro/blog/31529/4-metoda-dlya-otsenki-zatrat-proekta](http://spark.ru/startup/ganttpro/blog/31529/4-metoda-dlya-otsenki-zatrat-proekta)

13. Анализ исполнения бюджета проекта по методу освоенного объема
[//lib.sale/upravlenie-proektami-knigi](http://lib.sale/upravlenie-proektami-knigi)

14. Финансовый менеджмент

[// www.grandars.ru/student/fin-m/finansovyy-](http://www.grandars.ru/student/fin-m/finansovyy-)

[menedzhment.html](http://www.grandars.ru/student/fin-m/finansovyy-menedzhment.html)

15. Сущность финансового менеджмента
[//finacademy.net/materials/article/chto-takoe-finansovuj-menedgment](http://finacademy.net/materials/article/chto-takoe-finansovuj-menedgment)

16. Информационный ресурсный центр НКО
[//vestnik-nko.ru/kraudfanding-sushhnost-preimushhestva-i-riski/](http://vestnik-nko.ru/kraudfanding-sushhnost-preimushhestva-i-riski/)
17. Медиапоток // potokmedia.ru/knowhow/1025/
18. Каталог франшиз//e-ticketka.ru/fandrajzing-kraudfanding-raznica/
19. Молодой исследователь Дона//mid-journal.ru/upload/iblock/8cf/29_509_Sidornya_155_161.pdf