

В. Н. Евланов, Э. В. Новаторов,
Г. Л. Тульчинский, Е. Л. Шекова

МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ

Практикум



Санкт-Петербург • Москва • Краснодар 2012

ВВЕДЕНИЕ

Цель данного сборника — представить различные виды практических заданий по менеджменту и маркетингу как коммерческих, так и некоммерческих организаций сферы культуры.

Сборник состоит из двух частей. В первой части собраны различные практические задания и материалы по менеджменту в сфере культуры. Вторая часть объединяет задачи, кейсы и другие прикладные материалы, относящиеся к маркетингу организаций культуры.

В каждую из двух частей сборника вошли расчетные, ситуационные задачи, а также проектные задания, кейсы, деловые игры, контрольные вопросы и тесты.

Материалы, представленные авторами, дают представление о сложном характере деятельности организаций сферы культуры. Для грамотного управления ими требуются не только базовые теоретические знания в области менеджмента и маркетинга, но и практические навыки и умения решения различных ситуационных и проектных задач.

Анализ практических материалов и решение кейсов позволяют более глубоко понять специфику деятельности организаций культуры в области расширения целевой аудитории, привлечения финансирования, оценки результатов работы.

Данный сборник рекомендуется использовать при проведении семинарских и практических занятий, промежуточных и итоговых тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Маркетинговые коммуникации», «Фандрейзинг».

МЕНЕДЖМЕНТ

1.1. РАСЧЕТНЫЕ ЗАДАЧИ

ЗАДАЧА № 1

Коммерческая организация заключила спонсорский договор с городским театром. На основании данного договора предприятие перечислило на расчетный счет театра 1500 тыс. руб. В 2009 г. других рекламных расходов у предприятия не было. Бухгалтерия предприятия отнесла данные расходы на статью «Реклама» и включила эту сумму в расходы, снижающие налогооблагаемую прибыль. Общий объем дохода предприятия за этот год составил 100 млн руб. Расходы (включая спонсорские) составили за год 80 млн руб. Представленная к налогообложению прибыль — 30 млн руб.

Вопрос: Правильно ли это?

Ответ: Сумма расходов на рекламную деятельность, включаемая в расходы предприятия, не должна превышать 1% от годового дохода фирмы. Так как у данной фирмы в 2009 году не было других рекламных расходов, к расходам, снижающим налогооблагаемую прибыль, можно отнести 1000 тыс. руб. Остальные расходы осуществляются из чистой прибыли.

ЗАДАЧА № 2

В 2009 г. гражданин РФ перечислил на счет благотворительной организации 100 тыс. руб.

Заработная плата гражданина за 2009 г. составила 350 тыс. руб., что является базой НДФЛ (налог на доходы физических лиц) по доходам, которые облагаются по ставке 13 %.

Вопрос: Рассчитайте размер льготы, которую получит гражданин.

Ответ: Расходы на благотворительность уменьшают налог на доход гражданина. Вычету подлежит сумма не выше 25 % от его годового дохода, который облагается налогом по ставке 13 %.

Отсюда: $350 \text{ тыс. руб.} \times 0,13 = 45,5 \text{ тыс. руб.}$ — подоходный налог.

Максимальный размер вычета — 25 %

$350 \text{ тыс. руб.} \times 0,25 = 87,5 \text{ тыс. руб.}$

Значит, доход, облагаемый НДФЛ по ставке 13 %, в 2009 г. у гражданина составит:

$350 \text{ тыс. руб.} - 87,5 \text{ тыс. руб.} = 262,5 \text{ тыс. руб.}$

$262,5 \text{ тыс. руб.} \times 0,13 \% = 34,125 \text{ тыс. руб.}$

Отсюда: $45,5 \text{ тыс. руб.} - 34,125 \text{ тыс. руб.} = 11,375 \text{ тыс. руб.}$ бюджет должен вернуть гражданину.

ЗАДАЧА № 3

Коммерческое предприятие в 2008 г. получило налогооблагаемую прибыль в размере 20 млн руб. Фирма входит в список предприятий, которым соответствующие министерства дают разрешение использовать часть налога на прибыль на благотворительную помощь.

Вопрос: Какую сумму фирма может выделить из суммы налога на прибыль на благотворительность?

Ответ:

Налог на прибыль — 24 %

$20 \text{ млн руб.} \times 0,24 = 4,8 \text{ млн руб.}$, в том числе:

6,5 % (1,3 млн руб.) — в федеральный бюджет

17,5 % (3,5 млн руб.) — в бюджет субъекта федерации.

Из части налога, поступающего в субъект федерации, по согласованию с налоговыми органами субъекта, можно направить на благотворительность 2 % — 400 тыс. руб.

ЗАДАЧА № 4

Некоммерческая организация — частный театр — в связи с проведением реконструкции распродает часть основных производственных фондов, приобретенных за счет доходов от уставной деятельности.

Вопросы:

а) Считается ли полученная выручка от реализованного оборудования прибылью?

б) Как рассчитать стоимость продаваемых ценностей, чтобы не получить убыток и в то же время не платить налог на прибыль, т. е. «выйти в ноль»?

Ответ:

а) К основным фондам относятся активы, срок службы которых составляет больше 1 года и стоимость выше 20 000 руб.

б) Чтобы «выйти в ноль», необходимо рассчитать остаточную стоимость оборудования с учетом амортизационных отчислений по формуле $K = 1/n \times 100 \%$, где

n — срок полезного использования оборудования в месяцах,

K — норма амортизации, выраженная в процентах к первоначальной стоимости амортизируемого имущества.

ЗАДАЧА № 5

В связи с юбилеем работник некоммерческой организации был премирован ценным подарком — ЖК-телевизором стоимостью 17 700 руб.

Вопрос: Должен ли работник заплатить подоходный налог?

Варианты ответов:

- а) со всей суммы;
- б) подарок не облагается НДФЛ;
- в) с частичной суммы (с какой).

Ответ:

Не подлежат налогообложению подарки общей стоимостью не более 4000 руб., следовательно, сотрудник заплатит налог с 13 700 руб.

ЗАДАЧА № 6

Сотрудник учреждения культуры находился в творческой командировке в Италии с 1 января по 5 июля 2008 г. Помимо оплаты командировочных расходов, ему производилось начисление должностного оклада. По возвращении он узнал, что ему вместо 13 % НДФЛ начислено 30 % как лицу, не являющемуся налоговым резидентом РФ, но получающему доход на ее территории. Сотрудник считает, что это незаконно.

Вопрос: Кто прав в данной ситуации?

Ответ:

Учреждение культуры.

Налоговыми резидентами РФ называются граждане, проживающие в РФ в совокупности не менее 183 дней в году, поэтому если срок командировки по документам с 01.01.08. по 05.07.08. — 187 дней, то НДФЛ — 30 %.

ЗАДАЧА № 7

Сотрудник учреждения культуры в 2008 году получил доход в сумме 240 тыс. руб.

В 2008 году он затратил на обучение в вузе 80 тыс. руб.

Вопрос: Какая сумма ему будет возвращена в рамках социального налогового вычета?

Ответ:

$80\ 000\ \text{руб.} \times 0,13 = 10\ 400\ \text{руб.}$

Налоговая инспекция (бюджет) должны ему вернуть 10 400 руб.

ЗАДАЧА № 8

Коммерческая организация в порядке благотворительности перечислила некоммерческой религиозной организации 50 000 руб. В годовом балансовом отчете данная сумма внесена в расходы предприятия, снижающие налогооблагаемую прибыль.

Вопрос: Правильно ли это?

Ответ:

Коммерческая организации может осуществлять благотворительность только в сфере здравоохранения, науки и культуры.

ЗАДАЧА № 9

Основные методы нормативного метода финансирования учреждения культуры:

- нормативно-подушевой;
- нормативно-расходный.

Вопрос: В чем различия данных способов?

Ответ:

Объем бюджетного финансирования:

- при нормативно-душевом способе определяется исходя из расчета расходов на 1 посетителя, 1 жителя, участника клубного объединения и т. п.;
- при нормативно-расходном — из нормативов бюджетной обеспеченности УК (нормативы расходов на содержание здания, ФОТ, услуги связи, обеспеченность техническими средствами, музыкальными инструментами, коммунальными услугами и т. д.).

ЗАДАЧА № 10

Мастерские, являющиеся частью костюмерного цеха некоммерческой театральной организации, выполнили в 2008 г. платные заказы юридических и физических лиц по пошиву одежды и обуви на сумму 750 тыс. руб.

Вопрос: Рассчитайте сумму НДС.

Ответ:

Прежде всего необходимо определить категорию выполненных за год заказов.

Освобождаются от уплаты НДС платные услуги, оказываемые учреждением в сфере культуры и искусства. Поэтому, если мастерские шьют театральные обувь или костюмы, — НДС не взимается. Если же эта обувь или костюмы являются изделиями ширпотреба взимается НДС.

ЗАДАЧА № 11

Гражданин получает грант на создание произведения культуры в размере 200 тыс. руб.

Вопрос: В каком объеме он должен заплатить НДФЛ?

Ответ:

Суммы, получаемые налогоплательщиком в виде грантов в сфере культуры, искусства, науки и образования не подлежат налогообложению НДФЛ.

ЗАДАЧА № 12

В городе существуют три некоммерческие организации, включившие в свое название слово «Россия»:

- а) некоммерческое партнерство Региональный союз огородников;
- б) автономная организация — частная школа хореографии;
- в) коллектив самодеятельного творчества бюджетной организации — городского Дома культуры.

Вопрос: Какая из организаций должна заплатить пошлину за использование слова «Россия»?

Ответ:

За право использования слов «Россия», «Российская Федерация» пошлину не уплачивают бюджетные организации.

ЗАДАЧА № 13

Сотрудник учреждения культуры получает установленный должностной оклад. Помимо этого учреждение оплачивает за сотрудника коммунально-бытовые услуги по месту его проживания, проезд к месту работы и обратно, санаторно-курортные услуги.

Вопрос: Являются ли вышеперечисленные услуги доходами сотрудника? Должен ли сотрудник платить на них подоходный налог?

Ответ:

Налоговую базу формируют все доходы налогоплательщика как в денежной, натуральной форме, так и в виде материальной выгоды.

**1.2.
СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ**

**СИТУАЦИЯ № 1.
НАЗНАЧЕНИЕ И РЕОРГАНИЗАЦИЯ**

Описание:

Методическая служба одного из крупнейших в СПб досуговых центров насчитывала 5 человек. Отдел работал ни шатко ни валко. Главной его задачей была подготовка отчетов, справок и текстов выступлений директора центра. Остальное время каждый из работников мог заниматься тем, что его больше интересовало: кто-то собирал информацию и материалы по питерскому року, кто-то — по современной живописи, кто-то — по народным ремеслам и праздникам.

Руководитель службы не скрывал, что ждет скорого выхода на пенсию, после чего ни на минуту не собирался оставаться на работе, связывая все свои дальнейшие планы с загородным домом.

Работники отдела были примерно одного возраста и особых звезд с неба не хватало.

Однажды один из них оказался с директором центра за одним столиком в кафе, и директор поделился с ним

планами создать рекламную службу — дело только за подходящим руководителем. Директор сказал, что он даже готов оплатить переподготовку кого-то из работников центра, и предложил это молодому человеку. Тот согласился.

Однако пока он проходил четырехмесячную подготовку, директор подвернулся опытный рекламист, который был готов не только создать рекламную службу, но и привести с собой опытную команду.

Когда молодой человек вернулся с переподготовки, директор предложил ему возглавить методический отдел — его руководитель к этому времени как раз вышел на пенсию. Молодой человек несколько растерялся, но, подумав два дня, предложение принял, а, приняв отдел, затеял аттестацию работников.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:

▣ Сможет ли молодой человек эффективно руководить службой, в которой он проработал до этого несколько лет, ничем не выделяясь?

▣ Что можно ему рекомендовать сделать для поднятия авторитета в глазах коллег?

Оправдана ли в этом случае аттестация?

2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

СИТУАЦИЯ № 2. НОВОВВЕДЕНИЕ

Описание:

У молодого звукооператора звукоцеха одного из театров СПб возникла идея создать на базе звукоцеха студию звукозаписи. Он знал, где можно достать необходимое оборудование для этого, и даже имел предварительные договоренности. Более того, он имел предварительные договоренности о финансовой схеме сделки. В его планы не входило создание самостоятельной студии, идея

заклучалась в создании студии именно «под крышей» театра. Однако молодой человек не хотел бы выпускать из своих рук создание и деятельность студии.

Все вопросы в театре реально решались художественным руководителем — главным режиссером. Директор театра только оформлял решения, принятые худруком. Коммерческими вопросами занимался коммерческий директор — очень хваткий и «себе на уме» человек. Начальник звукоцеха — отличный мастер своего дела и глубоко пьющий человек — без особых амбиций, но свое дело знал и делал отлично. В звукоцехе, кроме молодого человека, работало еще трое — примерно того же возраста, что и он: звукорежиссер и два инженера.

Задание:

Предложите молодому человеку программу действий — шаг за шагом последовательных действий — с целью создания студии звукозаписи, фактическое руководство которой оказалось бы за ним. На каком этапе, при общении с кем он может раскрыть «все карты» своего проекта (деловые контакты, источники финансирования)?

СИТУАЦИЯ № 3. КОММУНИКАЦИЯ ПРИ ФАНДРЕЙЗИНГЕ И ПОЛНОМОЧИЯ

Описание:

Менеджером известного в стране, да и за рубежом академического хора является энергичный 40-летний офицер ВВС в отставке. Его жена поет в этом хоре, который получает много предложений по концертной деятельности, много гастролирует по стране и за рубежом. Обеспечение этой деятельности предполагает привлечение существенных финансовых средств — как бюджетных, так и спонсорских.

Художественным руководителем хора является известный хормейстер пенсионного возраста, заслуженный работник культуры.

Менеджер хора неоднократно просил художника куда не обращаться за помощью — особенно туда, где он уже договорился. Но художник продолжал ходить. Он начинал общение с того, что бил земной поклон со словами: «Нижайше прошу помочь!». Ему с готовностью обещали помощь, но почему-то, после его обращений реальная помощь не оказывалась.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:
 - ☐ Почему обращения художника за помощью к потенциальным спонсорам оказывались непродуктивными?
 - ☐ Что бы Вы посоветовали менеджеру и художнику хора?
2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

**СИТУАЦИЯ № 4.
ПОЛНОМОЧИЯ И ИНТРИГА**

Описание:

Выпускник вуза культуры проходил преддипломную практику в одном из крупнейших Дворцов культуры города. Руководству и другим работникам очень понравились его исполнительность, самостоятельный творческий подход, хорошая профессиональная подготовка. Поэтому после окончания вуза его с большой охотой взяли на работу в этот ДК.

Спустя полгода успешной работы директриса ДК предложила этому молодому человеку разработать годовой план работы отдела, в котором он работал. Молодой человек чрезвычайно ответственно подошел к этому заданию, собрал много интересных материалов в Сети и библиотеках, и за две недели интенсивной работы дома вечерами разработал план. Этот план настолько понравился директрисе, что она его утвердила и, вызвав к себе начальника отдела, в котором работал молодой человек, передала ему для исполнения.

Начальник отдела отказался брать этот план в руки, сказав, что он не знает, откуда взялся этот план, может только догадываться об этом, но месяц назад руководством (той же директрисой) был утвержден план работы отдела, над разработкой которого трудился весь отдел, сейчас они работают по этому плану, и никаких претензий к ним не было. С этими словами заведомо вышел из кабинета.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:
 - ☐ Прав ли был заведомо, отказавшись даже рассмотреть новый план? Если да — то почему и в чем? Если нет, то также — почему и в чем?
 - ☐ Не рисковал ли он? Почему?
 - ☐ Чем можно объяснить действия директрисы?
 - ☐ Чем, на Ваш взгляд, закончилась эта история? И почему?
2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

**СИТУАЦИЯ № 5.
РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА И ДИНАМИКА СТИЛЯ
РУКОВОДСТВА**

Описание:

В одном из подразделений крупнейшего учреждения культуры СПб работало 6 человек: заведомо Савин 33 лет и 5 ведущих специалистов (Капустин 53 лет, Лурье 48 лет, Фатхуллина 46 лет, Гончаренко 27 лет, Петрова 26 лет).

Отдел играл ключевую роль в деятельности этого учреждения культуры. Он обеспечивал внешние контакты, привлечение дополнительных средств, коммерческие проекты. Поэтому руководство учреждения придавало работе этого подразделения большое значение. Все работники отдела — люди опытные, отличные ответственные профессионалы. Претензий ни к кому из них, да и отделу в целом, никогда не было.

Отдел располагался в двух смежных помещениях. В проходной комнате 35 м² размещались работники, а Савин занимал кабинет 10м². Отдел ведет много переговоров, и в его распоряжении было 2 стационарных телефонных номера. Один аппарат находился в кабинете Савина. Два аппарата с другим номером находились в общей комнате.

Отношения в отделе были нормальные, но постепенно созревали две напряженные ситуации. Во-первых, более старшие работники (Капустин, Лурье и Фатхуллина) неоднократно жаловались Савину, что более молодые работники (незамужние Гончаренко и Петрова) часто занимают телефон разговорами по личным вопросам. Савин делал девушкам замечания, но ничего реально не менялось.

Во-вторых, Савин стал явно выделять Гончаренко — энергичную молодую особу, имевшую по любому поводу свое (достаточно компетентное) мнение. Она часто заменяла в командировках более старших работников, уклонявшихся от поездок в силу семейных обстоятельств, состояния здоровья и т. п. И так сложилось, что Савин стал чаще советоваться именно с Гончаренко, что вызывало некоторую «ревность» у Капустина, Лурье и Фатхуллиной.

Однажды Савин отправил Гончаренко в командировку, не поставив об этом в известность других работников. И во второй половине дня Капустин, Лурье и Фатхуллина подали в дирекцию заявления об уходе по собственному желанию. Для директора организации это было неожиданным и крайне нежелательным событием — он не мог оголять важнейшее подразделение, да и найти замену таким опытным работникам было крайне трудно. Поэтому он вызвал Савина и передал ему эти заявления со словами: «Не знаю, что там у тебя творится, но чтобы этих заявлений я больше не видел. Если я увижу еще хотя бы одно из этих заявлений, то заявление об уходе напишешь уже ты сам».

Задание:

1. Что бы Вы посоветовали делать Савину в этой ситуации? Предложите обоснованный план действий.
2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

СИТУАЦИЯ № 6. КОНФЛИКТ И УВОЛЬНЕНИЕ

Описание:

В каждом регионе СССР существовали научно-методические центры народного творчества и культурно-просветительной работы, на которые возлагалось обобщение и распространение опыта организации культурно-досуговой деятельности. В постсоветское время по мере развития рыночных отношений они специализировались по различным направлениям. В СПб было решено реорганизовать городской НМЦ в Институт культурных программ (ИКП) — современно оснащенную структуру, способную вести полноценную информационно-маркетинговую работу по продвижению и информационному обеспечению программ в сфере культуры города.

Идея такой реорганизации совпала с двумя обстоятельствами, облегчавшими такую реорганизацию. Во-первых, директриса ЕНМЦ с нетерпением ждала приближавшийся пенсионный возраст с тем, чтобы участвовать в воспитании любимого внука, постоянно проживавшего к тому времени в Австралии. А во-вторых, возникла кандидатура директора создаваемого ИКП — сравнительно молодой человек, предлагавший создать городское информационное агентство в сфере культуры.

Городской Комитет культуры приступил к подготовке довольно длительной процедуры реорганизации ЕНМЦ, когда возникла идея включить в реорганизацию еще одну структуру: городские курсы повышения квалификации работников культуры. В Комитете культуры рассудили, что, поскольку в ИКП будет

аккумулироваться вся информация о культурной жизни города, то было бы естественно воспользоваться потенциалом такого информационного центра для повышения квалификации работников культуры. Директриса курсов была уже пенсионного возраста, но уходить на пенсию не собиралась. Это был энергичнейший руководитель. Она возглавляла курсы с самого их создания. У нее сложились прекрасные отношения в отрасли, в том числе в Комитете культуры, работники которого часто привлекались к разработке программ и чтению курсов. Такая практика вполне оправдана, поскольку практики хотят узнавать новости в своей сфере деятельности от ответственных специалистов, непосредственных кураторов своей деятельности, каковыми являются отраслевые чиновники. Да и для чиновников сотрудничество с курсами давало возможность не только налаживать более тесные контакты с руководителями и специалистами подведомственных организаций, но и иметь официальный источник дополнительного дохода.

В Комитете культуры полагали объединение НМЦ и курсов возможным только при условии согласия на это директрисы курсов. Она встретила с потенциальным директором ИКП. Они понравились друг другу. Директриса курсов увидела в ИКП дополнительные возможности развития не только курсов, но и туристического бизнеса, к которому имела некоторое отношение. И после выхода на пенсию директрисы НМЦ реорганизация была осуществлена. Однако вскоре бывшая директриса курсов, ставшая заместителем директора ИКП, поняла, что совершила ошибку, поскольку утратила полную независимость. Программы и сметы теперь подписывал директор ИКП, который не делал это не глядя, а задавал не всегда удобные его заместителю вопросы.

И замдиректора написала объемистую докладную записку в Комитет по культуре, в которой предлагала воссоздать самостоятельность курсов повышения квалификации, ссылаясь на некомпетентность директора ИКП. Видимо, она рассчитывала на свои хорошие

отношения с чиновниками Комитета. Но там рассудили иначе... Еще года не прошло, как с большим трудом была проведена достаточно сложная процедура слияния двух бюджетных структур. И не стали давать обратного хода. Докладная записка была передана директору ИКП с просьбой разобраться. Тот очень удивился этому документу, вылетевшему через его голову и из-за его спины. Он встретился со своим заместителем. Сначала разговор был спокойным, но закончился криком, хлопанием дверью кабинета и заявлением замдиректора об уходе.

Очевидно, это была попытка демонстрации с ее стороны, причем демонстрации с позиции силы. Она не без основания считала себя самым опытным в городе специалистом по организации отраслевых курсов повышения квалификации. Но директор, выдержав положенный срок в две недели, дал заявлению ход. Был издан приказ, которым он до сих пор гордится...

В обширной мотивировочной части отмечались многочисленные достижения и заслуги заместителя, от ордена Знак Почета и медали участника блокады до почетных грамот и званий ударника Пятилетки. Постановляющая часть состояла из трех пунктов: в связи с вышеизложенным объявить заместителю благодарность, выплатить премию и... уволить по собственному желанию.

Это решение имело достаточно поучительные последствия, о которых можно рассказать слушателям после выполнения ими задания.

Задание:

1. Дать обоснованные ответы на следующие вопросы:
 - ☐ Прав или неправ был директор в своих действиях по увольнению своего заместителя? Если прав, то в чем и почему? Если нет, то также — в чем и почему?
 - ☐ Были ли у него основания гордиться этим приказом? Если да, то какие?
2. Принять участие в коллективном обсуждении вариантов ответов.

1.3. ПРОЕКТНЫЕ ЗАДАНИЯ

Задания являются конкретизацией лекционного материала курса и соответствуют основным его темам.

Задания выдаются во время аудиторных практических занятий, после знакомства с практической значимостью соответствующих решений и документов, с требованиями к порядку их разработки и содержанию. Задание 1 предполагает 4 часа аудиторных занятий, задание 2 — 2 часа, задание 3 — 6 часов (итого: 12 часов).

Тематика конкретного индивидуального задания согласуется с преподавателем. Оформленные выполненные задания сдаются преподавателю до зачетной недели.

Ход выполнения задания, наиболее удачно выполненные задания и типичные ошибки обсуждаются на последующих аудиторных практических занятиях. Выполнение заданий является предметом аттестации студентов в течение семестра.

ЗАДАНИЕ 1

Тема: Административно-организационный механизм менеджмента в сфере культуры

Содержание:

а) Разработать проект устава (положения) организации, действующей в СК (по профилю специализации группы) или в информационно-образовательной инфраструктуре СК;

б) Разработать должностную инструкцию работника или специалиста соответствующей организации.

Примечание: выполнение заданий (а) и (б) может быть дополнено организационной структурой с указанием должностей.

Форма выполнения: Проекты соответствующих организационных документов: устава (положения) и должностной инструкции.

Требования к выполнению:

Устав (положение) должен включать в себя общие положения, организацию, управление и руководство, финансирование, труд и зарплату, порядок реорганизации и ликвидации.

Должностная инструкция должна содержать общие положения (назначение должности, квалификационные требования, необходимые знания и умения, порядок назначения и освобождения, замещения), обязанности, права и ответственность работника.

ЗАДАНИЕ 2

Тема: Привлечение и аккумуляция финансовых средств из различных источников (фандрейзинг)

Содержание: Разработать проект информационного письма-предложения потенциальным спонсорам конкретного проекта организации из предыдущего задания.

Форма выполнения: Текст информационного письма-предложения.

Требования к выполнению: Текст письма должен содержать обращение, суть предложения, информацию об организаторах и их компетентности, потенциальных партнерах, об отношении властей, степени участия СМИ, дополнительных выгодах, контактные данные.

ЗАДАНИЕ 3

Тема: Планирование деятельности в СК

Содержание:

а) Целевое обоснование акции из предыдущего задания;

б) Финансовое или также материальное обоснование его осуществления;

в) Организационное обеспечение и контроль исполнения.

Форма выполнения:

- а) Дерево целей и сценарный план;
- б) Стоимостной баланс (смета расходов и доходов) или также материальный (натуральный) баланс;
- в) Сетевой план подготовки и проведения.

Требования к выполнению: Соответствие методике и правилам, изложенным на аудиторных занятиях или в литературе.

Примечание: Задание (в) может быть выполнено в программе Project Expert.

ЗАДАНИЕ 4

Тема: Итоговое задание (курсовой проект)

Содержание:

Описание организации, на базе которой готовится задание. Описание включает:

- ▣ указание организационно-правовой формы организации;
- ▣ характеристику основных видов деятельности. Описание предполагаемого проекта, включая:
 - ▣ обоснование актуальности, основную идею, цели и задачи проекта;
 - ▣ указание целевой аудитории;
 - ▣ сценарный план итоговой акции, мероприятия;
 - ▣ указание и характеристика потенциальных доноров;
 - ▣ письмо потенциальному донору: типовое или специальное.
 - ▣ смета доходов и расходов (бюджет) проекта
 - ▣ организационный план подготовки и реализации проекта.

Форма выполнения: Письменно с последующей публичной защитой.

1.4.**КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ТЕСТЫ****ВОПРОСЫ К ИТОВОМУ ЭКЗАМЕНУ
ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ»**

1. Система управленческой деятельности. Механизмы управления в сфере культуры.
2. Сфера культуры: виды деятельности, организации, особенности менеджмента.
3. Вклад сферы культуры в социально-экономическое развитие и профессиональное самоопределение работников культуры.
4. Эволюция современного менеджмента и сфера культуры.
5. Источники финансирования деятельности учреждений культуры.
6. Позиционирование учреждений культуры в современных условиях
7. Традиционная и массовая культуры, «высокое» и «новое» искусство: особенности менеджмента
8. Государственное регулирование поддержки и развития культурной деятельности: зарубежный и отечественный опыт.
9. Роль социальных коммуникаций и отношений в организации эффективной деятельности в сфере культуры.
10. Глобализация и развитие культуры региона.
11. Определение приоритетов развития сферы культуры.
12. Некоммерческие организации сферы культуры: виды, роль и значение.
13. Культурная программа как экономический метод управления и социальной защиты.
14. Культура и бизнес.
15. Спонсорство, патронаж и благотворительность. Мотивы и формы сотрудничества, проблемы развития.
16. Понятие и значение фандрейзинга.
17. Организационное обеспечение фандрейзинга.
18. Информационное обеспечение фандрейзинга.

19. Подготовка и проведение фандрейзинговой кампании.

20. Специальные события и мероприятия как формы фандрейзинга.

21. Контакты с потенциальными донорами.

22. Организация разработки программы или проекта.

23. Технология разработки региональных культурных программ.

24. Аналитические методы планирования. Ситуационный и маркетинговый анализ.

25. Роль, значение и требования к содержанию бизнес-плана.

26. Нормы и нормативы в сфере культуры.

27. Креативные технологии планирования.

28. Методы планирования организационного обеспечения.

29. Балансовый метод планирования. Виды балансов.

30. Новые технологии в культуре и искусстве.

31. Учет и отчетность в сфере культуры: роль, виды и организация.

32. Контроль в управлении учреждением культуры.

33. Организация и проведение инспекторской проверки.

34. Управление нововведением. Методы управления сопротивлением.

35. Культура руководства: содержание, функции, критерии.

36. Социально-психологические функции руководства.

37. Организационная (корпоративная) культура и фирменный стиль.

38. Стимулирование: цели, функции, методы.

39. Стимулирование и мотивация. Создание мотивационных условий.

40. Стили руководства, факторы их формирования и динамика.

41. Мотивация творческой деятельности. Мотивация и ответственность.

42. Персонал и специалисты в сфере культуры, требования к их компетентности, формы подготовки.

43. Подбор кадров.

44. Расстановка кадров.

45. Введение в должность.

46. Оценка и аттестация кадров.

47. Переподготовка и повышение квалификации персонала и специалистов.

48. Уход работника.

ТЕСТЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО КУРСУ «МЕНЕДЖМЕНТ В СФЕРЕ КУЛЬТУРЫ»

ВАРИАНТ I

Группа	Фамилия И. О.

- (1) Учреждения культуры важны тем, что они:
- а) Осуществляют социально значимую деятельность.
 - б) Приносят доход.
 - в) Обеспечивают нравственное воспитание.

а	б	в
---	---	---

- (2) Разработанный проект утверждает:
- а) Учредитель (вышестоящая инстанция).
 - б) Заказчик.
 - в) Тот, кто будет распоряжаться выделенными средствами.

а	б	в
---	---	---

- (3) При получении отрицательного ответа от потенциального донора (при отказе в поддержке проекта) следует:
- а) Просить разъяснить причины отказа.
 - б) Извиниться за беспокойство.
 - в) Продолжать настаивать на предложении.

а	б	в
---	---	---

- (4) К технологии фандрейзинга относится:
- а) Организация специальных событий и социальных мероприятий.
 - б) Договор о совместной деятельности.
 - в) Подготовка информационных материалов о проекте.

а	б	в
---	---	---

- (5) Успешному фандрейзингу мешают:
- а) Низкий культурный уровень представителей бизнеса.
 - б) Унижительность просить деньги.
 - в) Недостаток информации.

а	б	в
---	---	---

ВАРИАНТ II

Группа	Фамилия И. О.

- (1) Дополнительные средства привлекаются в сферу культуры потому, что:
- а) Виды деятельности в ней коммерчески неконкурентны.
 - б) Необходимо обеспечить занятость работников культуры.
 - в) Она дает возможность реализации социального партнерства.

а	б	в
---	---	---

- (2) Благотворительность — это дело и забота:
- а) Государства.
 - б) Бизнеса.
 - в) Граждан.

а	б	в
---	---	---

- (3) Письмо-предложение должно быть подписано:
- а) Менеджером проекта.
 - б) Председателем оргкомитета.
 - в) Учредителем организации, отвечающей за реализацию проекта.

а	б	в
---	---	---

- (4) Государственное регулирование деятельности в сфере культуры это:
- а) Принятие законодательных норм и гарантий.
 - б) Контроль выполнения законодательства.
 - в) Выделение средств госбюджета.

а	б	в
---	---	---

- (5) Успешному фандрейзингу мешает:
- а) Непрофессионализм исполнителей.
 - б) Недостаточные меры административного воздействия на бизнес.
 - в) Недостаток кадров в сфере культуры.

а	б	в
---	---	---

ВАРИАНТ III

Группа	Фамилия И. О.

- (1) Фандрейзинг это:
- а) Технология просить денег.
 - б) Привлечение средств на некоммерческие проекты.
 - в) Работа по привлечению инвесторов.

а	б	в
---	---	---

- (2) Проблема «бизнес и культура» это:
- а) Вопросы сотрудничества бизнеса и культуры.
 - б) Деловая активность в сфере культуры.
 - в) Культура бизнес-процессов и управления ими.

а	б	в
---	---	---

(3) Цель (цели) проекта это:

- а) Основные задачи.
- б) Описание желаемого результата.
- в) Решение социально значимой актуальной проблемы.

а	б	в
---	---	---

(4) Средства госбюджета, выделяемые на деятельность в сфере культуры, могут получать:

- а) Только государственные учреждения и организации.
- б) Частные лица и инициативные группы.
- в) Общественные организации.

а	б	в
---	---	---

(5) Определение приоритетов поддержки и развития сферы культуры это задача:

- а) Органов власти.
- б) Общественных организаций.
- в) Работников культуры.

а	б	в
---	---	---

ВАРИАНТ IV

Группа	Фамилия И. О.

(1) Разработка проектов начинается:

- а) С определения целей.
- б) Выявления актуальных проблем.
- в) Поиска необходимых средств.

а	б	в
---	---	---

(2) Потенциальных спонсоров в проекте интересует прежде всего:

- а) Получение прибыли.
- б) Получение дополнительных выгод.
- в) Рекламный потенциал проекта.

а	б	в
---	---	---

(3) Некоммерческая деятельность это:

- а) Невыгодная деятельность.
- б) Деятельность, осуществляемая некоммерческими организациями.
- в) Социально значимая деятельность, неосуществляемая на коммерческой основе.

а	б	в
---	---	---

(4) Фандрейзинг это:

- а) Обеспечение основных фондов.
- б) Обеспечение оборотных средств.
- в) Обеспечение зарплаты исполнителям.

а	б	в
---	---	---

(5) Условием успешного фандрейзинга является:

- а) Хорошая реклама проекта.
- б) Хорошая репутация и привлекательный имидж организации.
- в) Большой круг личных знакомств.

а	б	в
---	---	---

ВАРИАНТ V

Группа	Фамилия И. О.

(1) Особенности менеджмента в сфере культуры обусловлены:

- а) Спецификой некоммерческой деятельности.
- б) Спецификой производимой продукции (товаров, услуг).
- в) Спецификой законодательства, регулирующего деятельность в сфере культуры.

а	б	в
---	---	---

(2) Маркетинг в сфере культуры:

- а) Принципиально иной, чем в коммерческой деятельности.
- б) Ничем не отличается от маркетинга других видов деятельности.
- в) Включает в себя коммерческий маркетинг.

а	б	в
---	---	---

(3) После получения позитивного ответа потенциального донора на предложение следует:

- а) Разработать бюджет проекта.
- б) Подготовить проект договора.
- в) Оформить письмо с благодарностью.

а	б	в
---	---	---

(4) В разработке проекта желательно участие:

- а) Будущих исполнителей.
- б) Представителей заказчика.
- в) Партнеров.

а	б	в
---	---	---

(5) Нормативное планирование:

- а) Облегчает менеджмент.
- б) Затрудняет менеджмент, ставит ему рамки и ограничения.
- в) Является государственным вмешательством в бизнес-процессы.

ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ

- Вариант I: (1) а; (2) в; (3) а; (4) а, б, в; (5) в
Вариант II: (1) в; (2) в; (3) б; (4) а, б, в; (5) а
Вариант III: (1) б; (2) а, б, в; (3) б; (4) б, в; (5) а
Вариант IV: (1) б; (2) б, в; (3) в; (4) б; (5) б
Вариант V: (1) б; (2) в; (3) б; (4) а, б, в; (5) а

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЛЯ АТТЕСТАЦИИ:

- 5 баллов = правильно выполнены все 5 заданий;
- 4 балла = правильно выполнены 4 из 5 заданий;
- 3 балла = правильно выполнены 3 из 5 заданий;
- 2 балла = правильно решено 2 и меньше заданий.

1.5. КЕЙСЫ

КЕЙС № 1.

АНТИКРИЗИСНАЯ СТРАТЕГИЯ ФОНДА «ИМАГО»¹

Фонд «Имаго» осуществляет свою деятельность с 1999 г. и специализируется на проведении различных психологических программ.

Миссия фонда звучит, как продвижение знаний людям, работающим с детьми.

К направлениям деятельности фонда относятся психологические курсы, тренинги, консультации. В основе ведущих программ фонда лежит авторская методика врача-психотерапевта Бородянского М. С., построенная на синтезе классических и современных направлений психологии и психофизиологии.

К ведущим программам фонда относятся психологические курсы для воспитателей детских садов и учителей школ под названием «Гармоничный ребенок».

Психологический курс для воспитателей ориентирован на воспитателей детских садов, которые заинтересованы в индивидуальном подходе к ребенку и воспитании в каждом малыше гармоничной и талантливой личности.

Данный курс дает понимание глубинных психологических особенностей разных детей без специальных тестов и диагностических технологий и помогает дать ответы на следующие вопросы:

¹ Кейс подготовлен доц. Шековой Е. Л. и апробирован в учебном процессе.

- ▣ Как помочь малышу адаптироваться к детскому саду и освоить необходимые навыки?
- ▣ Как выявить таланты ребенка и способствовать развитию его индивидуальности?
- ▣ Как уже в раннем возрасте заложить основы общечеловеческих ценностей?
- ▣ Как психологически грамотно построить общение с родителями?

Курс дает новое представление о таких детских проблемах, как гиперактивность и слабость концентрации, отставание в речи и других функциях, повышенная агрессивность, и многих других. Занятия также дают практические знания о свойствах психологического состояния ребенка с различными детскими заболеваниями.

Психологический курс для учителей предназначен для школьных учителей, предпочитающих творческий подход к своей работе и желающих строить гармоничные отношения с учениками во время учебного процесса.

Данный курс позволяет понять психологические особенности разных детей в классе, помогает найти подход к каждому ученику и ответить на следующие актуальные вопросы:

- ▣ Как помочь ребенку найти стиль учебы, наиболее продуктивный именно для него?
- ▣ Как способствовать самореализации детей и раскрытию их индивидуальности?
- ▣ Как найти простой подход к трудным ученикам и вызвать у них интерес к учебе?
- ▣ Как оказать посильную помощь детям в решении их психологических проблем?

Курс позволяет по-новому взглянуть на особенности памяти и восприятия разных детей, в результате чего учителям открываются новые способности даже тех учеников, которые привычно считаются отстающими. Данный курс даст возможность более эффективно использовать многие педагогические методы и приемы. Это касается не только передачи от учителя к ученикам

необходимых знаний и опыта, но и возможностей глубокого самораскрытия обеих сторон в учебном процессе.

Курсы для воспитателей и учителей имеют две ступени. I базовая ступень курса рассчитана на 36 академических часов (12 занятий по 3 часа), которые проходят по вечерам 2 раза в неделю в форме семинаров и практических упражнений. Курс предполагает максимальное количество участников в группе — 16 человек.

II продвинутая ступень курса составляет 24 академических часа (6 занятий по 4 часа) и рассчитана на 12 человек в группе. По окончании курсов выдается сертификат.

На конец 2006 г. курс «Гармоничный ребенок» окончили более 200 специалистов, работающих с детьми в 60 организациях Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Только за 2006 г. на курсах прошли обучение 8 групп и более чем 100 воспитателей и учителей.

Стоимость одного курса базового уровня для воспитателей или учителей составляет 6 тыс. руб. Курс продвинутого уровня стоит 4500 руб.

С 2005 г. проведение данных курсов оплачивалось за счет благотворительных взносов компаний и частных лиц, а также средств самого фонда, которые поступали от платных психологических консультаций (см. табл. 1).

Таблица 1
Финансирование курсов «Гармоничный ребенок»
за счет благотворительных взносов

Сроки проведения курса	Источник финансирования
Сентябрь-октябрь 2005 г.	ООО «Д.КРАФТ» (производитель межкомнатных дверей в Северо-Западном регионе) Фонд «Имаго»
Март-апрель 2006 г.	И. П., предприниматель Фонд «Имаго»
Май 2006 г.	ООО «Мегапласт» (производитель полиэтиленовой продукции) Фонд «Имаго»
Июнь 2006 г.	Секерин Анатолий Петрович, частное лицо
Сентябрь 2006 г.	И. Н., частное лицо Фонд «Имаго»

Таблица 1 (Окончание)

Сроки проведения курса	Источник финансирования
Сентябрь-октябрь 2006 г.	О. В., частное лицо Фонд «Имаго»
Октябрь 2006 г.	ООО «Свирьпром» (производитель деревянных полуфабрикатов) Фонд «Имаго»
Ноябрь 2006 г.	ООО «Д.КРАФТ» Фонд «Имаго»
Декабрь 2006 г.	О. В., частное лицо Фонд «Имаго»

В 2007 г. перед фондом встала проблема дальнейшее проведения курсов для воспитателей и учителей.

Несмотря на высокий спрос на данные программы, по словам директора фонда Бородянского М. С., перед Фондом остро стоит проблема финансирования данных курсов. Фонд готов обучить по базовой программе «Гармоничный ребенок» 200 специалистов в 2007 г. Однако воспитатели и учителя, а также их организации не в состоянии оплачивать разработанные для них курсы. Кроме того, благотворители, поддерживающие фонд ранее, не располагают в настоящее время свободными денежными средствами. Сам же фонд не в состоянии компенсировать необходимые расходы даже в размере 50 % от суммарных затрат, как это было в 2005–2006 гг.

Таким образом, под угрозу ставится основная деятельность Фонда.

Фонд обратился к консалтинговым услугам Центра развития некоммерческих организаций (ЦРНО) и получил следующие рекомендации по развитию своей деятельности:

1) ЦРНО считает, что по своей деятельности фонд «Имаго» больше подходит под автономную некоммерческую организацию (согласно ФЗ «О некоммерческих организациях») АНО создается так же, как и фонд, физическими и юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Однако

АНО специализируется на предоставлении платных услуг в области образования, культуры, науки и т. д. АНО может оказывать как некоммерческие, так и предпринимательские услуги, которые на практике подчас сложно разграничить).

Однако открывать АНО целесообразно только при расширении объемов деятельности, как некоммерческой, так и предпринимательской. На сегодняшний день затраты на смену организационно-правовой формы не приведут к дополнительным финансовым поступлениям. В настоящее время целесообразно использовать имеющуюся организационно-правовую форму для развития фандрайзинга и привлечения новых ресурсов.

Фонд, в отличие от АНО, трактуется законом как финансовый институт. Фонд аккумулирует денежные средства частных лиц, бизнеса, государства и перераспределяет их среди грантополучателей на конкурсной основе. Фонд также активно занимается предпринимательской деятельностью. Он может размещать средства на счетах банков, страховых компаний, в ценные бумаги. Фонд обычно создается, если от некоммерческой организации требуется выполнение посреднических функций — распределение ресурсов среди грантополучателей, а также финансовых функций — наращивание собственного и привлеченного капитала за счет ведения предпринимательской деятельности.

«Имаго» рекомендуется обратить внимание на развитие деятельности **попечительского совета**, который может оказывать финансовую и консультационную поддержку фонду. В попечительский совет обычно входят спонсоры, благотворители, представители органов государственной власти и другие влиятельные лица, играющие определенную роль в работе фонда.

В состав попечительского совета «Имаго» целесообразно включить имеющихся благотворителей, директоров школ-партнеров, а также представителей городской администрации. Заседания попечительского совета могут проводиться ежеквартально. На таких

заседаниях рекомендуется обсуждение программ развития фонда, вопросов привлечения финансирования, PR-деятельности. Попечители могут сами выделять средства на работу фонда, а могут искать потенциальных доноров среди своего окружения. Очень важен регулярный характер общения с попечителями, а также вовлечение их прямо или косвенно в деятельность фонда. Особое внимание надо обратить на выбор председателя попечительского совета. Желательно, чтобы это был влиятельный человек в городе (например, из сферы образования).

II) В области фандрайзинга фонду следует разграничить спонсорскую и благотворительную деятельность.

Спонсор получает рекламу (в школах, интернет-сайте и печатных изданиях фонда), проведение пресс-конференций с его участием, психологические консультации для сотрудников компании и др. Рекомендуется предусмотреть спонсирование не только уже существующих курсов, но и новых проектов, например, проведение конференции, семинара, конкурса «Лучший учитель». Проект должен сопровождаться информационной поддержкой, чтобы заинтересовать спонсора.

Для спонсирования проектов целесообразно выделить категории спонсоров:

- ▣ *Генеральный* — оплачивающий более 50 % стоимости проекта,
- ▣ *Почетный* — оплачивающий более 20 % стоимости проекта,
- ▣ *Простой* — оплачивающий менее 20 % стоимости проекта.

Для поиска спонсоров рекомендуется разместить на сайте www.sponsorstvo.ru спонсорские предложения «Имаго». Стоимость размещения 2–4 долл. на срок 1 мес.

Благотворитель безвозмездно вносит денежные или иные материальные средства на конкретные цели. Размер благотворительных взносов не ограничивается по сумме.

Специфика деятельности фонда в большей степени ориентирована на благотворителей, чем на спонсоров.

В качестве **благотворителей** Фонда могут выступить:

А) Союз мебельной промышленности Северо-Запада

Контакты: Шестаков Александр Николаевич, президент союза, генеральный директор Первой мебельной фабрики,

Тел./факс: 232-68-81.

E-mail: kmm@mebnet.ru

Союз является потенциальным благотворителем. Ежегодно компания выделяет деньги на благотворительность и спонсорство проектов, связанных с детьми и развитием их творческого потенциала. Союз ежегодно (в 10-й раз) проводит Открытый Всероссийский конкурс детского творчества «Комната моей мечты» и выступает спонсором выставки образовательных программ, товаров и услуг для детей «Планета детства», которая в этом году пройдет в Санкт-Петербурге с 28 февраля по 4 марта в выставочном комплексе Ленэкспо при поддержке Правительства Санкт-Петербурга. (см. www.mebnet.ru).

Б) «Данон»

Адрес: Октябрьская наб., 104/41.

Тел.: 326-33-60.

Оказывает благотворительную поддержку образовательным программам, решению социальных проблем, связанных с детьми, а также развитию школ и детских садов. «Данон» участвовал в реализации государственной программы «Здоровье школьника», в рамках которой организовывал курс лекций по основам рационального питания в школах Санкт-Петербурга.

В) Банк «Санкт-Петербург»

Адрес: СПб, пл. Островского, 7.

Тел.: 329-50-73, *факс:* 310-33-75.

Выделяет благотворительные средства на образовательные проекты и программы, социальные программы помощи детям и проекты, связанные с воспитанием подрастающего поколения.

У банка есть большой опыт финансирования некоммерческих организаций, в частности, фондов и обществ. С 2005 г. Благотворительные средства были выделены Санкт-Петербургской благотворительной общественной организации «Пилигрим», Региональной общественной организации инвалидов «Специальный Олимпийский комитет Санкт-Петербурга», Ленинградскому областному отделению общественного фонда «Российский детский фонд», Санкт-Петербургской региональной благотворительной организации женщин «Центр социальной защиты женщин «Альтернатива».

Г) ЗАО «Балтийский Банк»

Адрес: Садовая ул., д. 34.

Тел.: 325-86-85, *факс:* 326-91-25.

E-mail: info@baltbank.ru

www.baltbank.ru

Оказывает благотворительную помощь школам и дошкольным учреждениям. Выделяет средства на образовательные программы, связанные с данными организациями.

Д) ООО «Киришинефтеоргсинтез ПО»

Адрес: Лен. обл., г. Кириши, ш. Энтузиастов, д. 1.

Тел.: (81368) 25-017.

Активно занимается благотворительностью в Санкт-Петербурге. Выделяет средства на социальные программы, связанные с детьми, а также некоммерческие организации. В отдельных случаях благотворительность носит регулярный характер. В частности, компания

оказывает уже несколько лет регулярную помощь Театру музыкальной комедии.

Е) СПб отделение партии «Единая Россия»

Адрес: Санкт-Петербург, Конногвардейский бульвар, дом 4, подъезд 3.

Тел.: 314-87-43, *факс:* 315-42-50.

E-mail: info@edinros.spb.ru

В 2006 г. партия поддержала в Санкт-Петербурге несколько некоммерческих организаций, в частности Санкт-Петербургский театр инвалидов, общественную организацию «Ковчег», Театр детского балета.

III) Фонду рекомендуется принять участие в национальном проекте «Образование»

Одним из приоритетных направлений проекта «Образование» является переподготовка преподавателей (учителей) средних школ и гимназий (см. http://kobr.spb.ru/ped_kadru).

Непосредственно вопросами переподготовки учителей занимается координационный совет по повышению квалификации и профессиональной переподготовке педагогических кадров образовательных учреждений Санкт-Петербурга.

Фонд «Имаго» может предложить свои курсы «Гармоничный ребенок» для программ переподготовки учителей. Обратиться с данным предложением можно:

- ☐ к членам координационного совета;
- ☐ к школам, заинтересованным в прохождении данных курсов и готовых подать заявку в начале года в Администрацию и Комитет по образованию.

IV) ЦРНО предложил фонду также перечень грантовых программ, которые соответствуют деятельности фонда.

1. Написание грантовой заявки для программы Матра (Малые проекты Посольства Королевства Нидерландов).

Требования к заявке:

Проектный характер заявки. Средства не выделяются на финансирование текущей деятельности.

Необходимость собственного вклада: наличие собственного финансирования или иного материального (помещение, оборудование) и нематериального (труд) вклада.

Ограничение финансирования: не оплачиваются текущие ежемесячные расходы. Средства могут пойти на покупку оборудования, аренду, командировки, гонорары (ограниченно) и т. д.

«Имаго» может подать на конкурс проект, связанный с проведением **конференции**. Она позволит привлечь внимание органов власти, школ, потенциальных спонсоров и благотворителей.

В качестве проекта может выступить разработка **нового тренинга-курса** для учителей и/или воспитателей, использование новой методики или подхода учителями в школах, что в итоге приведет к совершенствованию системы преподавания в образовательных учреждениях.

Заявка может подаваться в любое время года, нет ограничений по срокам. *Максимальная сумма гранта* — 15 тыс. евро.

Срок реализации проекта: не более 12 мес.

2. Написание грантовой заявки для Гагаринского фонда.

Цель фонда:

- ▣ Содействие развитию НКО.
- ▣ Отсутствие ограничений по статьям бюджета, срокам подачи заявок.

Требования к заявкам:

- ▣ Ясное изложение сути заявки.
- ▣ Четкая формулировка потребностей НКО.
- ▣ Четкая аргументация каждой статьи бюджета.

Критерии отбора заявок:

- ▣ Наличие стратегического подхода.
- ▣ Важность проекта для дальнейшего развития НКО.
- ▣ Ведение НКО регулярной деятельности с видимыми результатами.
- ▣ Четкое планирование деятельности НКО.
- ▣ Наличие ресурсов для реализации проекта.
- ▣ Нацеленность на социальный результат.
- ▣ Реалистичный бюджет.

За последнее время Гагаринский фонд поддержал Проект **«Развитие информационных и образовательных услуг ОСЭКО»**, который включает проведение семинаров для учителей, представителей школьных коллективов (см. сайт Общественной организации содействия экологическому образованию www.aseko.ru).

Контакты:

Гагарина Марина Андреевна gf@mail.axon.ru

3. Общероссийская ежегодная грантовая программа «Новый день», организованная АКБ «Росбанк» и Детским фондом ООН UNICEF.

Объявление конкурса в Северо-Западном фед. округе: сентябрь 2007 г.

Сумма гранта: не более 5 тыс. долл.

Срок проекта: до 6 мес.

Приоритетные направления программы 2006 г.: инновационные проекты, связанные с социальной адаптацией, поддержкой одаренных детей, реабилитацией детей с ограниченными возможностями, решением проблем детей, переживших стресс, насилие, трудности в семье.

При конкурсном отборе заявок учитывается:

- ▣ Собственный вклад НКО.
- ▣ Участие в проекте органов местной власти и представителей бизнеса.

Ограничения по статьям бюджета:

- ▣ На заработную плату выделяется не более 30 % суммы гранта (с учетом приглашенных специалистов — не более 45 %, включая налоги на заработную плату).

Фонду «Имаго» рекомендуется предложить на конкурс образовательный проект, связанный с обучением учителей, работающих в коррекционных школах с детьми с ограниченными возможностями.

См. www.rosbank.ru

В итоге ЦРНО был составлен для фонда календарный план привлечения средств на 2007 г. (см. табл. 2).

Таблица 2
Итоговый календарный план привлечения средств на 2007 г.

№	Сроки	Источник финансирования	Сумма
1.	Февраль	Написание грантовой заявки для программы Посольства Королевства Нидерландов Матра	15 000 евро (500 000 руб.)
2.	Февраль-...	Привлечение спонсоров	300 000 руб.
3.	Март	Написание грантовой заявки для Гагаринского фонда	400 000 руб.
4.	Сентябрь	Общероссийская ежегодная грантовая программа «Новый день»	130 000 руб.
5.	Октябрь	Участие в национальном проекте «Образование»	

Вопросы:

1. Насколько данные рекомендации соответствуют задачам фонда?

2. Предложите, с вашей точки зрения, возможные направления развития деятельности фонда, используя данные интернет-сайта фонда www.imago.spb.ru.

КЕЙС № 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ¹

История ЦРНО

Центр развития некоммерческих организаций (ЦРНО) создавался в 1994 г. в Санкт-Петербурге как ресурсный центр для некоммерческих организаций (НКО), призванный помочь другим НКО в развитии и совершенствовании своей деятельности. Центр был создан при поддержке Санкт-Петербургской общественной организации «Общество «Русско-немецкий обмен», начавшей свою работу в России в 1992 г.

В 1997 г. ЦРНО выделился в отдельную организацию и был зарегистрирован как Санкт-Петербургская благотворительная общественная организация «Центр развития некоммерческих организаций».

Главной задачей центра вот уже 15 лет является совершенствование условий для деятельности некоммерческих организаций и повышение профессионализма их сотрудников. Центр развития некоммерческих организаций — негосударственный ресурсный центр для некоммерческих организаций Северо-Западного региона РФ, работающих в сфере социальной защиты, экологии, образования, науки, культуры, искусства, защиты прав человека и прочих общественно-полезных задач. Работа центра направлена на развитие гражданского общества в России, повышение его роли в обществе в целях устойчивого развития регионов, стабильного улучшения качества жизни населения.

Уставными целями ЦРНО являются поддержка гражданских инициатив и некоммерческого сектора в целом, а также содействие распространению идей благотворительности в обществе. Работа центра направлена на развитие гражданского общества в России,

¹ Кейс подготовлен Шековой Е. Л. и Рашой Е. Е. Авторы выражают глубочайшую признательность директору по развитию Центра развития некоммерческих организаций Клециной А. А. за помощь в разработке кейса.

повышение его роли в обществе в целях устойчивого развития регионов, стабильного улучшения качества жизни населения.

Деятельность ЦРНО

На данный момент в ЦРНО развиваются два равноправных направления — ресурсный центр для некоммерческих организаций Северо-Западного региона и развитие благотворительности и корпоративной социальной ответственности (КСО).

Суть деятельности ресурсного центра — оказание различного рода услуг НКО, а также организациям, учреждениям и отдельным людям, имеющим отношение к третьему сектору (сообществу НКО), интересующимся его проблематикой и работающим в этой области.

Для решения этой задачи ресурсный центр предоставляет следующие услуги:

- ▣ *Информационно-аналитические* — электронные рассылки, информационные семинары и мастер-классы, справочная служба «НКО-инфо», сбор аналитической информации о состоянии третьего сектора в регионе, издание Индекса устойчивости некоммерческих организаций Санкт-Петербурга (с 2005 г.) и т. д.
- ▣ *Консультационно-обучающие* — проведение консультаций, семинаров и тренингов по основным вопросам функционирования некоммерческих организаций (бухгалтерско-юридическим, управления НКО, поиска средств на некоммерческие проекты, работы со СМИ и др.).
- ▣ *Партнерские* — осуществление проектов и мероприятий, направленных на укрепление горизонтальных связей и обмен опытом между организациями третьего сектора, и совершенствование взаимодействия НКО с партнерами из властных и бизнес-структур. Одним из традиционных мероприятий центра в этом направлении является

форум некоммерческих организаций «Социальный Петербург» (www.soc-spb.ru).

Второе направление деятельности Центра — развитие благотворительности и корпоративной социальной ответственности.

В отличие от традиционных PR-агентств и агентств маркетинговых коммуникаций, ЦРНО сам по себе является благотворительной общественной организацией. Это значит, что все полученные средства направляются на реализацию благотворительных программ. В частности, на проведение благотворительного фестиваля «Добрый Питер», который ежегодно помогает собрать крупные пожертвования для наиболее нуждающихся подопечных НКО, организацию благотворительных аукционов и других акций, обучение специалистов благотворительных организаций и социальных учреждений, выпуск информационных материалов и изданий по теме благотворительности. Сотрудники ЦРНО обучают некоммерческие организации и доноров заниматься благотворительностью профессионально, чтобы благотворительность стала по-настоящему эффективной. В рамках направления развития благотворительности и КСО центр предоставляет следующие услуги:

- ▣ Разработка благотворительной политики компании и ее приоритетов.
- ▣ Оценка благотворительных проектов и программ.
- ▣ Разработка и проведение благотворительных акций и кампаний.
- ▣ Разработка и проведение социально-маркетинговых кампаний.
- ▣ PR-сопровождение благотворительной деятельности.
- ▣ Юридическая поддержка благотворительной деятельности.
- ▣ Социальная отчетность.

Развитие ЦРНО

С 1994 по 1999 г. в своей работе учредители выделяли два наиболее важных направления:

- ▣ Содействие профессионализации организаций третьего сектора путем оказания им качественных консультационных, обучающих и информационных услуг.
- ▣ Налаживание взаимодействия между органами местного самоуправления и НКО, разработка и внедрение механизмов общественного участия в принятии решений на всех уровнях.

К 2000 г. назрел кризис: успешные некоммерческие организации прочно стояли на ногах и не нуждались в поддержке, другие благополучно прекратили существование и тоже не нуждались в услугах центра. Иностранцы фонды постепенно сворачивали свою деятельность в России, предоставляя возможность некоммерческим организациям пересмотреть стратегии развития.

Директор по развитию ЦРНО Анна Клецина вспоминает:

— 1 апреля 2001 г. у нас была расхожая шутка: «Представляете, Фонд Сороса закрывается!», которая вызывала гомерический хохот у членов некоммерческих организаций, поддерживаемых фондом. Через 2 года фонд закрылся.

В этом же году было принято решение создать на базе благотворительной общественной организации ЦРНО коммерческую организацию — ООО «Центр развития негосударственных организаций» — как механизм оказания платных услуг и проведения обучающих мероприятий.

Обе организации, и некоммерческая, и коммерческая, имеют одну миссию: развитие гражданской ответственности через содействие благотворительности, поддержка гражданских инициатив и организаций. Именно тогда выделились два направления

деятельности ЦРНО в некоммерческой и коммерческой юридической форме, а именно: ресурсный центр для некоммерческих организаций (НКО) и развитие эффективной благотворительности и корпоративной социальной ответственности (КСО).

Анна Клецина отмечает, как правление ЦРНО пришло к идее создания ООО:

— Организация сначала состояла из двух юр. лиц — ЦРНО и Русско-немецкий обмен. Обе созданы на деньги европейских фондов (таких, как Тасис). Потом русско-немецкий обмен отделился и существует до сих пор.

В конце 1990-х годов ситуация с поддержкой европейских фондов резко изменилась в худшую сторону. Сначала НКО создавались как механизм развития гражданского общества, потом целевыми регионами были Северо-Запад и страны СНГ, (в итоге иностранные фонды постепенно стали уходить из стран постсоветского пространства). Сейчас сектор переживает не лучшие времена.

Что касается ЦРНО, то сначала организация поддерживала НКО, но в какой-то момент те укрепились и перестали нуждаться в нашей поддержке, поэтому 2 года назад мы решили, что надо посмотреть шире — не рассматривать только некоммерческий сектор, а, к примеру, привлекать социально ответственные компании в проекты по работе с молодежью. И мы начали работу с населением и инициативными группами, не организованными в юр. лица. Миссия немного изменилась — добавилось развитие благотворительности. Репрезентативные опросы показали, что только 12–15% населения знают, что такое НКО. Люди возлагают пока надежды только на государство. И в то же время в последние годы возникла новая волна общественных инициатив — раньше на их месте были организации, теперь — общественные движения. Насчитывается

порядка двухсот тысяч гражданских инициатив («За правый руль в машинах», «Движение самозанятости» и т. д.)

В 2000-е годы ЦРНО начал работать над проектом институционализации инициативных групп, таким образом, создавая новую целевую аудиторию, т. е. тем группам и социальным сетям, которые готовы перейти в статус обучения, оказывать консультативную поддержку независимо от старого сектора (т. е. целевой группы «в лице» НКО)

Сейчас третий сектор переживает идеологический и финансовый кризис без западной поддержки, под прессингом государства. Те НКО, которые выживают, уже не требуют консультационной поддержки. ЦРНО существует на гранты от фондов, проводит как бесплатные семинары «Как создать некоммерческую организацию», так и платные консультации после семинаров.

Кроме того, члены организации пытаются вести самостоятельный бизнес — проводят тренинги в регионах (конференц-сервис). Есть своя клиентская база, стоимость тренингов ниже, чем среднерыночные, почему бы не создать параллельную коммерческую структуру, которая будет отвечать той же миссии, что и некоммерческая?

В 2000–2004 гг. работа центра была сосредоточена на реализации нескольких ключевых для сектора и организации проектах. Один из них — «Укрепление взаимодействия органов власти и НКО для реализации более эффективной политики в области здравоохранения в России». В рамках проекта была создана Ассоциация НКО, а также база данных некоммерческих организаций, работающих в сфере реабилитации и профилактики наркозависимости. В 2005 г. ЦРНО работал в трех основных для себя направлениях: поддержка НКО, развитие российской благотворительности и общественных инициатив.

В тот год информационно-аналитическими услугами центра воспользовалось более 12 000 представителей НКО и инициаторов создания из Петербурга и других городов России, ближнего и дальнего зарубежья. Впервые был проведен городской конкурс среди НКО на лучший годовой отчет организации. Тогда же сотрудники центра принимали участие в работе Экспертного совета конкурса грантов Санкт-Петербурга для общественных объединений. Одной из заслуг Экспертного совета является внесение изменений в Закон о грантах для общественных объединений в СПб, а также увеличение суммы, выделенной на грантовые конкурсы в бюджете Санкт-Петербурга в 2006 г.

Как и для всего российского некоммерческого сектора, 2007 г. стал для ЦРНО годом, ознаменованным и некоторыми сложностями, и появлением новых, широких возможностей¹. В 2007 г. произошла самоидентификация организации, давшая ответ на вопрос: чем можем быть полезны некоммерческому сектору на настоящем этапе? Роль ЦРНО стала рассматриваться как роль посредника между ресурсами власти, бизнеса и НКО, которым эти ресурсы необходимы для их эффективной деятельности, стабильности и развития. Для достижения этой цели были проведены следующие мероприятия:

- ▣ Форум «Благотворительность в российских регионах».
- ▣ Гражданские слушания «Кому выделять деньги налогоплательщиков? Принципы государственной поддержки некоммерческих организаций в Санкт-Петербурге».
- ▣ Конкурс годовых отчетов НКО, превратившийся из инициированной нами в 2005 г. локальной идеи борьбы за прозрачность сектора во всероссийское дело.

¹ Информация из отчета ЦРНО за 2007 г.

Годовой отчет ЦРНО за 2007 г. свидетельствует, что работа в сфере корпоративной социальной ответственности и благотворительности активно ведется. Благодаря фестивалю «Добрый Питер» и его акциям «спутникам» десятки тысяч петербуржцев и несколько десятков компаний города смогли лично и близко познакомиться с понятием благотворительности. А значит, хотя бы частично улучшился «благотворительный климат» в Санкт-Петербурге. Весь 2007 г. сотрудники ЦРНО стремились к достижению сбалансированности фандрайзингового портфеля организации, гарантирующего ее стабильность. Анализ поступлений, ставший частью годового отчета, демонстрирует, что пропорции в финансировании действительно изменились — зарубежные, российские фонды, бизнес и государство постепенно выравнивают свои доли в бюджете ЦРНО. (см. приложение 5)

Собрание правления ЦРНО

На ежегодном собрании директоров Центра развития некоммерческих организаций

24 января 2008 г. обсуждалась роль организации в качестве посредника между нуждающимися в поддержке и донорами. Какими будут доноры в период ухода иностранных фондов с российского рынка третьего сектора? Кто будет нуждаться в услугах центра, когда период становления некоммерческих организаций уже прошел. Директор по развитию ЦРНО Анна Клецина неожиданно осознала, что если постоянные клиенты ЦРНО — юридически зарегистрированные некоммерческие организации — уже встали на ноги и не нуждаются в институциональной поддержке центра, может быть, обратить внимание на другую целевую аудиторию: стихийно возникающие инициативные группы? А донорами могут быть уже зарекомендовавшие себя отделы корпоративной социальной ответственности в компаниях Санкт-Петербурга, да и сами жители города, если сотрудники ЦРНО смогут показать, на что

идут средства жертвователей. Результаты подобного рода взаимодействия уже были достигнуты в 2007 г. во время благотворительного фестиваля «Добрый Петербург».

На собрании присутствовали Роза Хацкелевич, Анна Клецина, Анна Орлова и Евгений Мачнев (см. приложение 1) — или так называемый директорат.

Директор по развитию (и по совместительству секретарь правления) Анна Клецина так описала структуру управления организацией:

— Расскажу, как управляется компания и как принимаются решения. Структура у нас такая: главный орган управления благотворительной организации — это общее собрание, которое состоит из 17 человек. Оно выбирает правление, контрольно-ревизионную комиссию и назначает исполнительного директора.

Часть функции выполняет общее собрание, часть — правление. Соответственно, общественное собрание собирается раз в год и принимает наиболее важные для организации решения, утверждает благотворительную программу, утверждает отчеты, исключает и принимает членов, принимает решения, связанные с управлением некоммерческим сектором.

Правление, которое состоит из четырех человек, в свою очередь, встречается с некоторой периодичностью и также решает важные для организации вопросы. Это то, что является, условно говоря, законодательным органом организации.

История, деятельность и многолетний фандрайзинговый успех благотворительной общественной ЦРНО во многом определили повестку дня этой январской встречи.

Итак, на январском собрании директоров 2008 г. обсуждалась стратегия ЦРНО до 2009 г. Собравшиеся в повестку дня поставили следующие вопросы для обсуждения:

1. Частичная реализация стратегических целей, поставленных в 2006 г.

2. Ключевые компетенции ЦРНО.

3. Пересмотр стратегических целей.

Таблица 1
Стратегические цели ЦРНО и их корректировка

Цели, поставленные в 2006 г.	Корректировка в 2008 г.
1. Сформирована система услуг для НКО, адекватная запросам клиентов и нашим ресурсам	1. Цель достигнута
2. Расширение территории деятельности. К 2007 г. стать известными на федеральном уровне, в 2006 г. активизироваться на Северо-Западе	2. Надо понять, зачем на федеральном уровне становиться известными. Не надо делать это самоцелью, а чтобы привлекать средства или для первопроходчества. Известность в России не равна известности в Москве. Делить предлагается так: общенациональные / федеральные мероприятия (конкурс годовых отчетов, «Благотворительность в российских регионах») — чтобы увеличить известность среди ключевых игроков и доноров, московские и любые другие региональные мероприятия измеряются количеством полученных средств и отзывами в СМИ
3. Провайдеры информации по фондам и грантам (ФИГ), аналитической информации, исследований, конкурсов, организации событий (event management), социального маркетинга и администрирования социальных программ, обучения, консалтинга (уникальные технологичные вещи, основанные на наших компетенциях). • Это нужно для привлечения средств, развития имиджа. • Расширение масштаба деятельности на Россию должно приносить прибыль, быть рентабельным (цель: увеличить бюджет в 3 раза)	3. ОСТАЕТСЯ (по всем пунктам за исключением: вместо «можем назвать конкретные результаты своей деятельности» — «разработать и внедрить внутреннюю систему оценки конкретных результатов своей деятельности», необходимо провести тренинг по оценке с помощью системы «значительных изменений» (significant change)
4. Ясное, отражающее наше представление и нашу суть, представление ЦРНО во внешней среде	4. ОСТАЕТСЯ

Таблица 1 (окончание)

Цели, поставленные в 2006 г.	Корректировка в 2008 г.
5. Обеспечена финансовая стабильность — минимальный административный бюджет покрывается собственными независимыми средствами	5. Выполнено, кроме пунктов про оперативное управление и Попечительский совет, они ОСТАЮТСЯ
6. Систему управления организацией сделать прозрачной и эффективной	6. ОСТАЕТСЯ

В ходе собрания директора поставили новые цели (см. табл. 1):

1. Разработать и внедрить внутреннюю систему оценки конкретных результатов своей деятельности.

2. По-прежнему реализовывать цель 3 (старую), включив туда такие подпункты, как «пересмотреть представленность в Интернете, создание регламента PR-деятельности, создание актуальных презентационных материалов, создание CRM-системы внешних контактов и партнеров, выделение стратегических партнеров и их «выпасение» (типа Неминой, Рубашкиной, Гагариной, Сидлиной и т. д.).

3. Наметить направления, в которых мы можем получать стабильное финансирование, и начать их разрабатывать (крупные жертвователи, государство, крупные и постоянные заказы ООО), посчитать прибыль ООО за 2006 и 2007 гг.

4. Оптимизировать инфраструктурные расходы, в том числе с помощью аутсорсинга.

5. Формирование кадрового резерва Центра РНО (как для основной, так и для бесплатной деятельности).

6. Повышение эффективности системы управления, а именно: минимизировать время от принятия решений до их исполнения — есть внутренние политики по основным вопросам. Оперативное управление и принятие решений должно быть понятно сотрудникам.

7. Обеспечить защищенность организации (компьютерную, от проверок Росрегистрации, по помещению и т. д.), в том числе в сотрудничестве с другими организациями, в коалициях (например, один суперпрофессиональный юрист на пул организаций).

И в заключение в протокол занесли следующий комментарий в дополнение к целям до 2010 г.: «Мы не связаны напрямую с НКО, наши цели не случайно внутренние (нацелены вовнутрь), а миссия — с гражданскими инициативами и гражданским обществом. НКО — не единственный инструмент и не единственный путь. Могут возникать инициативные группы, которые, например, в Перми “Аверкиев и Со.”, научились консультировать. Наш клиент: непротестные инициативные группы (АО)».

В ходе собрания Анна Клецина высказала мнение по поводу своего видения будущего организации:

— *Возникло две проблемы: с одной стороны, мало активных доноров, на которых мы можем рассчитывать, которые объявляют конкурсы, дают гранты; с другой стороны, у нас появились серьезные опасения по поводу эффективности сектора зарегистрированных некоммерческих организаций, как того, через кого мы реализуем свою миссию.*

Конечно, некоммерческие организации могут что-то делать напрямую — встать в «Ленте» и собирать деньги, чтобы передать в детскую больницу. Мы же можем, как правило, обучить благотворительную компанию, а они уже потом грамотно организуют кампанию по сбору средств. После наших консультаций они потом хорошо сами развиваются, всем внушают, что они ничего не украдут, и что “жертвуйте все”...

Почти все время нашей работы мы полагались на эту группу зарегистрированных некоммерческих организаций как на проводника, а дальше они уже

реализуют то, ради чего в конечном итоге работаем и мы. Мы работаем как b2b, а потом они уже реализуют цели: повышение качества жизни, построение гражданского общества и так далее...

Соответственно, сейчас мы переживаем какой-то идеологический кризис, возникают сомнения в том, что как популяция некоммерческий сектор, который сейчас функционирует, — единственный, и что только НКО максимально эффективно могут эти задачи выполнять.

Мы, конечно, сделали еще одну вещь: мы переориентировали наши предложения для бизнеса для корпоративной ответственности с собственно благотворительности на HR-работу с персоналом. Но здесь немного рано говорить: мы только начали продвигать этот продукт, еще нет результатов, неизвестно — сработает это или нет.

А с инициативными группами — это перспективное направление. Обычные наши группы, которые мы поддерживаем, — это зарегистрированные некоммерческие организации. Мы пришли к решению поддерживать другие целевые группы — это общественные движения и незарегистрированные НКО... Те, кто или еще не зарегистрировал свою организацию, или будет ее регистрировать, т. е. вышли на дополнительный рынок. Это прямое содействие благотворительности... Как правило, мы это делаем косвенно, мы обучаем перспективные благотворительные организации.

Вышли на дополнительный рынок по услугам и по донорству. Условно здесь два рынка (опять же вилка): с одной стороны, наша задача: донорам надо продвинуть идею, что надо эту группу граждан, организацию поддерживать; с другой стороны, надо понять, есть ли у нас компетенции, можем ли мы быть чем-то полезны этим инициативным группам — для их развития, устойчивости...»

Ключевые компетенции, выделенные в феврале 2006 г. на совещании по разработке стратегии ЦРНО

- ▣ Хорошо организовывать большие мероприятия (**event management**).
- ▣ Разрабатывать социальные, гуманитарные проекты, программы, инициативы.
- ▣ Тусовать организации на нейтральной площадке, создавать атмосферу и пространство доверия в среде НКО.
- ▣ Быть посредником.
- ▣ Аккумулировать и распространять социально значимую информацию, проводить мониторинг того важного, что влияет на деятельность НКО, и вовремя предупреждать об изменениях.
- ▣ Консультировать, передавать знания для НКО, особенно по юридическим и бухгалтерским вопросам.
- ▣ Писать аналитические тексты.
- ▣ Хорошо обучать специалистов НКО: интерактивно на базовом и среднем уровнях необходимым и достаточным компетенциям.
- ▣ Выполнять за НКО часть их служебных функций (аутсорсинг) для снижения их операционных расходов.

Что еще мы умеем делать хорошо:

- ▣ Работать с большим количеством организаций.
- ▣ Делать проекты с использованием сочетания компьютерных технологий и живого общения.
- ▣ Популяризировать и распространять информацию (b2b).
- ▣ Делать много за небольшие средства.
- ▣ Быть финансово состоятельными с сохранением независимости.
- ▣ Разрабатывать новые обучающие программы в новом формате.
- ▣ Проводить открытые учебные программы.

- ▣ Empowerment — через обучение, консультирование, информирование.

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько обоснованным является создание при благотворительной организации ЦРНО юридически самостоятельной коммерческой организации — ООО ЦРНО? Как вы думаете, почему ЦРНО не стало заниматься предпринимательской деятельностью в рамках некоммерческой организации?

2. ЦРНО как ресурсный центр является своего рода монополистом на рынке Санкт-Петербурга и Ленинградской области. Каким образом ЦРНО может использовать свое положение для привлечения дополнительного финансирования?

3. В связи с глобальным экономическим кризисом компании начинают активно сокращать свои расходы. В первую очередь это коснется расходов на маркетинг и различные социальные программы. Насколько в связи с этим актуальным будет новое направление ЦРНО, нацеленное на развитие корпоративной социальной ответственности? Какие новые направления деятельности могут стать востребованными в условиях кризиса?

4. Поскольку ЦРНО рассматривает инициативные группы как свою новую целевую аудиторию, каким образом это повлияло на маркетинговую стратегию центра?

5. Проведите SWOT-анализ деятельности ЦРНО. Какие, на ваш взгляд, угрозы могут существенно изменить положение ЦРНО на рынке? Какие возможности существуют для развития ЦРНО на сегодняшний день? Насколько они актуальны и для других региональных некоммерческих организаций?

6. Можно ли рассматривать ЦРНО как некую универсальную модель деятельности ресурсного центра, которую можно тиражировать в другие регионы?

Приложение 1.

Список членов БОО ЦРНО на ноябрь 2008 г.

Правление:

- ▣ Председатель — Р. С. Хацкелевич, заместитель исполнительного директора Фонда Дмитрия Зимина «Династия».
- ▣ Заместитель председателя — А. С. Карпов, директор центра экспертиз «ЭКОМ».
- ▣ Секретарь — А. А. Клёцина директор по развитию БОО Центр РНО.

Контрольно-ревизионная комиссия:

- ▣ А. В. Орлова, руководитель направления «Ресурсный центр для НКО» БОО Центр РНО.
- ▣ Э. В. Чижевская, директор по внешним связям компании DOOR (Training and consulting).
- ▣ А. А. Гордеева, менеджер программ БОО Центр РНО.
- ▣ Исполнительный директор: Е. В. Мачнев.

ФИО	Организация	Примечания
Беспрозванная Полина Владимировна	ЦРНО, фонд Лихачева	
Вдовин Юрий Иннокентьевич	Гражданский контроль	
Гаврилов Федор Александрович	Журнал «Эксперт СЗ»	
Гордеева Анастасия Александровна	АСИ, Москва	Член КРК ЦРНО
Журавлева Ксения Германовна	Журнал «Аэропорт»	
Карпов Александр Семёнович	ЭКОМ	Заместитель председателя правления ЦРНО
Клёцина Анна Александровна	ЦРНО, «Организационные Решения»	Секретарь правления ЦРНО
Мачнев Евгений Владимирович	ЦРНО, ЕВМ Тренинг	Исполнительный директор ЦРНО

Окончание таблицы

ФИО	Организация	Примечания
Мышковская Ольга Сергеевна	Секретное место	
Орлова Анна Валерьевна	ЦРНО	Член КРК ЦРНО
Орлова Ольга Валентиновна	ООО Клаас Восток, Москва	
Пустынцев Борис Павлович	Гражданский контроль	
Хацкелевич Роза Самуиловна	Фонд «Династия»	Председатель правления ЦРНО
Чижевская Элина Викторовна	Bridge Training, Москва	Член КРК ЦРНО

Приложение 2.

Второй городской благотворительный фестиваль «Добрый Питер»



В декабре 2007 г. второй раз подряд мы с помощью партнеров из других НКО провели Городской благотворительный фестиваль «Добрый Питер».

«Добрый Питер — 2007» — это выполненное обещание, данное организацией прошлой зимой на закрытии Года благотворительности в России. Тогда было заявлено о намерении сделать фестиваль ежегодным, создавая, таким образом, добрую традицию в предновогодние дни приобщать горожан к практике частных пожертвований, подготовке рождественских подарков тем, кому особенно нужна помощь.

Состоявшийся фестиваль принес следующие показательные результаты:

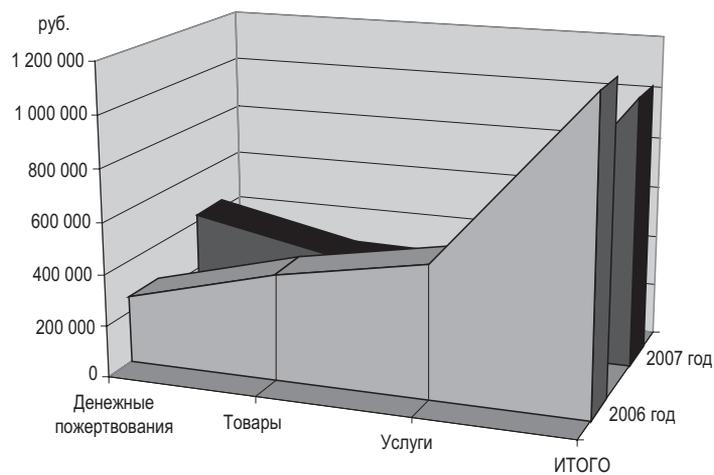
- ▣ Было сделано более 11 500 пожертвований;
- ▣ Порядка 3300 человек получили необходимую помощь и поддержку.

Всего за время фестиваля собраны денежные пожертвования в общей сумме **429 517 руб. 44 коп.** и товары, оцениваемые на сумму **313 097 руб.**

Помимо этого, в течение Фестиваля привлечено множество разнообразных ресурсов, приблизительно оцениваемых на сумму **742 614 руб. 44 коп.**; в том числе в форме денежных средств, безвозмездного предоставления услуг и добровольного труда на Фестивале использовались ресурсы, эквивалентные **300 000 руб.**

Итоговая сумма составляет **1 042 614 руб. 44 коп.**

Если сравнить итоги минувшего года с результатами позапрошлого фестиваля, можно отметить заметное увеличение суммы денежных пожертвований. При этом благодаря накопленному опыту организации и проведения мероприятий в рамках «Доброго Питера», в 2007 г. значительно меньше использовались услуги сторонних организаций:



Приложение 3.

Описание фандрайзинговых акций фестиваля «Добрый Питер»

Акция «Купил — отдал»

Сценарий акции: сбор продуктов или товаров, приобретаемых покупателями в торговых точках — участниках фестиваля и безвозмездное жертвование их в пользу нуждающихся (детей-инвалидов, многодетных семей, бездомных, пожилых, уличных подростков, сирот, бездомных животных и т. д.).

Акции проходили в торговых сетях «Лента», «Карусель», торгово-развлекательных комплексах «Галерея 1814», «Румба», «Юго-Запад» (находятся под управлением компании «АйБи Групп»), ТЦ «Меркурий».

Акция «Банка»

Сценарий акции: сбор денежных пожертвований в специальные банки.

Банки стояли во всех местах проведения акций фестиваля как дополнительная или альтернативная возможность для тех, кто хотел пожертвовать денежные средства в помощь нуждающимся. Кроме того, «банки» для сбора денежных пожертвований находились в офисах компаний «Филип Моррис Ижора», «Аксель-Моторс BMW», «Мастер Профиль», в Балтийском банке. «Филип Моррис Ижора», в частности, собирал средства для Фонда культурных программ СВАШ. В свою очередь СВАШ в рамках своего участия в фестивале провел на предприятии акцию «Подари ребенку ангела», а также организовал выступление художественного коллектива.

Акции «Благотворительный базар», «Благотворительная лотерея»

Сценарий акции: благотворительная продажа рисунков и сувениров, созданных членами и клиентами некоммерческих организаций. Благотворительные базары и лотереи прошли на корпоративных праздниках

компании «DataArt» и Ассоциации SPIBA, а также в бизнес-центрах управляющей компании «Питер», уже второй год подряд предоставляющих свои площадки для акций фестиваля. Собранные средства были направлены на приобретение обучающих материалов для детей из социально-реабилитационного центра г. Всеволожска и Центра социально-медицинской помощи, а также на помощь одиноким пожилым людям.

Нельзя не отметить собственную инициативу бизнеса по сбору пожертвований. Так, например, компания Coca-Cola провела среди своих сотрудников акцию по сбору теплых вещей, которые были отданы в организацию «Ночлежка», а компания «Транс Форс» подарила 300 билетов на новогодние представления подопечным Санкт-Петербургского отделения организации Красный Крест.

В ТРК «Галерея 1814» в течение пяти дней собирало средства и пожертвования Санкт-Петербургское отделение российского Красного Креста. Посетители, узнав, что организация помогает малышам из детских домов Ленинградской области, возвращались в ТРК, чтобы принести из дома теплые вещи для них.

Помощь в проведении публичных акций по сбору пожертвований оказывали добровольцы студенческой организации AIESEC и волонтерской службы, а также сотрудники страховой компании «РЕСО-Гарантия». Более 350 волонтеров откликнулись на призыв организаторов личным участием помочь благотворительным организациям. В качестве благотворительного вклада Центр организационного консультирования Equator и рекламное агентство АСГ провели обучение волонтеров навыкам общения с посетителями при сборе частных пожертвований в ТРК и магазинах.

**Приложение 4.
Результаты фандрайзинговых акций в рамках фестиваля «Добрый Питер»**

Второй благотворительный фестиваль «Добрый Питер», 5–16 декабря 2007 г.						
6 декабря, ТРК «РУМБА» (ул. Васи Алексева, 6, 3-й этаж) — пресс-конференция — открытие благотворительного фестиваля «Добрый Питер»						
Организация	Даты проведения акций	Места проведения акции	Стоимость товаров в денежном эквиваленте	Акция «Банка»	Благотворительный базар, акция «Банка» и «Купил — отдал»	
СПб РОО «Российский Красный Крест»	05.12–09.12	ТРК «Галерея 1814», Петерсон, ст. м. «Нарвская»	18 000	19 385,77	37 385,77	
РОО социальной поддержки и взаимодействия «Доверие»	05.12–09.12	ТРК «Румба», «Петерсон», ст. м. «Кировский завод»	570	15 755	16 325	
СПб РБОО «Успала-пирк»	08 дек.					
РОО инвалидов «Лига жизненной помощи людям с проблемами развития»	05.12–06.12		1800		1800	
СПб БОО «Волонтерская служба»	07.12–09.12	ТРК «Юго-Запад»	9600	8840,95	18 440,95	
СПб ОО «Городская ассоциация родителей детей-инвалидов» (ГАОРДИ)	12.12–16.12	«Лента» на Васильевском, ст. м. «Приморская»	65 560		65 560	

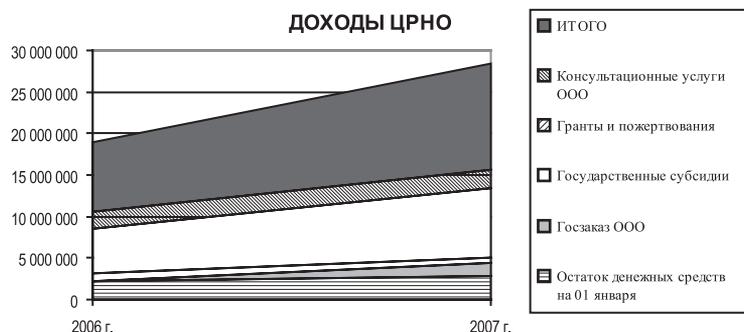
Организация	Даты проведения акций	Места проведения акции	Стоимость товаров в денежном эквиваленте	Акция «Банка»	Благотворительный базар, акция «Банка» и «Купил — отдал»
СПб ООО «Городская ассоциация родителей детей-инвалидов» (ГАООРДИ)	12.12–16.12	«Лента» на Обводном, ст. м. «Балтийская»	65 560	34 652,4	100 212,4
РОО «Дети и родители против рака»	12.12–16.12	«Лента» на Бухарестской, ст. м. «Купчино»	27 862	31 834,57	59 696,57
СПб РБОУ «Ночлежка» и РБОУ «Немецко-русский обмен»	12.12–16.12	«Лента» на Савушкина, ст. м. «Старая деревня»	18 196	2130	20 326
СПб РБОУ «Упсала-цирк»	14.12–15.12	«Лента» на Энергетиков, ст. м. «Ладожская»	3000	2445	5445
БФ «АдВита»	12 дек.		8440		8440
СПб ОБФ «Родительский Мост»	13.12–16.12	«Лента» на Энергетиков, ст. м. «Ладожская»	19 325	7495	26 820
РБОУ «Центр помощи бездомным животным «Потеряшка»	12.12–16.12	«Лента» на Выборгском, ст. м. «Озерки»	3850	22 392	26 242
СПб БОО «Теплый дом»	12.12–16.12	«Лента» на Таллинском шоссе (пр. Ветеранов)	12 000	15 662	27 662
Клуб социальной реабилитации «Феникс»	12.12–13.12	«Лента» на Дальневосточном шоссе (пр. Большевиков)	3800	6862,45	10 662,45
РОО инвалидов «Лига жизненной помощи людям с проблемами развития»	14.12–16.12		8200	17 178,33	25 378,33

Организация	Даты проведения акций	Места проведения акции	Стоимость товаров в денежном эквиваленте	Акция «Банка»	Благотворительный базар, акция «Банка» и «Купил — отдал»
СПб БОО «Детский кризисный центр»	12.12–13.12	«Лента» на Московском шоссе, 16	8886	8043,6	16 929,6
РОО «Активная социальная служба»	14.12–16.21		9600	49109	58 709
СПб БОО «Мальтийская служба помощи»	12.12–16.12	«Лента» на Руставели, 61	10 591	9557,6	20 148,6
БФ «АдВита»	12 дек.	«Лента» на Хасанской, 17	12 882	18 993,86	31 875,86
БФ «Милость»	13.12–16.12		7339	12 925,96	20 264,96
СПб БОО «Врачи детям»	07.12, 08.12, 09.12	«Карусель» на Пулковском шоссе, 19	310	29 834,57	30 144,57
БФ «Помощь бездомным собакам»	08–09.12, 15.12–16.12	«Карусель», Коломяжский, 17			0
БФ «Помощь бездомным собакам»	08–09.12, 15.12–16.13	ТЦ «Меркурий» на Савушкина, 141	680	11 200	11 880
СВАШ	5 дек.	«Румба»	520	35 180	35 700
			316 571	359 478,06	676 049,06
19 декабря, Отель «Radisson SAS» (Невский пр., 49/2) — пресс-конференция — «Вскрытие банок»					

**Приложение 5.
Финансовый отчет**

ДОХОДЫ

Наименование показателя	2006 г.	2007 г.
Остаток денежных средств на 01 января	2 236 101	2 879 820
Госзаказ ООО	0	1 480 040
Государственные субсидии	1 000 000	675 000
Гранты и пожертвования	5 355 485	8 392 839
Консультационные услуги ООО	1 999 182	2 228 388
ИТОГО:	8 354 667	12 776 267

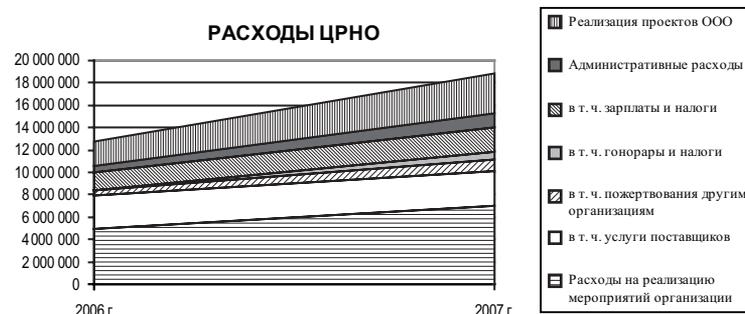


Центр РНО благодарит грантодателей и жертвователей, оказавших нам поддержку:

- ▣ Агентство социальной информации (АСИ).
- ▣ Гагаринский фонд.
- ▣ Фонд Ч. С. Мотта.
- ▣ Европейская комиссия (программы «Европейская инициатива по демократии и правам человека» и IBPP).
- ▣ Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF).
- ▣ ООО «Международные услуги по маркетингу табака» («БАТ Россия»).

РАСХОДЫ

Наименование показателя	2006 г.	2007 г.
Расходы на реализацию мероприятий организации	4 991 352	7 026 299
в т.ч. услуги поставщиков	2 977 476	3 043 671
в т.ч. пожертвования другим организациям	467 025	1 050 284
в т.ч. гонорары и налоги	0	672 976
в т.ч. зарплаты и налоги	1 546 851	2 259 368
Административные расходы	644 690	1 195 291
Реализация проектов ООО	2 074 906	3 654 498
ИТОГО:	7 710 948	11 876 087



**1.6.
ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ**

ДЕЛОВАЯ ИГРА ПО ФАНДРАЙЗИНГУ

Составить грантовую заявку на проект или мероприятие, используя шаблон грантовой заявки Благотворительного фонда В. Потанина, и презентовать ее в аудитории. Группа экспертов выбирает лучшую грантовую заявку.

Ниже приводится грантовая заявка 2006–2007 гг., победившая в номинации «Партнерские музейные проекты».

Общие сведения о проекте:		Ф.И.О. и должность автора (авторов) проекта	
Номинация конкурса	Название проекта	Галеутдинова Наталья Викторовна	
Партнерские музейные проекты	«Хорошо забытое старое»	Методист Епифанского историко-этнографического музея (структурное подразделение музея-заповедника «Куликово поле»)	
Общие сведения об организации:			
Полное наименование организации: ФГУ КУЛЬТУРЫ Государственный военно-исторический и природный музей-заповедник «Куликово поле»		Ф.И.О. (полностью) и должность руководителя организации: Гриценко Владимир Петрович, директор	
Почтовый адрес организации:			
Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, номер дома, квартиры, офиса, комнаты
	Тульская область	г. Тула	
Прочая контактная информация организации:			
Основной номер телефона	Дополнительный номер телефона	Номер факса с кодом	Основной электронный адрес
			Дополнительный электронный адрес
Основные проекты организации за 3 года, реализованные на внебюджетные средства (год, название, размер бюджета, источник)		Проект «Епифанская мануфактура» (автор А. В. Веревкин), 2005 год, грант МП-07 от 24.06.2005 г. Благотворительный фонд В. Потанина, бюджет 19540 долл.США	

Контактные лица по проекту:						
ФИО. (полностью)	Почтовый индекс	Регион	Населенный пункт	Улица, дом, комната	Номер телефона/факса	электронный адрес
1. Галеутдинова Наталья Викторовна						
2. Цепляев Сергей Евгеньевич						

Краткое содержание проекта (не более 5 страниц)

Епифань, основанная Иваном Грозным в 1572 году, в конце XIX — нач. XX в. была крупным торговым и промышленным центром Тульской губернии, игравшим определяющую роль в экономическом и культурном развитии региона Верхнего Дона. В советское время жизнь города кардинально поменялась в связи с созданием по соседству нового административного центра — Кимовска. Епифань при этом утратила статус города и сейчас это небольшой поселок городского типа, обычная российская провинция с населением 2300 человек, где есть детский сад, школа, библиотека, музей, работает несколько небольших предприятий и частных предпринимателей. Но в конце 2005 года в результате организации местного самоуправления поселок вновь стал самостоятельным муниципальным образованием со своей Городской думой. Одной из проблем сегодняшней Епифани наряду с экономическими, социальными и бытовыми сложностями, остается пережиток прошлой эпохи, который можно охарактеризовать как пассивную гражданскую позицию населения.

Проект предусматривает совместную деятельность Историко-этнографического музея штг. Епифань (структурного подразделения музея-заповедника «Куликово поле»), епифанской администрации и местного сообщества, направленную на преодоление негативных последствий социального иждивенчества, преобразование культурной среды поселка средствами культуры. Федеральный закон об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации от 6 октября 2003г. за №131-ФЗ и активная часть местного сообщества (школа, библиотека, музей, поселковая администрация, депутаты, избранные 30 октября 2005 г.) — это правовой, интеллектуальный и административный ресурс для возрождения провинции, ее жизненного уклада и культурных традиций

Сроки реализации проекта (дата начала — дата окончания)	Проект рассчитан на 11 месяцев, с июня 2006 г. по май 2007 г.
Запрашиваемая сумма (в долларах)	\$ 13 263
Общий бюджет проекта ¹ , в т. ч. имеющиеся источники финансирования (в долларах) (не более 1/2 страницы)	<p>\$ 20 106</p> <p>Источники софинансирования: собственные средства (средства музея), спонсорская поддержка (местные предприниматели), муниципальный бюджет шт. Елифань.</p> <p>Бюджет.</p> <p>Статья расходов Финансирование Другие Фонда источники</p> <p>Административные и прочие расходы: 8473 1724</p> <p>Оборудование и сопутствующие расходы: 800 4762</p> <p>Командировочные расходы: — 357</p> <p>Индивидуальная финансовая поддержка: 3990 -</p> <p>Итого: 13263 6843</p> <p>На средства Фонда предполагается выпустить памятный почетный знак участника акций, информационно-имиджевую полиграфическую продукцию, частично финансировать проведение акций 1 и 2, приобрести цифровой фотоаппарат и оказать индивидуальную фин.поддержку участникам проекта</p>

¹ Бюджет проекта может быть составлен в свободной форме и может включать следующие статьи: административные и прочие организационные расходы, индивидуальная финансовая поддержка, командировочные и транспортные расходы, оборудованные и сопутствующие расходы.

Цели и задачи проекта	<p>Цель проекта: возрождение жизненного уклада и культурных традиций бывшего уездного города — поселка городского типа Елифань, преодоление стереотипов социального ожидания.</p> <p>Задачи проекта:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Активизация жизненной позиции жителей Елифани. 2. Формирование устойчивых партнерских связей между администрацией, организациями культуры, местными предпринимателями, вовлечение новых партнеров из разных сфер профессиональной деятельности, в том числе, из сферы муниципального управления, среднего и малого бизнеса. 3. Преобразование культурной среды города силами местного сообщества. 4. Создание привлекательного образа Елифани как для населения, так и для более широкой аудитории через реальную деятельность по благоустройству и оздоровлению внутреннего климата, а также фотовыставки, печатную продукцию, электронные носители с целью повышения ее привлекательности как постоянного места жительства и как туристического объекта.
Проблемы, которые решает проект	Проект способствует решению проблемы пассивной жизненной позиции большинства жителей муниципального образования, преодолению неустойчивости партнерских связей, отсутствия инвестиционной привлекательности поселка (в сфере туризма и предпринимательства)
Целевая аудитория проекта	Жители Елифани
Содержание деятельности в рамках проекта	<p>Проведение 3-х параллельных акций среди жителей Елифани:</p> <p>Акция 1. Дизайн-конкурс проектов табличек старых названий улиц города. По одному из проектов, выбранному общественным жюри, будут изготовлены таблички с названиями улиц и помещены на дома под № 1 данных улиц.</p> <p>Акция 2. «Аукцион добрых дел» — среди жителей поселка объявляется конкурс «Я и моя Елифань» — на аукцион выставляются разнообразные «дела», которые предстоит осуществить (благоустройство общественных мест, проведение массовых мероприятий, организации досуга жителей и т. д.).</p> <p>Акция 3. Конкурс «Моя улица вчера, сегодня, завтра» — фотовыставка из семейных архивов елифанцев в общественных местах поселка (5 выставок)</p>

МАРКЕТИНГ¹

2.1. РАСЧЕТНЫЕ ЗАДАЧИ

ЗАДАЧА № 1

Издательство музея выпускает и реализует три путеводителя по залам музея. В таблицах приведены данные производства и реализации путеводителя за сентябрь и октябрь.

Наименование путеводителя	Цена в сентябре, руб.	Объем производства в сентябре, шт.	Объем реализации в сентябре, шт.
1. Краткий путеводитель по музею	25,0	3000	2950
2. Маршруты по залам музея	15,0	2800	2800
3. Временные выставки музея	20,0	2500	2400

Наименование путеводителя	Цена в октябре, руб.	Объем производства в октябре, шт.	Объем реализации в октябре, шт.
1. Краткий путеводитель по музею	35,0	3000	2950
2. Маршруты по залам музея	20,0	2800	2800
3. Временные выставки музея	21,0	2500	2400

¹ Расчетные, ситуационные и проектные задачи по маркетингу разработаны доц. Шековой Е. Л. и апробированы в рамках курсов «Маркетинг в сфере культуры», «Музейный маркетинг».

<p>Механизмы реализации проекта: участники, партнеры, этапы реализации (не более 1 страницы)</p>	<p>Участники проекта: жители Елифани. Партнеры: поселковая администрация, Елифанская школа, библиотека, дом культуры; пред- ставители малого и среднего бизнеса, предприятия поселка: Елифанское потребительство, фабрика «Московитянка», рынок. Этапы реализации.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработка положений о конкурсах. Объявление конкурсов в Елифани (июнь 2006) 2. Прием заявок на участие, проведение конкурсов (июль 2006 — март 2007). 3. Подведение промежуточных итогов трех акций (август 2006, декабрь, 2006, март 2007). 4. Презентация результатов акций в общественных местах (в течение проекта). 5. Размещение конкурсных материалов в сети Интернет и местных СМИ — создание образа Елифани вовне (ежемесячно, начиная с августа 2006). 6. Подведение итогов конкурсов. Жюри — елифанцы, отражающие свое мнение в книгах отзы- вов. Награждение победителей (апрель 2007)
<p>Критерии оценки эффективности реализации проекта</p>	<p>Эффективность проекта может быть оценена путем статистических подсчетов количества пре- тендентов на участие в конкурсах, отзывов и оценок в книгах отзывов, количества обращений в оргкомитет проекта, по количеству посещений странички Интернет и отзывов в местных СМИ.</p> <p>Проект можно также считать эффективным:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. При заметном преобразении облика города. 2. При возникновении новых (возрождении старых) общественно полезных традиций. 3. При оживлении социально-культурной жизни города, плотворном взаимодействии пред- приятий и частных предпринимателей, администрации и населения
<p>Откуда Вы получили информацию о кон- курсе?</p>	<p>Ассоциация менеджеров культуры</p>

Определить:

1. Какой из трех путеводителей музея имеет более эластичный спрос и предложение по цене?

2. Какие путеводители более сильно конкурируют между собой?

3. К какой из товарных групп относятся данные путеводители, если среднедушевой доход населения за сентябрь составил 3000 руб., а за октябрь — 3500 руб.

ЗАДАЧА № 2

В 2001 г. театр имел следующие расходы:

- ▣ арендная плата — 20 000 руб.,
- ▣ заработная плата основного персонала — 26 000 руб.,
- ▣ капитальный ремонт — 10 000 руб.,
- ▣ коммунальные расходы — 3500 руб.,
- ▣ расход материалов — 50 руб. на единицу сувенирной продукции,
- ▣ текущий ремонт — 4000 руб.,
- ▣ уплаченный штраф — 1200 руб.

Выручка от реализации сувенирной продукции составила 155 000 руб., цена за единицу сувенирной продукции — 145 руб.

Определить: Себестоимость сувенирной продукции, рентабельность производства сувенирной продукции. Охарактеризовать полученные результаты.

ЗАДАЧА № 3

В октябре 2002 г. постоянные расходы издательства музея составили 10 000 руб.

Переменные расходы — 60 руб. на единицу печатной продукции.

Рентабельность производства издательства музея составила 35%.

Объем производства и реализации печатной продукции — 700 шт.

Определить: Цену за единицу печатной продукции и запас прочности издательства музея.

Охарактеризовать полученные результаты.

ЗАДАЧА № 4

В ноябре 2002 г. затраты видеостудии театра составили следующие значения:

- ▣ Постоянные затраты — 30 000 руб.,
- ▣ Переменные затраты — 80 000 руб.
- ▣ Объем производства и реализации видеокассет — 1000 шт.
- ▣ Валовая прибыль видеостудии театра — 40 000 руб.

Определить:

1. Рентабельность производства видеостудии театра.

2. Рентабельность продаж видеостудии театра.

3. Рентабельность продукции видеостудии театра.

Охарактеризовать полученные результаты.

ЗАДАЧА № 5

Рентабельность сувенирной продукции музея в 2002 г. составила 20%.

Цена за единицу сувенирной продукции — 200 руб.

Объем производства и реализации сувенирной продукции — 500 шт.

Кредиторская задолженность составила 10% от общих коммерческих расходов музея.

Дебиторская задолженность — 15% от общих коммерческих расходов музея.

Сырье и материалы — 40% от общих коммерческих расходов музея.

Определить:

1. Показатели оборачиваемости сырья и материалов, кредиторской и дебиторской задолженности музея.

2. Время нахождения в обороте сырья и материалов, кредиторской и дебиторской задолженности музея.

3. Охарактеризовать полученные результаты.

ЗАДАЧА № 6

Издательство музея в 2001 г. реализовало 5000 шт. печатной продукции по цене 100 руб. за единицу продукции. Общие расходы издательства составили 350 000 руб. По плану рентабельность производственной деятельности издательства должна была составить 50%. Объем реализации такой же продукции издательствами-конкурентами составил 25 000 шт.

Определить:

1. Долю издательства музея на рынке.
2. Фактическую рентабельность производственной деятельности издательства.
3. Коэффициент конкурентного преимущества издательства музея.
4. Позицию издательства музея в матрице МакКинзи и БКГ.
5. Охарактеризовать полученные результаты.

ЗАДАЧА № 7

В таблицах 1 и 2 представлены данные о посещаемости Государственного Эрмитажа и размерах входной платы для различных категорий посетителей за октябрь и ноябрь 2002 г.

Таблица 1

Структура посетителей в Государственном Эрмитаже в 2002 г.

Категории посетителей	Число посетителей в октябре, чел.	Число посетителей в ноябре, чел.
1. Иностранные граждане	92 856	93 673
2. Российские граждане	198 233	177 995
Итого	291 089	271 668

Таблица 2

Входная плата в Государственном Эрмитаже в 2002 г.

Категории посетителей	Входная плата в октябре, руб.	Входная плата в ноябре, руб.
1. Иностранные граждане	300	350
2. Российские граждане	15	50

Определить:

1. Функцию спроса на посещаемость музея в зависимости от входной платы.
2. Является ли спрос на посещаемость музея эластичным?
3. Как изменились доходы музея от увеличения входной платы.

ЗАДАЧА № 8

В таблицах 1 и 2 представлены данные о посещаемости Государственного Эрмитажа и размерах входной платы для различных категорий посетителей за октябрь и ноябрь.

Определить:

1. Функцию спроса на посещаемость музея в зависимости от входной платы.
2. Является ли спрос на посещаемость музея эластичным?
3. Как изменились доходы музея от увеличения входной платы.

Таблица 1

Структура посетителей в Государственном Эрмитаже

Категории посетителей	Число посетителей в октябре, чел.	Число посетителей в ноябре, чел.
1. Иностранные граждане	92 856	93 673
2. Российские граждане	198 233	177 995
Итого	291 089	271 668

Таблица 2

Входная плата в Государственном Эрмитаже

Категории посетителей	Входная плата в октябре, руб.	Входная плата в ноябре, руб.
1. Иностранные граждане	300	350
2. Российские граждане	15	50

Определить: Себестоимость продукции, рентабельность производства, безубыточный объем производства. Охарактеризовать полученные результаты.

ЗАДАЧА № 9

В сентябре у ООО «Реставрация» были следующие затраты:

Постоянные затраты — 30 000 руб.

Переменные затраты — 80 руб. на ед. продукции.

Стоимость основных и оборотных фондов — 5 млн руб.

Объем производства и реализации — 1500 шт.

Валовая прибыль предприятия — 50 000 руб.

Определить:

1. Рентабельность производства,
2. Рентабельность продаж,
3. Рентабельность продукции.
4. Рентабельность предприятия. Охарактеризовать полученные результаты.

ЗАДАЧА № 10

Издательство выпускает и реализует три вида открыток. В таблицах приведены данные производства и реализации открыток за сентябрь и октябрь.

Виды открыток	Цена в сентябре, руб.	Объем производства в сентябре, шт.	Объем реализации в сентябре, шт.
1. С изображением Эрмитажа	7,5	3000	2950
2. С изображением Русского музея	7,3	2800	2800
3. С изображением Кунсткамеры	7,0	2500	2400

Виды открыток	Цена в октябре, руб.	Объем производства в октябре, шт.	Объем реализации в октябре, шт.
1. С изображением Эрмитажа	8,5	2950	2940
2. С изображением Русского музея	8,5	2900	2900
3. С изображением Кунсткамеры	7,8	2350	2350

Определить:

1. Какой из трех видов открыток имеет более эластичный спрос и предложение по цене?

2. Какие виды открыток являются более сильными конкурентами?

3. К какой из товарных групп относятся представленные открытки, если среднедушевой доход населения за сентябрь составил 3000 руб., а за октябрь — 3500 руб.

ЗАДАЧА № 11

Фирма «Конус» занимается производством сувенирных игрушек. Валовая прибыль на одно изделие составляет 98 руб. В результате маркетинговых исследований предполагается увеличение доли фирмы на рынке с 10 до 12% при емкости рынка 175 млн шт. продукции. Затраты на маркетинг в расчете на год составляют 182 млн руб.

Определить:

Дополнительную чистую прибыль фирмы.

ЗАДАЧА № 12

ООО «Астра» реализует в Санкт-Петербурге различные видеокассеты. В таблице приведены данные о продаже ООО «Астра» видеокассет в расчете на одного жителя Санкт-Петербурга за 3 года.

Объем продаж	Год		
	1-й год	2-й год	3-й год
Продажа видеокассет на 1 чел., руб.	97	94	90

Определить:

1. Прогноз возможного объема реализации видеокассет в 4-м году.

2. Среднюю ошибку прогноза.

ЗАДАЧА № 13

Издательство при реализации продукции ориентируется на три сегмента рынка. В первом сегменте

объем продаж в прошлом периоде составил 8 млн шт. при емкости рынка в этом сегменте 24 млн шт. Предполагается, что в настоящем году емкость рынка в этом сегменте возрастет на 2%, доля издательства — на 5%.

Во втором сегменте доля издательства составляет 6%, объем продаж — 5 млн шт. Предполагается, что емкость рынка возрастет на 14% при сохранении доли издательства в этом сегменте.

В третьем сегменте емкость рынка составляет 45 млн шт., доля издательства — 0,18. Изменений не предвидится.

Определить:

Объем продаж издательства в настоящем году при вышеуказанных условиях.

ЗАДАЧА № 14

ООО «Крокус» занимается розничной реализацией журналов и размещает печатную рекламу в двух газетах — «Асток» и «Метро». В ходе опроса клиентов было выявлено среднее количество потребителей, приходящих по той или иной рекламе в газетах. Эти данные приведены в таблице 1. Доходы от одного клиента составляют в среднем 200 руб. Расценки на рекламу в газетах приведены в таблице 2.

Определить:

1. Эффективность каждого рекламного модуля в обеих газетах, эффективность совокупной рекламы в каждом издании и эффективность всей рекламной кампании в целом.
2. Эффективность рекламной кампании при 25% пересечении аудиторий газет.
3. Распределить рекламный бюджет на следующий период в размере 40 тыс. руб.
4. Построить график зависимости прибыли фирмы от затрат на рекламу.

Таблица 1

Издание	Площадь рекламного модуля, кв. см.							
	460	225	150	110	75	55	36	25
	Число клиентов, пришедших по рекламе на обложке, чел.							
Асток	–	24	–	23	–	19	–	–
Метро	–	–	20	–	18	–	–	–
	Число клиентов, пришедших по рекламе на страницах газеты, чел							
Асток	8	8	–	8	–	6	–	4
Метро	7	7	7	6	6	5	4	–

Таблица 2

Издание	Площадь рекламного модуля, кв. см.							
	460	225	150	110	75	55	36	25
	Стоимость одного рекламного модуля на обложке, руб.							
Асток	10 000	5400	3600	2900	2000	1700	1000	800
Метро	17 300	7800	5300	3700	2700	2100	1700	1000
	Стоимость одного рекламного модуля на страницах газеты, руб.							
Асток	2700	1400	1000	720	500	360	260	170
Метро	3900	1900	1300	900	600	460	300	220

ЗАДАЧА № 15

Музей имеет торговую площадь 3000 кв. м и обслуживает 600 тыс. покупателей в год. За прошлый год покупатели приобрели товаров на сумму 18 млн руб.

Определить:

1. Плотность распределения покупателей.
2. Средний объем разовой покупки.

ЗАДАЧА № 16

ООО «Астра» оценивает рынок в 6 млн чел. Доля потенциальных покупателей составляет 10%. Среднее количество видеокассет фирмы, приобретаемых одним

покупателем в год, равно 2 шт. Суммарное количество видеокассет, выпускаемых фирмой в год, равно 160 тыс. шт.

Определить:

Лояльность покупателей к видеокассетам ООО «Астра».

ЗАДАЧА № 17

Театр разрабатывает три стратегии работы на рынке:

- C1 — интенсивная реклама, низкая цена.
- C2 — низкие расходы на рекламу, низкая цена.
- C3 — интенсивная реклама, высокая цена.

Маркетинговая стратегия	Реклама (руб.)	Цена (руб.)	Прогноз количества (шт.)	Себестоимость (руб.)	Прибыль (руб.)
C1	10 000	150	250 000	130	
C2	200	150	140 000	130	
C3	10 000	200	150 000	130	

Определить:

Какой вариант прогноза сбыта можно принять за основу для составления маркетинговой программы театра?

ЗАДАЧА № 18

Потенциальный рынок ООО «Квант», выпускающего музыкальные диски, в Северо-Западном регионе составляет 70% от общего рынка региона численностью 26 млн чел. Компания активно обслуживает 10% покупателей потенциального рынка, но только 20% покупателей отдадут предпочтение продукции «Квант».

Определить:

- 1. Величину освоенного рынка ООО «Квант».
- 2. Объем продаж, если цена за музыкальный диск составляет 100 руб.

ЗАДАЧА № 19

В г. Смоленске среди театров активно конкурируют три — Драматический, Камерный, Молодежный театры. В результате опроса зрителей в конце мая было определено, что престиж спектаклей Драматического театра соответствует 40%, Камерного театра — 40%, Молодежного театра — 20%. Проведенное в конце июля повторное исследование мнения зрителей дало соответственно следующие показатели: 42, 30, 28%. Исследование изменения зрительских симпатий показало, что на конец мая у Драматического театра было 400 зрителей, у Камерного театра — 400, у Молодежного театра — 200. Драматический театр забрал у Камерного театра 120 зрителей и у Молодежного театра — 20. В то же время Драматический театр отдал Камерному театру 80 своих зрителей и Молодежному театру — 40. Камерный театр забрал у Молодежного театра 20 зрителей и отдал ей 80 своих.

Определить:

- 1. Показатели лояльности (приверженности) зрителей Драматического, Камерного и Молодежного театров, проценты оттока и притока их зрителей.
- 2. Рассчитать доли рынка Драматического, Камерного и Молодежного театров на конец июля, августа, сентября, предполагая сохранение показателей лояльности, оттока и притока зрителей в будущем и при условии раздела рынка между этими тремя театрами. Проанализировать складывающуюся тенденцию.

ЗАДАЧА № 20

Книжный магазин обслуживает район площадью 40 кв. км, где проживает 30 тыс. чел. За прошедший год они приобрели книг на сумму 30 млн руб.

Определить:

Плотность распределения покупателей и объем разовой покупки.

ЗАДАЧА № 21

Театры региона характеризуются следующими данными:

Показатели	Единицы измерения	Театры		
		№ 1	№ 2	№ 3
Количество посетителей	тыс. чел.	400	430	470
Цена билета	руб.	40	42	37
Рентабельность продаж	%	10	12	11

Определить:

1. Емкость рынка.
2. Долю рынка театров в натуральных и стоимостных единицах.
3. Прибыль театров.

ЗАДАЧА № 22

Фактический объем продаж книжной продукции составил 50 млн руб., а количество полученных заказов — 55 млн руб. В оказании услуг по реализации продукции приняло участие 30 чел. Они обслужили 70 тыс. чел.

Определить:

1. Удовлетворенность спроса потребителей.
2. Нагрузку на одного продавца.
3. Объем розничной покупки.

ЗАДАЧА № 23

Потенциальный рынок ООО «Астра» составляет 12% от общего рынка видеокассет региона численностью 5 млн чел. ООО «Астра» активно обслуживает 7% покупателей потенциального рынка, но только 30% покупателей отдают предпочтение видеокассетам ООО «Астра».

Определить:

1. Величину освоенного рынка.
2. Объем продаж организации, если цена за единицу продукции — 150 руб.

ЗАДАЧА № 24

Объем продаж видеокассет в текущем году составил 30 млн руб., а в будущем году ожидается его увеличение на 2%. Расходы на продвижение составляют 7% от объема продаж. Цена за видеокассету составляет 150 руб.

Определить:

1. Расходы на продвижение в текущем и плановом периодах.
2. Долю рынка, если емкость рынка видеокассет — 7 млн шт.

ЗАДАЧА № 25

Издательство располагает маркетинговым бюджетом в размере 3 млн руб., из них 45% бюджета ассигновано на товародвижение; 30% — на маркетинговые исследования; 8% — на тестирование продукции. В будущем году маркетинговый бюджет увеличится на 3%.

Определить:

1. Расходы на рекламу и стимулирование продаж в текущем и плановом годах.
2. Какой метод формирования бюджета на продвижение используется издательством?

ЗАДАЧА № 26

Издательствами региона было произведено за год 15,5 млн книг. Из соседних регионов было завезено 5 млн книг, а вывезено за пределы региона 2 млн книг. Мощность издательства «Крокус» — 4 млн книг в год. В отчетном году «Крокус» было произведено и представлено к продаже 3,5 млн книг. Записи на начало года показали остаток 600 тыс. книг, а на конец года — 100 тыс. книг. Средняя отпускная цена составила 123 руб.

Определить:

1. Емкость отраслевого рынка региона (в натуральном и стоимостном выражении).

2. Объем продаж и выручку издательства в отчетном году.

3. Долю издательства на рынке региона.

ЗАДАЧА № 27

Типография выпускает 40 тыс. книжной продукции в год. Остатки на начало года составляют 2 тыс. книжной продукции, на конец года — 3 тыс. шт. Цена за единицу продукции 60 руб., прибыль — 15 руб. Маркетинговый бюджет составляет 1,5% от объема продаж.

Определить:

1. Долю рынка данной типографии, если емкость товарного рынка — 820 тыс. книжной продукции.
2. Валовую выручку типографии.
3. Валовую прибыль типографии.
4. Маркетинговый бюджет.

ЗАДАЧА № 28

В результате маркетинговых исследований студия звукозаписи «NEW» получила данные о возможности увеличить свою долю на рынке с 8 до 10% при емкости рынка 80 млн ед. музыкальных дисков. Годовые затраты на маркетинг планируются на уровне 0,5 млн руб., а прибыль на один музыкальный диск — 65 руб. При этом емкость рынка в следующем году увеличится на 15 млн музыкальных дисков.

Определить:

Дополнительную прибыль студии звукозаписи в предстоящем году.

ЗАДАЧА № 29

Объем продаж студии звукозаписи «АРС» в текущем году составил 20 млн руб., а в будущем году ожидается увеличение на 15%. Расходы на продвижение составляют 6% от объема продаж. Цена музыкального диска — 100 руб.

Определить:

1. Расходы студии на продвижение в текущем и плановом периодах.

2. Долю рынка студии, если емкость рынка — 5 млн музыкальных дисков.

ЗАДАЧА № 30

Емкость регионального рынка музыкальных записей оценивается в 15 млн руб. Фирма «ВИА» продает музыкальные диски по цене 155 руб. в объеме 20 000 шт. в год., планируя получить прибыль в размере 1 млн руб. Постоянные затраты фирмы составляют 1,2 млн руб. в год

Определить:

1. Выручку фирмы «ВИА».
2. Долю рынка фирмы.
3. Объем продаж при увеличении задания по прибыли на 3%.

ЗАДАЧА № 31

Показатели	Единицы измерения	Издательства			
		№ 1	№ 2	№ 3	№ 4
Объем продаж	шт.	20 000	30 000	35 000	33 000
Цена за 1 бестселлер	руб.	120	125	180	180
Прибыль	тыс. руб.	400	750	1300	940

Определить:

1. На основании следующих данных провести сравнительный анализ доли рынка 4 издательств-конкурентов и сделать вывод о лидере в издательском бизнесе.

2. Сформулируйте 1–2 цели для маркетинговой службы каждого издательства.

ЗАДАЧА № 32

Потребитель имеет информацию о пяти моделях музыкальных дисков, что отражено в следующей таблице:

Модель диска	Характеристика диска				
	Цена (руб.)	Качество записи	Надежность	Удобство в использовании	Экологичность
1	220	10	8	10	8
2	180	10	10	9	9
3	140	10	7	8	8
4	100	8	5	7	7
5	70	7	5	6	6

По результатам маркетинговых исследований известно, что при выборе музыкального диска для потребителя имеют значение только три фактора: качество записи, цена и надежность. Остальными двум признакам он не придает особого значения. Качество записи для него в три раза важнее надежности и в два раза важнее цены.

Определить:

Какую модель диска выберет потребитель, если он будет использовать модель оценки по ожидаемой значимости?

ЗАДАЧА № 33

В результате маркетинговых исследований рынка издательством «Лань» получены следующие данные:

- Численность местного населения — 60 000 чел.
- Доход на душу населения (за год) — 25 000 руб.
- Доля расходов на газеты и книги — 0,01.

Выручка от продаж печатной продукции издательства «Лань» на данном рынке — 3,5 млн руб. в год.

Издательство «Лань» имеет на рынке 4-х конкурентов. Выручка основного конкурента составляет 3,9 млн руб. в год.

Определить:

1. Проведите сравнительный анализ рыночной доли издательства «Лань» и его основных конкурентов.
2. Насколько ниже или выше средняя величина рыночной доли каждого конкурента в сравнении с долей

«Лань» (полученные данные представьте в виде диаграммы)?

3. Сделайте аргументированные выводы о положении «Лань» на рынке и порекомендуйте, какие вопросы следует дополнительно изучить в этой ситуации.

ЗАДАЧА № 34

Студия звукозаписи выпускает еженедельно 1000 музыкальных дисков и планирует увеличить объем их производства. В ходе маркетинговых исследований выявлено, что между ценой диска и объемами продаж существует следующая зависимость, приведенная в таблице:

Цена (руб.)	Количество проданных музыкальных дисков в месяц
100	4000
150	2500
175	2000
200	1900

Определить:

1. Какой показатель можно рассчитать на основании имеющихся данных?
2. Как меняется данный показатель на различных интервалах изменения цены и какие из этого можно сделать выводы?

ЗАДАЧА № 35

Концертный зал продает билеты на 1–2-й ряд по цене 250 руб., на 3–10-й — по 200 руб., на 11–19-й — по 180 руб., на 20–25-й — по 130 руб., на балкон — по 80 руб.

Определить:

1. Рассчитайте и сравните среднюю цену одного билета со стоимостью билета в первые ряды и на балкон.
2. Сделайте выводы и объясните целесообразность использования дифференцированных цен для разных мест в зрительном зале.

ЗАДАЧА № 36

Музейный магазин продает за год в среднем 2400 каталогов выставки по цене 250 руб. за единицу. Отдел маркетинга рекомендует два месяца продавать продукцию со скидкой 5 %.

Определить:

1. Сколько каталогов нужно реализовать магазину, чтобы сохранить свою валовую выручку на прежнем уровне?

2. Какие два месяца целесообразно выбрать для проведения акции по стимулированию сбыта?

ЗАДАЧА № 37

В ноябре 2010 г. затраты IT-студии театра составили следующие значения:

Постоянные затраты — 30 000 руб.,

Переменные затраты — 80 000 руб.

Объем производства и реализации CD — 1000 шт.

Валовая прибыль видеостудии театра — 40 000 руб.

Определить:

1. Себестоимость одного CD.

2. Цену реализации одного CD.

2.2. СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

ЗАДАЧА № 1

Перед вами рекламное сообщение Малого драматического театра:

«Вы ищете уютную камерную атмосферу, в которой можно прикоснуться к классике драматургии, — тогда это к нам. Камерный драматический театр».

Определить:

1. Направленность и основную идею рекламного сообщения.

2. Какие мотивы потенциальных потребителей затронуты в рекламном сообщении?

3. Сильные и слабые стороны рекламного сообщения.

4. Ваш вариант рекламного сообщения Малого драматического театра.

ЗАДАЧА № 2

Перед вами рекламное сообщение музея:

Только **сегодня**
Вы можете увидеть
Шедевры Сальвадора Дали
В нашем музее
Адрес музея: ...

Определить:

1. Чем рекламное сообщение музея отличается от рекламного сообщения театра?

2. Где можно разместить представленное рекламное сообщение музея?

3. Каким образом можно оптимизировать данное рекламное сообщение музея?

ЗАДАЧА № 3

Студия звукозаписи, выпускающая достаточно большой ассортимент музыкальных дисков, в условиях роста конкуренции перешла на выпуск специализированных дисков классической музыки. Продавать же их стали не только в музыкальных салонах, но и в сувенирных магазинах, гостиницах, аэропортах.

Определить:

1. Какие изменения произошли в стратегии маркетинга студии звукозаписи?

2. Исходя из каких критериев студия выбрала свой целевой сегмент?

ЗАДАЧА № 4

Компания определила, что уровень продаж ее основной товарной группы — электрогитар — начинает стабилизироваться. Рынок достигает стадии насыщения.

Определить:

1. Какую стратегию роста должна применить компания по отношению к этой товарной группе?
2. Какие изменения в ценовой политике компании можно ожидать на этой стадии?

ЗАДАЧА № 5

В табл. 1 представлены средние баллы опроса посетителей культурного центра и на рис. 1 суммированы результаты проведенного анализа «Важность—Удовлетворенность» двенадцати характеристик (атрибутов) услуг этого культурного центра.

Таблица 1

Результаты опроса посетителей культурного центра

Номер и описание атрибута (характеристики) услуги	Средний балл по категориям:	
	Важность (а)	Удовлетворенность (б)
1. Интерьеры помещений	3.5	3.7
2. Разнообразие курсов в центре	4.6	3.6
3. Персонал	3.6	3.8
4. Часы работы центра	4.6	3.1
5. Работа гардероба	4.6	4.1
6. Температура помещения в центре	4.0	3.4
7. Библиотека в центре	4.6	3.5
8. Парковка у центра	4.7	3.7
9. Реклама услуг центра	5.0	3.1
10. Оргтехника в центре	3.5	4.1
11. Работа буфета в центре	4.1	4.1
12. Архитектура здания центра	3.1	3.1

^а Средний балл был получен по пятибалльной шкале «очень неважно», «неважно», «безразлично», «важно», «очень важно».

^б Средний балл был получен по пятибалльной шкале «очень не удовлетворён», «не удовлетворён», «безразлично», «удовлетворён», «очень удовлетворён».

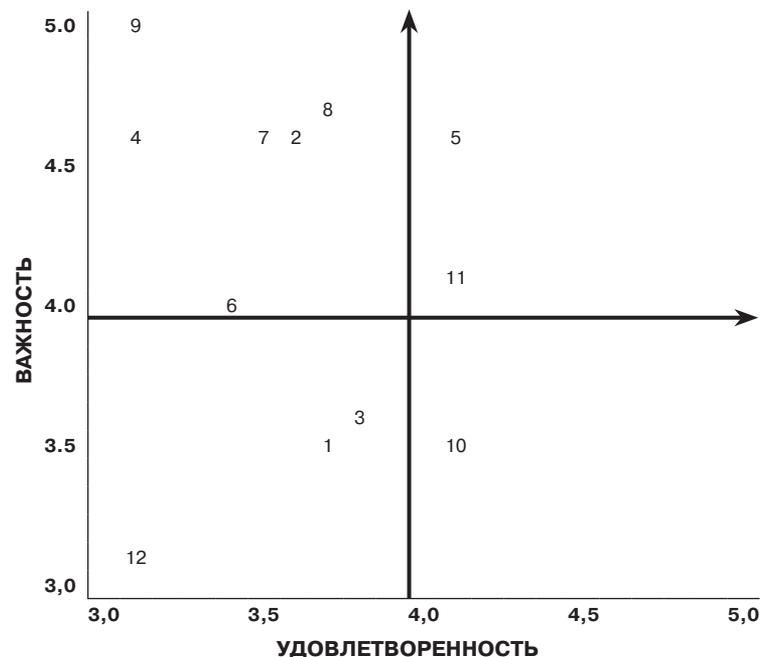


Рис. 1. Результаты анализа «Важность—Удовлетворенность»

Определить:

1. Назовите три наиболее успешных атрибута культурной услуги по результатам анализа.
2. Назовите три наиболее проблематичных атрибута культурной услуги по результатам анализа.
3. Назовите три атрибута культурной услуги по результатам анализа, заслуживающих наименьшего внимания менеджера.
4. Назовите три наиболее успешных атрибута культурной услуги по результатам анализа, которые были переоценены менеджером.

ЗАДАЧА № 6

Маркетологу необходимо выбрать географическое местоположение для нового культурного центра на основе метода взвешивания факторов. В табл. 2 представлена

рабочая таблица взвешивания факторов при анализе и выборе предполагаемого местоположения.

Таблица 2

**Взвешивание факторов при выборе местоположения
нового культурного центра**

Фактор	Очки для месторасположения			
	Значимость веса	Московский р-н	Выборгский р-н	Центральный р-н
1. Арендная плата	4	3	4	2
2. Близость метро	3	5	3	5
3. Тип здания	5	3	4	1
4. Транспортная магистраль	3	3	4	5
5. Место для парковки машин	4	4	5	2
6. Доступность для персонала	4	3	3	2
Итого:				

Шкала значимости веса:

1 — Совсем не важно, 2 — Не важно, 3 — Безразлично, 4 — Важно, 5 — Очень важно.

Шкала оценки факторов:

1 — Неприемлемо, 2 — Плохо, 3 — Удовлетворительно, 4 — Хорошо, 5 — Отлично.

Определить:

Какой район будет выбран:

- А. Выборгский.
- Б. Московский.
- В. Центральный.

2.3. ПРОЕКТНЫЕ ЗАДАНИЯ

ЗАДАЧА № 1

Проанализировать маркетинговую среду выбранного Вами музея по следующей шкале:

- 3 — сильное отрицательное влияние;
- 2 — среднее отрицательное влияние;
- 1 — слабое отрицательное влияние;

0 — нет влияния;

1 — слабое положительное влияние;

2 — среднее положительное влияние;

3 — сильное положительное влияние.

Определить, какие факторы оказывают большее влияние (как положительное, так и отрицательное) на музей и сферу культуры в целом. Определить веса ключевых факторов макро- и микросреды. Предложить направления улучшения маркетинговой среды музея.

Факторы маркетинговой среды	Влияние на сферу культуры (+/-)	Влияние на музей (+/-)	Оценка фактора (4=2*3)
Макросреда			
1. Политические факторы			
1.1. Приоритеты правительства			
1.2. Антимонопольная политика			
1.3. Налоговые и иные льготы			
<i>Общая сумма</i>			
2. Экономические факторы			
2.1. Уровень занятости			
2.2. Инфляция			
2.3. Покупательная способность населения			
<i>Общая сумма</i>			
3. Демографические факторы			
3.1. Численность населения			
3.2. Половозрастной состав населения			
3.3. Уровень миграции			
<i>Общая сумма</i>			
4. Социально-культурные факторы			
4.1. Уровень образования населения			
4.2. Традиции населения			
4.3. Нравственность общества			
<i>Общая сумма</i>			

Факторы маркетинговой среды	Влияние на сферу культуры (+/-)	Влияние на музей (+/-)	Оценка фактора (4=2*3)
5. Технологические факторы			
5.1. Научно-технические разработки			
5.2. Новые коммуникации			
5.3. Рост производительности труда			
<i>Общая сумма</i>			
Итого			
Микросреда			
1. Внешняя			
1.1. Потребители			
1.2. Конкуренты			
1.3. Партнеры			
1.4. Спонсоры			
1.5. Благотворители			
1.6. Добровольцы			
1.7. Контактные аудитории			
<i>Общая сумма</i>			
2. Внутренняя			
2.1. Товарная политика			
2.2. Ценовая политика			
2.3. Сбытовая политика			
2.4. Коммуникационная политика			
2.5. Организация маркетинга			
2.6. Маркетинговый контроль			
2.7. Организационная культура			
<i>Общая сумма</i>			
Итого			

ЗАДАЧА № 2

Провести SWOT-анализ выбранного Вами театра по следующей схеме:

Преимущества	Недостатки
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Возможности	Угрозы
1.	1.
2.	2.
3.	3.

ЗАДАЧА № 3

Определить профиль микросреды театра, заполнив таблицу, используя пятибалльную шкалу. Проанализировать полученные результаты и предложить направления совершенствования маркетинговой деятельности театра.

Факторы микросреды	Влияние на сферу культуры	Влияние на театр	Направление влияния (+/-)	Оценка фактора (5=2*3*4)
Микросреда				
1. Внешняя				
1.1. Потребители				
1.2. Конкуренты				
1.3. Спонсоры и благотворители				
1.4. Контактные аудитории				
<i>Общая сумма</i>				
2. Внутренняя				
2.1. Товарная политика				
2.2. Ценовая политика				
2.3. Сбытовая политика				
2.4. Коммуникационная политика				
<i>Общая сумма</i>				
Итого				

ЗАДАЧА № 4

Провести анализ партнеров любой выбранной Вами организации культуры, заполнив следующую таблицу, используя пятибалльную шкалу оценок.

Оценка партнеров

Партнеры	Репутация	Опыт работы	Качество товаров и услуг	Цены на товары и услуги	Оперативность и срочность	Обобщающая оценка конкурентной силы партнера (7=2+3+4+5+6)	Привлекательность партнера в баллах (средний балл)
1	2	3	4	5	6	7	8

На основе данных заполненной таблицы составить карту поставщиков, используя систему координат. По оси ОХ рассматривать привлекательность партнера в баллах, по оси ОУ — обобщающую оценку конкурентной силы партнера.

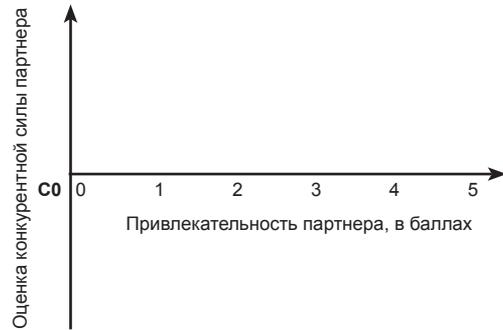


Рис. 1. Карта поставщиков

ЗАДАЧА № 5

Провести оценку конкурентов выбранной Вами организации культуры, заполнив и проанализировав следующую таблицу.

Оценка конкурентов

Показатели	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Форма собственности		
2. Местонахождение		
3. Рыночная доля		

Показатели	Конкурент 1	Конкурент 2
4. Численность персонала		
5. Размер годового бюджета		
6. Потребители		
7. Уровень и динамика цен на товары и услуги		
8. Методы продвижения товаров и услуг на рынке		
9. Формы фандрейзинга		

ЗАДАЧА № 6

Определить профиль деятельности организаций-конкурентов, заполнив и проанализировав следующую таблицу.

Таблица

Показатели	Конкурент 1 Баллы 0-3	Конкурент 2 Баллы 0-3
1. Наличие миссии и целевых установок		
2. Уровень риска		
3. Эффективность организационной структуры		
4. Стиль руководства		
5. Доля рынка		
6. Широта ассортимента		
7. Система контроля качества товаров и услуг		
8. Целесообразность ценовой политики		
9. Система организации сбыта		
10. Система продвижения продукции на рынке		
11. Состояние материально-технической базы		
12. Уровень квалификации персонала		
13. Организационная культура		
14. Финансовые возможности		
15. Рейтинговая оценка		

ЗАДАЧА № 7

Составить график проведения рекламной кампании выбранной Вами организации по следующей схеме:

Средства рекламы	Носители рекламы	Сроки проведения	Затраты на рекламу

ЗАДАЧА № 8

В рамках расширения основной деятельности кинотеатр принимает решение провести маркетинговое исследование потребностей своих зрителей и зрителей близлежащих кинотеатров, а также проанализировать удовлетворенность работой среди своих сотрудников.

Определить:

Методику сбора требуемой информации.

ЗАДАЧА № 9

Дирекция кинотеатра «Мираж Синема» встревожена тем, что за последние 3 месяца уровень доходов кинотеатра резко сократился. Отдел маркетинга кинотеатра выявил, что значительная часть зрителей перешла к одному из ближайших конкурентов — кинотеатру «James Hall». При этом репертуар сравниваемых кинотеатров практически ничем не отличается. Дирекцией «Мираж Синема» решено провести маркетинговое исследование с целью выявить мотивы, которые определяют выбор зрителей.

Определить:

1. Вид провидимого исследования.
2. Методы проведения данного исследования.
3. Свой вариант анкеты из 5–7 вопросов.

ЗАДАЧА № 10

В процессе маркетингового исследования получена информация о динамике продаж антрепризного спектакля по месяцам: январь — 200 тыс. руб.,

февраль — 250 тыс. руб., март — 310 тыс. руб., апрель — 320 тыс. руб., май — 270 тыс. руб.

Определить:

1. Сделайте вывод о том, на какой стадии жизненного цикла находится спектакль.
2. Постройте график ЖЦТ.
3. Предложите меры по продлению жизни спектакля на рынке.

ЗАДАЧА № 11

Провести характеристику социальной среды организации культуры, включая ожидания целевых групп ее PR; составить медиакарту (не менее 2–3 конкретных СМИ для каждого вида масс-медиа); план работы на год по формированию и продвижению имиджа организации; сценарный план одного из мероприятий, презентации и новостной пресс-релиз по итогам этого мероприятия.

ЗАДАЧА № 12

Разработайте запрос на проведение маркетингового исследования деятельности музея по нижеследующей схеме:

1. Название музея,.
2. Направления деятельности музея.
3. Объекты брендинга (собственно музей, конкретные мероприятия и т. д.).
4. Причины, вызвавшие необходимость маркетингового исследования.
5. Конкурентная среда музея, региональная специфика.
6. Позиционирование музея на рынке (ключевые факторы успеха).
7. Цели и задачи маркетингового исследования.
8. Целесообразность проведения исследования.
9. Сроки проведения исследования.
10. Форма представленного отчета.
11. Бюджет маркетингового исследования.

ЗАДАЧА № 13

Составьте бриф (техническое задание) на разработку имени молодежного хореографического коллектива по следующей схеме:

1. Организация-учредитель хореографического коллектива.
2. Контактное лицо, телефон, mail, адрес.
3. Цель создания коллектива (коммерческая или некоммерческая).
4. Направления деятельности, виды услуг коллектива.
5. Рыночный сегмент.
6. Целевая группа.
7. Конкурентное окружение (4-Р).
8. Ключевые факторы успеха (имеющиеся).
9. Общие пожелания заказчика к имени (его видение, эмоциональные ожидания).
10. Мнение заказчика об «удачных» и «неудачных» названиях молодежных хореографических коллективов.

ЗАДАЧА № 14

Составьте творческое задание на проведение рекламной кампании премьерного спектакля по предложенной схеме:

1. С какой целью мы рекламируем спектакль?
2. Кто наша целевая аудитория, что мы о ней знаем?
3. Что мы обещаем в нашей рекламе?
4. Какую реакцию потенциальной аудитории мы хотим получить на нашу рекламу?
5. Что в нашей рекламе заставит покупателя поверить нам?

ЗАДАЧА № 15

Составьте план продвижения бренда (Brand Marketing Agenda) театра по следующей схеме:

1. Название торговой марки.
2. Категория продукта/услуги (конкретный спектакль, бенефис актера и т. п.).

3. Масштаб проекта (местный, региональный и т. п.).
4. Маркетинговая цель проекта.
5. Конкурентная среда театра.
6. Позиционирование торговой марки.
7. Обоснование выбора.
8. Целевая группа.
9. Креативная стратегия (динамика развития, воплощение в рекламе).
10. Медиа-стратегия.
11. PR, ВТЛ, сейлз-промоушн, личные продажи, мерчендайзинг.
12. Ожидаемые и полученные результаты.
13. Успешность (востребованность) торговой марки.
14. Изменения имиджа театра.

ЗАДАЧА № 16

Используя метод семантического и контент-анализа текстовых материалов, проанализируйте правильность решения новой администрации театра, изменившей название организации с «СПб. Малый театр оперы и балета им. Мусоргского» на «Императорский Михайловский театр».

Например, анализ слова «Малый».

Средние показатели:

Фоносемантические шкалы	коэффициент	Фоносемантические шкалы
женственный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	мужественный
храбрый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	трусливый
большой	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	маленький
величественный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	низменный
хороший	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	плохой
простой	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	сложный
безопасный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	страшный
веселый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	грустный
добрый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	злой
громкий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	тихий
красивый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	отталкивающий

Фоносемантические шкалы	коэффициент	Фоносемантические шкалы
гладкий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	шероховатый
нежный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	грубый
яркий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	тусклый
светлый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	темный
радостный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	печальный
горячий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	холодный
сильный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	слабый
активный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	пассивный
быстрый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	медленный
подвижный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	медлительный
длинный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	короткий
лёгкий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	тяжелый
округлый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	угловатый
могучий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	хилый

Анализ слова «Михайловский».
Средние показатели.

Фоносемантические шкалы	коэффициент	Фоносемантические шкалы
женственный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	мужественный
храбрый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	трусливый
большой	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	маленький
величественный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	низменный
хороший	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	плохой
простой	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	сложный
безопасный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	страшный
веселый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	грустный
добрый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	злой
громкий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	тихий
красивый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	отталкивающий
гладкий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	шероховатый
нежный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	грубый
яркий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	тусклый
светлый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	темный
радостный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	печальный

Фоносемантические шкалы	коэффициент	Фоносемантические шкалы
горячий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	холодный
сильный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	слабый
активный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	пассивный
быстрый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	медленный
подвижный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	медлительный
длинный	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	короткий
лёгкий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	тяжелый
округлый	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	угловатый
могучий	-5 -4 -3 -2 -1 0 1 2 3 4 5	хилый

2.4. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ, ТЕСТЫ

Контрольные вопросы по маркетингу:

1. Разработайте набор факторов конкурентоспособности для конкретной организации в сфере культуры и представьте их в табличной форме КСФ.
2. Каковы функции маркетинга (какие задачи он решает) в сфере культуры?
3. Существует(ют) ли рынок(ки) в сфере культуры?
4. Предложите классификацию услуг в сфере культуры.
5. Какие услуги в сфере культуры наиболее перспективны? Какие достигли зрелости? Какие — спада?
6. Устарели ли такие услуги, как тематические вечера, устные журналы, вечера вопросов и ответов, лекции, экскурсии?
7. Какие возможны сопутствующие и дополнительные услуги в сфере культуры?
8. Какие потребности Вы хотите удовлетворять?
9. Каких клиентов Вы хотите обслуживать?
10. Как Вы намерены это делать?
11. Сформулируйте цели Вашего предприятия не более, чем в 25 словах.

12. Сформулируйте варианты миссии известных или знакомых Вам фирм в сфере культуры.

13. Дайте характеристику мотиваций потребительского поведения в сфере культуры по стадиям развития семьи.

14. Каким образом возможны сбор и изучение информации спроса на услуги в сфере культуры?

15. Кто может быть в городских (сельских) условиях конкурентом клубного учреждения? Досугового центра? Библиотеки? Видеосалона? Парка культуры и отдыха?

16. Чем вызвана необходимость маркетинговой ориентации учреждений культуры?

17. Почему некоторые руководители учреждений культуры возражают против маркетинговой ориентации?

18. Предложите развернутое определение маркетинговых услуг.

19. Как можно отличить не реагирующее на рынок учреждение культуры от маркетингово-ориентированного?

20. В чем отличие потребности от нужды, спроса?

21. С какой целью может быть создана служба маркетинга? Каковы могут быть ее функции?

22. Каким образом выявляются маркетинговые проблемы?

23. Каковы этапы разработки и запуска новых программ?

24. Каковы источники товарных идей?

25. Укажите способы проверки спроса.

26. Дайте характеристики этапов жизненного цикла товара.

27. С помощью каких мер можно стимулировать поиск новых идей?

28. Как может быть организована работа по сбору необходимых средств?

29. Коммерческая деятельность учреждения культуры — временная вынужденность мер или необходимый элемент менеджмента?

30. Какую выгоду может иметь спонсор от поддержки проекта в сфере культуры?

31. Какие возможны альтернативные каналы реализации?

32. В чем отличие PR от рекламы?

33. Чем отличается целевой рынок от целевой аудитории?

34. Чем следует руководствоваться при выборе средств рекламы?

35. Как оценить эффективность информирования?

36. Составьте рекламное письмо.

37. Проведите анализ эффективности предложенной рекламы.

38. Каковы виды маркетингового контроля?

39. Предложите план проведения маркетинговой ревизии.

Контрольные вопросы по фандрейзингу

1. Некоммерческая социально-культурная сфера: виды деятельности, особенности менеджмента.

2. Некоммерческие организации: виды, роль и значение.

3. Вклад некоммерческой сферы в социально-экономическое развитие и профессиональное самоопределение работников культуры.

4. Бизнес и социально-культурная сфера: общность интересов и формы сотрудничества.

5. Особенности маркетинга некоммерческой деятельности в социально-культурной сфере.

6. Источники финансирования деятельности социально-культурной сферы.

7. Понятие и значение фандрейзинга.

8. Государственное регулирование поддержки и развития социально-культурной деятельности.

9. Определение приоритетов развития социально-культурной сферы.

10. Спонсорство: природа, значение, организационно-правовые формы

11. Патронаж: основные формы и проблемы развития.
12. Благотворительность: мотивы и формы сотрудничества.
13. Проблемы развития спонсорства и благотворительности в РФ.
14. Фандрейзинг как гуманитарная технология социального партнерства.
15. Фандрейзинг и развитие гражданского общества.
16. Организационное обеспечение фандрейзинга.
17. Информационное обеспечение фандрейзинга.
18. Фандрейзинг и маркетинговые коммуникации (FR и PR).
19. Подготовка и проведение фандрейзинговой кампании.
20. Специальные события и мероприятия как формы фандрейзинга.
21. Контакты с потенциальными донорами.
22. Организация (этапы) разработки программы или проекта.
23. Технология разработки региональных программ.
24. Аналитические методы планирования. Ситуационный и маркетинговый анализ.
25. Роль, значение и требования к содержанию бизнес-плана.
26. Нормы и нормативы в планировании некоммерческой социально-культурной деятельности.
27. Креативные технологии планирования.
28. Методы планирования организационного обеспечения.
29. Балансовый метод планирования. Виды балансов.
30. Требования к бюджету (смете) проекта.
31. Контроль в управлении реализации проекта.
32. Оценка эффективности фандрейзинга.

Контрольные вопросы по брендингу в культуре:

1. Какова предыстория бренда?
2. Назовите основные определения бренда.
3. Назовите функции бренда.

4. Классификация брендов, их характеристики.
5. Понятие торгового знака. В чем его сходства и различия с брендом.
6. Понятия «торговая марка», «товар/услуга». В чем их сходства и различия с брендом.
7. Что такое имидж?
8. Перечислите компоненты имиджа организации.
9. Что включает в себя имидж товара, услуги?
10. Имидж потребителя. Каковы его составляющие?
11. Что включается в систему управления персоналом во внутреннем имидже организации культуры?
12. Что влияет на социально-психологический климат организации культуры?
13. Что входит в имидж руководителя?
14. Имидж персонала и имидж визуальный — что в них общего?
15. Что понимается под репутацией товара, фирмы? Процесс создания репутации.
16. Алгоритм создания бренда.
17. Теория УТП.
18. Идея «мыслительного поля» Т. Гэда.
19. Суть «бренд-кода».
20. Базовые переменные сегментации массового рынка и корпоративного рынка.
21. Параметры социально-демографического сегментирования.
22. Параметры психографического сегментирования.
23. Параметры социально-экономического сегментирования.
24. Параметры географического сегментирования.
25. Позиционирование товара/услуги.
26. Виды позиционирования.
27. Позиционирование по направлениям маркетинговой деятельности. Приведите пример.
28. Позиционирование по направлениям деятельности специалистов.
29. Успешное позиционирование торговой марки.
30. Формулировка марочной идеи.

31. Концепция позиционирования (positioning statement).

32. Позиционирование бренда (brand positioning).

33. Атрибуты бренда (brand attributes).

34. Чем грозит фирме юридическая незащищенность.

35. На основе каких документов осуществляется юридическая защищенность торгового знака?

36. Процедура регистрации торгового знака.

37. Правила В. Ускова по защите торгового знака.

38. Требования, предъявляемые покупателями, к имени бренда.

39. Основные функции имени товара, услуги.

40. Требования законодательства к имени товара/услуги, организации.

41. Этапы создания имени товара/услуги, организации.

42. Наиболее распространенные методы создания имени бренда.

43. Факторы, составляющие «силу бренда».

44. Критерии оценки конкурентоспособности бренда.

45. Факторы прямого воздействия на конкурентоспособность.

46. Факторы, косвенно и опосредованно влияющие на конкурентоспособность.

47. Управляемые и неуправляемые факторы.

48. Какие возможности дает фирме управление конкурентоспособностью бренда?

49. Что такое лояльность, когда она возникает?

50. Какие преимущества получает производитель (владелец) бренда?

51. Преимущества, получаемые покупателем бренда.

52. Что такое степень лояльности (глубина — brand depth), категории лояльности?

53. Категории покупателей.

54. Что дает производителю изучение степени лояльности покупателей (по категориям)?

55. Чем измеряется степень лояльности покупателей?

56. Способы (формы и методы) измерения лояльности покупателей.

57. В чем суть метода парных альтернатив?

58. Каковы причины «переключения» покупателя на товары конкурентов?

59. Для чего необходима оценка марочного капитала?

60. Какие факторы, по мнению Дэвида Аакера, необходимо рассматривать при оценке марочного капитала?

61. Каковы области практического применения оценки марочного капитала?

62. Основные подходы к оценке величины стоимости бренда.

**ТЕСТЫ ПО КУРСУ
«МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ»**

ВАРИАНТ I

	Фамилия И. О.

PR важны тем, что они:

а) Осуществляют манипулирование общественным мнением.

б) Способствуют развитию партнерских отношений.

в) Обеспечивают информационную поддержку проектам и программам.

а	б	в
---	---	---

Имидж организации зависит от:

а) Целей и намерений ее руководства.

б) Ее реальной деятельности.

в) Ожиданий и стремлений конкретных контактных групп.

а	б	в
---	---	---

Из печатных СМИ для целей PR наибольший интерес представляют:

- а) Ежедневники.
- б) Еженедельники.
- в) Ежемесячники.

а	б	в
---	---	---

К технологии PR относится:

- а) Организация специальных событий и социальных мероприятий.
- б) Договоры о совместной деятельности.
- в) Подготовка и рассылка информационных материалов.

а	б	в
---	---	---

Успешным общественным связям мешают:

- а) Низкий уровень коммуникативной компетентности представителей бизнеса.
- б) Особенности российского общественного мнения по отношению к бизнесу.
- в) Недоброжелательность и «продажность» СМИ.

а	б	в
---	---	---

ВАРИАНТ II

	Фамилия И. О.

Дополнительные средства привлекаются НКО, включая бизнес-ассоциации, потому что:

- а) Виды их деятельности коммерчески неконкурентны.
- б) Необходимо обеспечить занятость работников этих организаций.
- в) Они дают возможность реализации социального партнерства.

а	б	в
---	---	---

Благотворительность — это дело и забота:

- а) Государства.
- б) Бизнеса.
- в) Граждан.

а	б	в
---	---	---

Выбор СМИ для возможного сотрудничества и включения в медиакарту определяется:

- а) Целевой аудиторией, на которую ориентировано СМИ.
- б) Политической ориентацией СМИ.
- в) Учредителем (владельцем) СМИ.

а	б	в
---	---	---

Угощение, сувениры на специальных событиях и мероприятиях это:

- а) Обыкновенные жесты гостеприимства и доброжелательности.
- б) Средства налаживания межличностных контактов.
- в) Обязательные требования этикета.

а	б	в
---	---	---

Успешным общественным связям мешает:

- а) Законодательство, регулирующее деятельность НКО.
- б) Недостаточное финансирование этой работы.
- в) Непрофессионализм исполнителей.

а	б	в
---	---	---

ВАРИАНТ III

	Фамилия И. О.

PR (общественные связи) — это:

- а) Технология рекламы.
- б) Технология маркетинга, расширенная также и на внерыночную социальную среду.
- в) Технология наращивания нематериальных активов.

а	б	в
---	---	---

Социальное партнерство — это:

- а) Вопросы сотрудничества бизнеса и органов государственной власти на местах.
- б) Социальные инвестиции в работников организации.
- в) Участие в формировании гражданского общества.

а	б	в
---	---	---

Пресс-релиз рассылается:

- а) По электронной почте.
- б) По факсу.
- в) Заказным письмом.

а	б	в
---	---	---

Ограничение контактов с журналистами в кризисной (скандальной) ситуации обусловлено:

- а) Стремлением выиграть время, чтобы разобраться в ситуации.
- б) Стремлением закрыться от назойливого внимания СМИ.
- в) Стремлением избежать попадания в СМИ непроверенной информации.

а	б	в
---	---	---

Бренд организации это:

- а) Ее название и аббревиатура.
- б) Имидж и репутация.
- в) Ее дела.

а	б	в
---	---	---

ВАРИАНТ IV

	Фамилия И. О.

Разработка PR-проектов начинается с:

- а) Определения целей.
- б) Выявления актуальных проблем.
- в) Поиска необходимых средств.

а	б	в
---	---	---

Потенциальных спонсоров в поддержке проектов интересует, прежде всего:

- а) Получение прибыли.
- б) Получение дополнительных выгод.
- в) Рекламный потенциал проекта.

а	б	в
---	---	---

Некоммерческая деятельность, включая работу бизнес-ассоциаций, это:

- а) Невыгодная деятельность.
- б) Деятельность, осуществляемая некоммерческими организациями.
- в) Социально значимая деятельность, неосуществляемая на коммерческой основе.

а	б	в
---	---	---

Ответы на вопросы журналистов:

- а) Должны быть достаточно неоднозначны, чтобы допускать различные толкования смысла ответа.
- б) Должны быть однозначны для понимания и исключать различные их интерпретации.
- в) Всегда должны содержать долю юмора.

а	б	в
---	---	---

Показателями эффективности общественных связей организации являются:

- а) Рост количества мероприятий.
- б) Рост количества публикаций о ней в СМИ.
- в) Снижение уровня негативного отношения к организации.

а	б	в
---	---	---

ВАРИАНТ V

	Фамилия И. О.

Особенности PR НКО, включая бизнес-ассоциации, обусловлены:

- а) Спецификой некоммерческой деятельности.
- б) Спецификой производимых ими услуг.
- в) Спецификой законодательства, регулирующего деятельность этих организаций.

а	б	в
---	---	---

Использование интернет-ресурсов для целей PR — это:

- а) Обязательное формирование своих электронных ресурсов.
- б) Использование электронных ресурсов других организаций.
- в) Включает в себя мониторинг в сети общественного мнения об организации, отрасли, регионе.

а	б	в
---	---	---

Новостью информационный материал делает:

- а) Скандальный характер информации.
- б) Участие в описываемых событиях известных людей.
- в) Вид СМИ, в котором информация публикуется.

а	б	в
---	---	---

Реализация проектов и программ по развитию общественных связей организации:

а) Может полностью осуществляться работниками организации в рамках вмененных им обязанностей за штатную заработную плату.

б) Требуется отдельных проектов со своими бюджетами.

в) Требуется обязательного привлечения внешних специалистов (экспертов, консультантов).

а	б	в
---	---	---

Измерение эффективности PR необходимо:

- а) Специалистам, исполнителям.
- б) Заказчикам, руководству организации.
- в) Экспертам-аналитикам.

а	б	в
---	---	---

ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ

- Вариант I: (1) а, б, в; (2) в; (3) б; (4) а, в; (5) а, б
- Вариант II: (1) в; (2) в; (3) а; (4) а, б; (5) в
- Вариант III: (1) б, в; (2) а, б, в; (3) а; (4) а, в; (5) а, б
- Вариант IV: (1) б; (2) б, в; (3) в; (4) б; (5) в
- Вариант V: (1) а, б; (2) б, в; (3) а, б; (4) б; (5) а, б

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДЛЯ АТТЕСТАЦИИ:

- 5 баллов = правильно выполнены все 5 заданий
- 4 балла = правильно выполнены 4 из 5 заданий
- 3 балла = правильно выполнены 3 из 5 заданий
- 2 балла = правильно выполнены только два задания из 5

**ИТОГОВЫЙ ТЕСТ
ПО КУРСУ «ФАНДРАЙЗИНГ»**

ФИО _____

Выберите один правильный ответ в каждом вопросе.

1) Фандрайзинг — это направление менеджмента, нацеленное на:

а) Привлечение различных источников финансирования и ресурсов.

б) Сокращение расходов учреждения.

в) Привлечение дополнительного персонала.

г) Оптимизацию бюджета учреждения.

2) Для каких учреждений фандрайзинг НЕ является актуальным?

а) Автономные учреждения.

б) Бюджетные учреждения (с расширенным объемом прав).

в) Казенные учреждения.

г) Для всех учреждений.

3) Какие субъекты НЕ относятся к рынку доноров?

а) Благотворители.

б) Спонсоры.

в) Попечители.

г) Меценаты.

4) Оперативный фандрайзинг — это привлечение финансирования для:

а) Реализации проекта (программы) учреждения.

б) Покрытия текущих расходов учреждения.

в) Развития дополнительной деятельности учреждения.

г) Покрытия капитальных расходов учреждения.

5) Какой из методов фандрайзинга наиболее эффективно работает в России?

а) Телефандрайзинг.

б) Почтовый фандрайзинг.

в) Индивидуальный фандрайзинг.

г) Ни один из вышеперечисленных.

6) К социально-ориентированным некоммерческим организациям НЕ относятся:

а) Автономная некоммерческая организация.

б) Государственное учреждение.

в) Политическая партия.

г) Ассоциация (союз).

7) Минимальная сумма Фонда целевого капитала учреждения культуры:

а) 1 млн руб.

б) 3 млн руб.

в) 5 млн руб.

г) 10 млн руб.

8) Гранты НЕ могут финансировать программы в области:

а) Образования.

б) Культуры.

в) Профессионального спорта.

г) Охраны здоровья.

9) Фонд целевого капитала учреждения культуры создается для:

а) Получения грантов.

б) Финансирования расходов учреждения культуры.

в) Выпуска ценных бумаг на рынок.

г) Получения налоговых льгот учреждением культуры.

10) В грантовую заявку учреждения культуры НЕ входит:

а) Календарный план проекта.

б) Бюджет проекта.

в) Описание проектной команды.

г) Штатное расписание учреждения культуры.

Каждый правильный ответ на вопрос дает один балл. Максимальная сумма баллов по тесту — 10 баллов. Тест считается пройденным, если набрано не менее 6 баллов.

ПРАВИЛЬНЫЕ ОТВЕТЫ

(1)а; (2)с; (3)б; (4)б; (5)с; (6)с; (7)б; (8)с; (9)б; (10)д.

ИТОГОВЫЙ ТЕСТ
ПО КУРСУ «БРЕНДИНГ В КУЛЬТУРЕ»

ФИО студента _____

Подпись _____

1. Одним из показателей стоимости бренда является глубина бренда (brand depth).

Что означает этот термин и чем можно определить глубину бренда театра?

2. Создание зонтичного бренда (umbrella brand) — это прием, когда бренд используется для обозначения нескольких товаров (услуг) или товарных категорий.

Приведите примеры зонтичных брендов в культуре.

3. Длина бренда (brand length) — величина расширения бренда за пределы первичной товарной категории.

Приведите пример длины бренда эстрадного исполнителя.

4. Каннибализм бренда (cannibalization brand) — «пожирание» потенциальных покупателей (пользователей) одним брендом у другого бренда.

Приведите пример (гипотетическую ситуацию) каннибализма торговой марки в музее.

5. Ребрендинг (rebranding) — нахождение новой позиции для бренда и модификация идентичности бренда, перепозиционирование бренда.

Приведите пример ребрендинга учреждения культуры. Чем было вызвано перепозиционирование бренда?

6. Ширина бренда (brand breadth) — процент потребителей бренда среди потенциальной аудитории данной товарной категории.

Возможно ли применение данного термина в деятельности учреждений культуры? Приведите пример.

7. Ценности бренда (brand values) — совокупность функциональных, личностных и социальных ценностей потребителя, которые он связывает с торговой маркой.

Какие ценности могут связывать Театр юных зрителей и его аудиторию?

8. Совместный бренд (co-branding) — долгосрочное и взаимовыгодное продвижение двух или нескольких брендов.

Возможны ли в сфере культуры совместные бренды? Приведите примеры.

9. Частная марка (private label, private brand) — продажа товаров (услуг) под маркой торговой сети.

Возможны ли частные марки в сфере культуры? Приведите пример. Если нет, то почему?

**ИТОГОВЫЙ ТЕСТ ПО КУРСУ
«МАРКЕТИНГ ДЛЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

ФИО студента _____

Подпись _____

Инструкции для студентов: Вам предлагается письменно ответить на 20 вопросов по содержанию изученного материала. Каждый вопрос оценивается в 5 баллов. Продолжительность теста 1 час. Максимальный результат теста 100 баллов. Желаем удачи!

Вопрос 1. Назовите 10 основных организационно-правовых форм некоммерческих организаций в России.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

Вопрос 2. Каким кодексом определяются и регулируются такие действия, как дарение и пожертвование (выберите один правильный ответ):

- А) Бюджетный кодекс РФ.
- Б) Гражданский кодекс РФ.
- В) Налоговый кодекс РФ.
- Г) Финансовый кодекс РФ.

Вопрос 3. Обсуждая некоммерческую организацию как закрытую систему, кого и сколько типов подразумевает Ф. Котлер под понятием «входящие типы общественности» для НКО, или «input publics»?

Вопрос 4. Какие и сколько средств обмена обсуждает Ричард Багоцци в своей статье «Маркетинг как обмен»?

Вопрос 5. Дайте определение концепции «социального маркетинга» (social marketing), предложенной Ф. Котлером и Г. Зальтманом в 1971 году.

Вопрос 6. Назовите наиболее доступные и удобные формы передачи ресурсов на деятельность некоммерческих организаций от жертвователей.

Вопрос 7. Назовите основные демотивирующие факторы, которые влияют на отказ доноров делать пожертвования некоммерческим организациям.

Вопрос 8. Какие общественные науки повлияли на развитие теории маркетинга для некоммерческих организаций?

Вопрос 9. Какие основные концепции из общественных наук были позаимствованы школой Ф. Котлера для объяснения теории маркетинга для некоммерческих организаций?

Вопрос 10. Некоммерческая организация может получать прибыль (выберите один вариант ответа):

- А) Правильно Б) Неправильно

Вопрос 11. Какие четыре типа формальных организаций выделяют Блау и Скотт, чью классификацию Ф. Котлер и Д. Радос позаимствовали для развития своих теорий некоммерческого маркетинга?

Вопрос 12. Нарисуйте (укажите стрелками) последовательность обменных отношений между тремя участниками А, Б, В, которые называются обобщенным обменом или генерализованным обменом (generalized exchange).

Вопрос 13. Согласно Закону РФ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» сколько процентов благотворительного пожертвования в денежной форме должно быть использовано на благотворительные цели в течение года с момента получения благотворительной организацией этого пожертвования?

- А) 20 %
Б) 40 %
В) 80 %
Г) 100 %

Вопрос 14. Согласно законодательству РФ, сколько процентов бесплатного эфирного времени СМИ обязаны предоставить рекламе услуг некоммерческих организаций?

Вопрос 15. Какую концепцию (вместо обмена) предлагает Дэвид Радос как основу некоммерческого маркетинга?

Вопрос 16. Какое определение концепции некоммерческого маркетинга С. Андреев дает в своей книге «Маркетинг некоммерческих субъектов»?

Вопрос 17. Какие четыре альтернативные стратегии или цели фандрейзинга предлагают специалисты на основе сетки «имеющиеся новые доноры» и «имеющиеся новые продукты (программы)»?

Вопрос 18. Какие три последствия влечет за собой попадание не отчитавшихся юридических и физических реципиентов грантов Фонда Сороса в «черный список» этого фонда?

Вопрос 19. Назовите факторы успеха при сборе частных пожертвований.

Вопрос 20. Назовите основные стратегии и методы фандрейзинга.

2.5. КЕЙСЫ

КЕЙС № 1.

КАЧЕСТВО КУЛЬТУРНЫХ УСЛУГ И МЕТОДИКА SERVQUAL

История: Вечером рабочего дня директор культурного центра для своей завтрашней утренней презентации на совещании в муниципалитете попросил менеджера по маркетингу представить ему глобальный коэффициент качества услуги в культурном центре по результатам недавно завершившегося исследования качества обслуживания в культурном центре. Он

попросил сотрудника достать данные исследования из базы компьютера, подсчитать с помощью программы Excel глобальный коэффициент качества и в течение часа представить результат ему.

Менеджер по маркетингу быстро достала данные исследования из базы данных компьютера и высчитала глобальный коэффициент качества услуги по методике SERVQUAL. Однако когда она стала печатать файл, неожиданно погас свет, компьютер вышел из строя, и принтер успел выдать лишь одну страницу. Цифры на экране она не запомнила, а те неполные (но точные) данные, которые выдал принтер, представлены в табл. 1. Свет включился, компьютер не работал, копии файла у помощницы не было, и осталось только 2000 заполненных рукописных анкет, на основе которых были сделаны подсчеты, и данные внесены в компьютер.

Задание: Проанализируйте файл, выданный принтером. Укажите, достаточно ли этих данных, и можно ли высчитать глобальный коэффициент качества по методике SERVQUAL? Если этих данных достаточно, то укажите коэффициент качества. Если этих данных недостаточно, то укажите, каких данных не хватает для подсчетов.

Методика измерения качества услуги SERVQUAL

В основе методики SERVQUAL (сокращенная аббревиатура от «service quality», или «качество услуги») лежит предположение о том, что качество услуги — это результат потребительского сравнения своих ожиданий и восприятия по 22 аспектам, сгруппированным вокруг пяти главных критериев качества услуги: материальность, надежность, отзывчивость, убежденность и сочувствие.

Критерий качества *материальность* состоит из четырех пунктов и показывает уровни потребительских ожиданий и восприятия относительно современности и привлекательности оборудования, оргтехники,

персонала, и информационных материалов ($Q (1-4)$ в табл. 1).

Критерий качества *надежность* состоит из пяти пунктов и регистрирует уровни потребительских ожиданий и восприятия относительно выполнения организацией обещанных услуг точно, основательно, последовательно и надежно ($Q (5-9)$ в табл. 1).

Критерий качества *отзывчивость* состоит из четырех пунктов и фиксирует уровни потребительских ожиданий и восприятия относительно быстрого обслуживания и желания помочь своим клиентам ($Q (10-13)$ в табл. 1).

Критерий качества *убежденность* состоит из четырех пунктов и регистрирует потребительские ожидания и восприятия относительно вежливости и тактичности обслуживающего персонала, его компетентности, уверенности и внимательности к потребителям ($Q (14-17)$ в табл. 1).

Наконец критерий качества *сочувствие* состоит из пяти пунктов и показывает потребительские ожидания и восприятия относительно индивидуального подхода к клиенту, понимания его нужд, а также выражения заботы о клиенте ($Q (18-22)$ в табл. 1).

Основной единицей измерения и исследования качества служит коэффициент качества Q , который исчисляется, как разница 22 пунктов восприятия (perception) и 22 пунктов ожидания (expectation):

$$\begin{aligned} \text{Quality} &= \text{Perception} - \text{Expectation} \\ &\text{или} \\ \text{КОЭФФИЦИЕНТ КАЧЕСТВА} &= \\ &= \text{ВОСПРИЯТИЕ} - \text{ОЖИДАНИЕ} \end{aligned}$$

Поскольку методика предполагает всего 22 коэффициента качества, то она, соответственно, состоит из двух частей и 44 вопросов. Первая часть анкеты фиксирует (по пяти- или семибалльной шкале Лайкерта) *ожидания* потребителей относительно качества услуги

в какой-либо из отдельно взятой отрасли услуг по 22 пунктам, вторая часть анкеты — *восприятие* потребителями качества обслуживания в обследуемой отраслевой фирме по тем же 22 пунктам. Затем, согласно формуле, из полученных 22 рейтингов восприятия отнимаются 22 полученных рейтинга ожидания; в итоге образуется 22 коэффициента качества.

Итоговое количество 22 коэффициентов качества соответственно состоит из: 4 коэффициентов качества по критерию «материальность», 5 коэффициентов качества по критерию «надежность», 4 коэффициента качества по критерию «отзывчивость», 4 коэффициента качества по критерию «убежденность» и 5 коэффициентов качества по критерию «сочувствие».

Интерпретация и анализ качества происходит следующим образом. Нулевые значения коэффициентов качества свидетельствуют о том, что уровни ожидания и восприятия качественного обслуживания в обследуемой фирме совпадают, т. е. ожидания потребителей подтверждаются. Негативные и позитивные значения коэффициентов качества указывают на то, что уровни ожидания и восприятия качественного обслуживания в обследуемой фирме не совпадают. Негативное значение говорит о том, что уровень ожидания превышает уровень восприятия (негативное неподтверждение). Положительное значение указывает на то, что уровень восприятия превышает уровень ожиданий (позитивное неподтверждение).

Приближение какого-либо значения коэффициента качества к нулевому или положительному значению означает высокое качество услуги по данному критерию. Удаление какого-либо значения коэффициента качества в негативную сторону указывает на низкое качество услуги по данному критерию. Чем меньше негативных значений коэффициентов качества, тем выше качество услуги в целом. И наоборот, чем больше негативных значений коэффициентов качества, тем ниже качество услуги в целом.

Анализ качества услуги можно проводить как по каждому из 22 пунктов отдельно, так и по интересующей группе пунктов, относящейся к одному из пяти критериев качества. В последнем случае становится ясным, на какой из пяти критериев качества услуги менеджеру необходимо срочно обратить внимание и по каким из пяти критериев качества в организации дела обстоят хорошо. На основе полученных 22 коэффициентов качества можно рассчитать и общий глобальный коэффициент качества услуги в исследуемой организации, который исчисляется как суммарное среднее значение всех 22 коэффициентов качества.

Таблица 1

Результаты исследования качества услуг культурного центра

№ и тип	Критерий качества услуги культурного центра	XXXXX восприятия	Рейтинг ожид\$\$\$\$	Коэффициент качества Q
1	Центр имеет современную оргтехнику и оборудование	4,3	\$\$\$\$	-0,1
2	Интерьеры помещений в Центре в отличном состоянии	4,1	4,4	####
3	Персонал Центра приятной наружности и опрятен	\$\$\$\$	4,4	\$\$\$\$
4	Внешний вид информационных материалов (буклетов, проспектов) в Центре привлекателен	3,1	####	-1,7
<i>Q (1—4)</i>		3,8	4,5	
5	Центр выполняет свои обещания оказать услугу к назначенному времени	3,1	4,5	\$\$\$\$
6	Если у клиентов случаются проблемы, то Центр искренне пытается их решить	3,2	4,7	лорпроапа
7	У Центра надежная репутация	4,0	4,4	
8	Услуги Центра предоставляются посетителям аккуратно и в срок	3,7	4,5	#####
9	Центр избегает ошибок и неточностей в своих операциях	3,8	4,7	@@@@

№ и тип	Критерий качества услуги культурного центра	XXXXX восприятия	Рейтинг ожидае\$\$\$\$	Коэффициент качества Q
<i>Q (5—9)</i>		<i>3,6</i>		
10	Персонал Центра дисциплинирован	###	@@@	-1,2
11	Персонал Центра оказывает услуги быстро и оперативно	@@@@	\$\$\$\$\$	-1,2
12	Персонал Центра всегда помогает посетителям с решением их проблем		####	-1,4
13	Персонал Центра быстро реагирует на просьбы посетителей	####	@@@@	-1,5
<i>Q (10—13)</i>		%	%	
14	Между посетителями и персоналом Центра существует атмосфера доверия и взаимопонимания	3,5	\$\$\$	-1,1
15	В отношениях с Центром посетители чувствуют себя безопасно	@@@	4,3	-1,0
16	Персонал Центра вежлив в отношениях с посетителями	3,3		
17	Руководство Центра оказывает всяческую поддержку персоналу для эффективного обслуживания посетителей		4,6	-1,0
<i>Q (14—17)</i>		<i>3,4</i>	<i>4,5</i>	
18	К посетителям в Центре проявляется индивидуальный подход			-1,6
19	Персонал Центра проявляет личное участие в решении проблем посетителей	3,2	###	-1,4
20	Персонал Центра знает потребности своих посетителей	3,8	@@@	-0,5
21	Персонал Центра ориентируется на проблемы посетителей	3,7	% % %	-1,1
22	Часы работы Центра удобные для всех посетителей	3,1	+++	-1,3
<i>Q (18—22)</i>				
Глобальный коэффициент качества			4,6	

КЕЙС № 2.
ЗАЯВКА НА УЧАСТИЕ
В КОНКУРСЕ НА ПОЛУЧЕНИЕ ГРАНТА

Задание: Проанализировать представленную грантовую заявку, найти ее сильные и слабые стороны.

Экспертный совет по грантам Санкт-Петербурга для общественных объединений

**ЗАЯВКА
на участие в конкурсе на право получения гранта
Санкт-Петербурга для общественных объединений
в 2006 году**

Изучив конкурсную документацию, Санкт-Петербургская общественная организация «Общественно-культурный центр “На Пушкинской”» в лице председателя правления **Накоренок Татьяны Юрьевны**, действующей на основании Устава ОКЦ «На Пушкинской», предлагает осуществить мероприятия, предусмотренные проектом

Творческий фестиваль «Пушкин в XXI веке»

на общую сумму 856 808 руб.,

указывается общая сумма с учетом привлеченных средств

из которых у Заказчика запрашивается 374 000 руб.

До подготовки и оформления официального контракта (государственного контракта) настоящая заявка вместе с Вашим уведомлением о присуждении статуса победителя конкурса будут выполнять роль обязательного контракта (государственного контракта) между нами.

Юридический адрес:

Фактический адрес:

Телефон:

Факс:

Адрес электронной почты:

ФИО официального контактного лица:

Телефоны официального контактного лица:

Приложения:

1. Сведения об участнике конкурса на 12 листах.

2. Конкурсное предложение на 4 листах.

Председатель правления

ОКЦ «На Пушкинской» _____

М.П.

Ф-2

СВЕДЕНИЯ об участнике конкурса

1. Наименование общественного объединения

1.1	Полное наименование с указанием организационно-правовой формы	Санкт-Петербургская общественная организация «Общественно-культурный центр «На Пушкинской»
1.2	Сокращенное наименование	ОКЦ «На Пушкинской»
1.3	Фирменное наименование	ОКЦ «На Пушкинской»
1.4	Наименование на иностранном языке (указать, на каком)	St. Petersburg Social Organisation «Cultural Center «At Pushkinskaya» (английский язык)

2. Организационно-правовая форма общественного объединения (отметить)

- | | |
|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Общественная организация | <input type="checkbox"/> Общественное учреждение |
| <input type="checkbox"/> Общественное движение | <input type="checkbox"/> Орган общественной самодеятельности |
| <input type="checkbox"/> Общественный фонд | <input type="checkbox"/> Политическая партия |

3. Вид общественного объединения (отметить или вписать)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Молодежное общественное объединение | <input type="checkbox"/> Национально-культурная автономия |
| <input type="checkbox"/> Детское общественное объединение | <input type="checkbox"/> Профессиональный союз |
| <input type="checkbox"/> Общественное объединение инвалидов | <input type="checkbox"/> Политическое общественное объединение |

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Общественное объединение ветеранов | <input type="checkbox"/> Женская организация |
| <input type="checkbox"/> Объединение работодателей | <input type="checkbox"/> Семейная организация |
| <input type="checkbox"/> Благотворительная организация | <input type="checkbox"/> Творческий союз |
| <input type="checkbox"/> Физкультурно-спортивное объединение | <input type="checkbox"/> Союз (ассоциация) общественных объединений |
| <input checked="" type="checkbox"/> Другой вид (указать): объединение по интересам | |

4. Территориальная сфера деятельности общественного объединения (отметить)

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Международное | <input type="checkbox"/> Общероссийское | <input type="checkbox"/> Межрегиональное |
| <input checked="" type="checkbox"/> Региональное | <input type="checkbox"/> Местное | <input type="checkbox"/> Локальное |

5. Фактический адрес (место нахождения)

5.1	Постоянно действующего исполнительного органа	Иного органа	Лица, имеющего право действовать от имени общественного объединения без доверенности	
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
(нужное отметить знаком — V)				
5.2	Правление (наименование органа)			
5.3	Адрес в Российской Федерации			
	5.3.1. Почтовый индекс	1 9 1 0 4 0		
	5.3.2. Субъект Российской Федерации	Санкт-Петербург		
	5.3.3. Район	Центральный район		
	5.3.4. Город	Санкт-Петербург		
	5.3.5. Населенный пункт			
	5.3.6. Улица (проспект, переулок и т. д.)	Улица Пушкинская		
	5.3.7. Номер дома (владение)	5.3.8. Корпус (строение)	5.3.9. Квартира (офис)	
	дом 9			
5.4	Контактный телефон:			
	5.4.1. Код	5.4.2. Телефон	5.5. Факс	
	8 1 2	7 6 4 5 6 9 2	7 6 4 3 0 8 7	

6. Электронная почта

7. Адрес в сети Интернет: нет

8. Юридический адрес

8.1. Почтовый индекс	1	9	1	0	4	0
8.2. Субъект Российской Федерации	Санкт-Петербург					
8.3. Район						
8.4. Город	Санкт-Петербург					
8.5. Населенный пункт						
8.6. Улица (проспект, переулок и т. д.)	Улица Пушкинская					
8.7. Номер дома (владения) дом 9	8.8. Корпус (строение)	8.9. Квартира (офис)				

9. Сведения о регистрации до 1 июля 2002 года

9.1. Регистрационный номер		9.2. Дата регистрации	
9.3. Наименование регистрирующего органа			

10. Сведения о постановке на налоговый учет

10.1. ИНН		10.2. КПП	
10.3. Дата постановки на учет			
10.4. Место постановки на учет			
10.5. ОКОНХ		10.6. ОКПО	

11. Сведения о внесении записи в Единый государственный реестр юридических лиц

Основной государственный регистрационный номер		Дата внесения записи	
--	--	----------------------	--

12. Сведения о руководителе общественного объединения

		Должность Председатель правления				
12.1. Фамилия	12.2. Имя	12.3. Отчество				
12.4. ИНН лица (при его наличии)						
12.5. Документ, удостоверяющий личность		12.5.1 Вид документа		паспорт		
12.5.2. Серия	12.5.3. Номер		12.5.4. Дата выдачи			
12.5.5. Кем выдан						
12.5.6. Код подразделения		7	8	2	-	0 2 8
12.6. Адрес места жительства в Российской Федерации						
12.6.1. Почтовый индекс	1	9	1	0	4	0

12.6.2. Субъект Российской Федерации	Санкт-Петербург					
12.6.3. Район	Центральный район					
12.6.4. Город	Санкт-Петербург					
12.6.5. Населенный пункт						
12.6.6. Улица (проспект, переулок и т. д.)	Улица Пушкинская					
12.6.7. Номер дома (владение) дом 9	12.6.8. Корпус (строение) –		12.6.9. Квартира (офис)			
12.7. Контактный телефон:						
12.7.1. Код	8	1	2		12.7.2. Телефон	7 6 4 5 6 9 2
					12.8. Факс	

13. Сведения о лице, имеющем право действовать от имени общественного объединения

13.1. Фамилия	13.2. Имя	13.3. Отчество
13.4. Должность		
Председатель Правления		
12.4. ИНН лица (при его наличии)		
13.6. Контактный телефон:		
12.7.1. Код	12.7.2. Телефон	12.8. Факс

14. Сведения об учредителях общественного объединения

14.1. Количество учредителей: 10 физических лиц; _____ юридических лиц

№ п/п	Для физических лиц / для юридических лиц ФИО / Наименование	Адрес	Телефон
	Биткова Antonina Николаевна		
	Вихерская Тамара Петровна		
	Горавская Ольга Алексеевна		
	Иванова Вера Николаевна		
	Кондрыкина Надежда Андреевна		
	Корехов Юрий Евгеньевич		
	Королькова Людмила Васильевна		
	Накоренок Татьяна Юрьевна		
	Смоляк Лариса Семеновна		
	Трофимова Зинаида Константиновна		

15. Члены (участники) общественного объединения:

15.1. Возраст: от 7 до 80 лет

15.2. Социальная категория

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> молодежь | <input checked="" type="checkbox"/> дети | <input checked="" type="checkbox"/> женщины |
| <input checked="" type="checkbox"/> семьи | <input type="checkbox"/> этническая общность | <input checked="" type="checkbox"/> наркозависимые |
| <input checked="" type="checkbox"/> общественные объединения | <input type="checkbox"/> _____ | <input checked="" type="checkbox"/> мужчины |

15.3. Род деятельности

- | | | |
|--|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> учащиеся | <input checked="" type="checkbox"/> студенты | <input checked="" type="checkbox"/> специалисты |
| <input checked="" type="checkbox"/> творческие работники | <input type="checkbox"/> ученые
<input type="checkbox"/> преподаватели | <input checked="" type="checkbox"/> работодатели |
| <input type="checkbox"/> спортсмены | <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |

15.4. Всего членов: 39 чел., в т. ч.

15.4.1. оплачиваемых 23;

15.4.2. волонтеров 16.

16. Сведения об органах управления

16.1. Наименование высшего руководящего органа
Конференция;

16.2. Наименование иных руководящих органов
Правления.

17. Уставные цели общественного объединения

Объединение усилий граждан и юридических лиц для организации общественно-культурной деятельности жителей микрорайона и оказание целенаправленной социальной помощи малоимущим гражданам за счет средств, полученных Центром в качестве благотворительных взносов и из других не запрещенных законом источников

18. Вид (профиль) деятельности общественного объединения

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Объединение по интересам (любительское) | <input checked="" type="checkbox"/> Творческая деятельность в сфере искусства |
| <input type="checkbox"/> Научно-образовательная деятельность | <input type="checkbox"/> Развитие физкультуры и спорта |

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Экологическая и природоохранная деятельность | <input type="checkbox"/> Правозащитная деятельность |
| <input checked="" type="checkbox"/> Социальная помощь и поддержка | <input checked="" type="checkbox"/> Благотворительная деятельность |
| <input type="checkbox"/> Общественно-политическая деятельность | <input type="checkbox"/> _____ |

19. Целевая группа (клиенты, получатели услуг) общественного объединения

19.1. Количество клиентов (в год) 4570 чел.

19.2. Социальная категория (*отметить или вписать*)

- | | | |
|--|--|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> молодежь | <input checked="" type="checkbox"/> дети | <input checked="" type="checkbox"/> женщины |
| <input checked="" type="checkbox"/> семьи | <input type="checkbox"/> этническая общность | <input checked="" type="checkbox"/> наркозависимые |
| <input checked="" type="checkbox"/> общественные объединения | <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |

19.3. Род деятельности (*отметить или вписать*)

- | | | |
|--|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> учащиеся | <input checked="" type="checkbox"/> студенты | <input checked="" type="checkbox"/> специалисты |
| <input checked="" type="checkbox"/> творческие работники | <input type="checkbox"/> ученые
<input type="checkbox"/> преподаватели | <input checked="" type="checkbox"/> работодатели |
| <input type="checkbox"/> спортсмены | <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |

20. Виды услуг, оказываемых общественным объединением (*отметить или вписать*)

- | | | |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> консультирование | <input checked="" type="checkbox"/> обучение, просвещение | <input type="checkbox"/> юридическая помощь |
| <input checked="" type="checkbox"/> развитие и воспитание | <input type="checkbox"/> содействие в трудоустройстве | <input checked="" type="checkbox"/> психологическая помощь |
| <input checked="" type="checkbox"/> медико-социальная помощь | <input checked="" type="checkbox"/> организация общения и досуга | <input checked="" type="checkbox"/> культура |
| <input checked="" type="checkbox"/> социально-бытовая помощь | <input checked="" type="checkbox"/> информационные услуги | <input type="checkbox"/> _____ |
| <input type="checkbox"/> _____ | | |

21. Сведения об отделениях, филиалах и представительствах (*отметить*)

21.1. Статус объединения: головное, отделение, филиал, представительство

21.2. Количество подразделений: нет отделений, нет филиалов, нет представительств

22. Сведения об источниках финансирования (отметить или вписать, указав цифрами приоритеты)

- членские взносы пожертвования физ. лиц доходы от сов. деятельности
 бюджет Санкт-Петербурга пожертвования юр. лиц гранты зарубежных фондов
 муниципальный бюджет спонсорская помощь _____

23. Материально-технические ресурсы (отметить)

	собственность объед.	Аренда	в пользовании	оценочная стоимость
<input type="checkbox"/> здания, сооружения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____руб
<input checked="" type="checkbox"/> помещения	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____руб
<input type="checkbox"/> транспортные средства	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____руб
<input type="checkbox"/> машины, механизмы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	_____руб
<input checked="" type="checkbox"/> оборудование и инвентарь	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	100450 руб
<input checked="" type="checkbox"/> оргтехника	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	55500 руб

24. Сведения об опыте работы (вписать)

24.1. Дата фактического основания общественного объединения 06 октября 1995 г.

24.2. Сведения о наиболее крупных реализованных программах и проектах:

Сроки проведения	Содержание программы/проекта	Виды работ, услуг	Объем	Кол-во участников, чел.
2006 по н/в	Проект «Волшебная игла» Краткое описание	Обучение классической петербургской ручной вышивки	Сумма: 160 тыс. руб. Донор: Фонд «Возрождение»	Исполнители — кол-во Благополучатели — более 30
2005 по н/в	«Формула жизни» — Реабилитационный центр для нарко- и алкоголезависимых людей Краткое описание	1) Проведение семинаров, бесед по проблемам нарко- и алкогольной зависимости. 2) Занятия арттерапией, музыкотерапией. 3) Консультации врачей психотерапевтов-наркологов, психологов	Сумма: 50 тыс. руб. Донор: Комитет по молодежной политике	Исполнители Благополучатели — более 60

Сроки проведения	Содержание программы/проекта	Виды работ, услуг	Объем	Кол-во участников, чел.
2004 по н/в	«Театр на Пушкинской» Краткое описание	1) Организация театральных представлений. 2) Проведение концертов	Сумма Донор	Исполнители Благополучатели — более 10000

25. Сведения о рабочих контактах и/или сотрудничестве с другими организациями (отметить)

- общественные объединения органы законодательной власти коммерческие организации
 органы исполнительной власти органы местного самоуправления _____

25.1. Организации, с которыми сложились партнерские отношения

№ п/п	Наименование	Контактное лицо	Телефон
1	Законодательное Собрание Санкт-Петербурга		
2	Администрация Центрального района		
3	Муниципальный Совет «Владимирский округ»		
4	Общество инвалидов Центрального района		
5	Совет ветеранов МР-18		
6	Общество жителей блокадного Ленинграда		
7	Общество малолетних узников фашистских концлагерей		

25.2. Организации, которые пользуются услугами общественного объединения

№ п/п	Наименование	Контактное лицо	Телефон
1	Театр инвалидов «Антреприза им. Екатерины Орловой»		
2	СПб БОО «Театр драматических импровизаций»		
3	СПб ОО «Этножизнь»		
4	СПб БОО «Центр развития некоммерческих организаций»		
5	Фонд русского искусства «Оазис»		

В рамках данной программы работал реабилитационный центр для людей, попавших в зависимость от наркотиков и алкоголя. Проводились семинары, беседы, занятия арттерапией, музыкотерапией, консультации врачей психотерапевтов-наркологов, психологов. Кроме того, предоставлялись медицинские услуги: массаж, консультации кардиолога, ортопеда.

2006 г. — реализован проект «Волшебная игла» при поддержке Комитета по молодежной политике и взаимодействию с общественными организациями (реквизиты договоров, копии договоров). 30 девушек и молодых мам из малообеспеченных семей бесплатно прошли обучение в школе классической петербургской ручной вышивки.

* В данном разделе может быть указано:

а) реквизиты договоров с Комитетом по молодежной политике о реализации мероприятий по данному направлению деятельности за последние 2 года;

б) копии договоров с иными организациями о проведении работ в данной сфере деятельности за последние 2 года.

Председатель правления _____
должность _____ подпись _____ ФИО _____

М.П.

3. Кадровые ресурсы (квалификация и опыт работников, предлагаемых на ключевые административные и производственные должности с целью реализации данного проекта)

№ п/п	Функциональные направления деятельности при реализации проекта	Должность	ФИО	Возраст, образование, квалификация	Опыт работы на аналогичной должности
1	Общее управление проектом, составление финального отчета	Руководитель			

№ п/п	Функциональные направления деятельности при реализации проекта	Должность	ФИО	Возраст, образование, квалификация	Опыт работы на аналогичной должности
2	Координация проводимых мероприятий, организация конкурсов	Координатор			
3	Финансовое управление, ведение финансовой отчетности	Бухгалтер			
4	Организация информационной поддержки проекта	Менеджер по связям с общественностью			

Председатель правления _____
должность _____ подпись _____ ФИО _____

М.П.

4. Материально-технические ресурсы, используемые при реализации данного проекта

№ п/п	Наименование	Форма управления (распоряжения)	Количество	Дата ввода в эксплуатацию
1	Помещения, здания и сооружения			
	Помещения	аренда	250 кв. м	1991
2	Транспортные средства			
	Не имеется			
3	Машины и механизмы			
	Не имеется			
4	Оборудование и инвентарь			
	Оргтехника	Собственность		55500
	Оборудование и инвентарь	Собственность		100450

Председатель правления _____
должность _____ подпись _____ ФИО _____

М.П.

обогатить личность, но и установить контакт между разными возрастными группами. Объединение людей творческим процессом, независимо от их статуса и возраста, придаст им чувство полноты жизни и социальной защищенности.

2. Содержание проекта (программы)

2.1. Наименование проекта

Фестиваль «Пушкин в XXI веке».

2.2. Цели проекта

Объединение разновозрастных социальных групп темой «Пушкин в XXI веке» и развитие их творческих способностей. Цель проекта достигается привлечением в преддверии празднования дня рождения А. С. Пушкина внимания и развития интереса как у молодежи, так и у лиц среднего и пожилого возраста к творческому наследию великого поэта и его актуальности для современности.

2.3. Задачи проекта

2.3.1. Проведение творческих конкурсов поэтического, музыкального, театрального и изобразительного искусства.

2.3.2. Организация творческих встреч и круглых столов, посвященных творчеству А. С. Пушкина.

2.3.3. Организация выставки молодежных творческих работ на тему «Пушкин в XXI веке».

2.4. Основное содержание проекта

В рамках фестиваля «Пушкин в XXI веке» будет организована серия творческих конкурсов по нескольким номинациям: Поэзия, Музыка, Театр и Изобразительное искусство. К участию в конкурсах будут приглашены разновозрастные творческие коллективы города, школы Санкт-Петербурга, образовательные учреждения, общественные городские организации. Открытие фестиваля будет приурочено к 6 июня, дню рождения А. С. Пушкина. Закрытие фестиваля и награждение победителей состоится в сентябре 2007 г. Продолжительность проекта 6 месяцев.

2.5. Механизмы реализации:

Март — 1-я пол. апреля — Информационная поддержка проекта.

Подготовка и издание информационного буклета, плакатов, рассылка информации о фестивале через Интернет, партнеров, школы, дома детского творчества, общественные организации инвалидов, блокадников и др., объявление творческих конкурсов. Проведение пресс-конференции. Организация публикаций в прессе.

Создается Экспертный совет фестиваля, в который войдут представители городской администрации, сотрудники Музея-квартиры А. С. Пушкина, творческая интеллигенция.

2-я пол. апреля — май — Подготовка к проведению Фестиваля.

Оформление центра в стиле пушкинской эпохи, приобретение инвентаря и декораций. Заседания Экспертного совета. Экспертный отбор поступающих заявок на конкурсы.

6 июня — Открытие фестиваля «Пушкин в XXI веке».

Церемония открытия состоится у памятника А. С. Пушкину на Пушкинской улице. На нее будут приглашены представители городской администрации, СМИ, участники конкурса и широкая общественность. В ходе церемонии открытия фестиваля будут объявлены отобранные Экспертным советом творческие проекты для дальнейшего участия в рамках фестиваля.

В этот день состоится открытие в здании ОКЦ выставки художественных работ участников конкурса в номинации «Пушкин и изобразительное искусство».

7–16 июня — Конкурсный показ работ в других номинациях,

7–9 июня — Выступления участников конкурса в номинации «Пушкин и поэзия»,

Перед PR-службой компании поставлена задача распределить 20 тыс. евро на молодежные проекты, которые позволят расширить целевую аудиторию напитка, увеличить лояльность потребителей и в результате повысить объем продаж компании.

Эксперту (PR-менеджеру) необходимо оценить представленные проекты, учитывая оригинальность и реалистичность идеи, грамотное соединение собственных и запрашиваемых ресурсов, а также потенциал проекта для решения маркетинговых задач Coca-Cola.

Оценка проектов по конкурсу производится на основе следующих критериев:

1. Инновационность, оригинальность и реалистичность идеи;
2. Привлекательность проекта для компании;
3. Реалистичность бюджета, обоснованность запрашиваемых средств;
4. Наличие иных источников финансирования, поддержки со стороны других организаций, органов власти;
5. Репутация, профессионализм проектной команды;
6. Перспективы развития проекта.

Соответствие проекта каждому из критериев оценивается по пятибалльной шкале:

- 1 балл — неудовлетворительно;
- 2 балла — удовлетворительно;
- 3 балла — хорошо;
- 4 балла — очень хорошо;
- 5 баллов — отлично.

Результаты оценки заносятся в экспертный лист (см. приложение). Итоговая оценка проекта складывается из суммы баллов.

Побеждают те проекты, которые набрали наибольшее количество баллов и спонсирование которых укладывается в бюджет 20 тыс. евро. PR-служба может корректировать запрашиваемую сумму по проекту, уменьшая или увеличивая бюджет проекта, а также вносить предложения по сути самого проекта.

№ п.п.	Название проекта	Критерии						Сумма баллов	Комментарии
		1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6		

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л.* Фандрейзинг. Привлечение средств на программы и проекты в сфере культуры и образования. — СПб.: Изд-во «Лань» и «Планета Музыки», 2010.

2. *Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л.* Менеджмент в сфере культуры. — СПб.: Изд-во «Лань» и «Планета Музыки», 2009.

3. *Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л.* Маркетинг в сфере культуры. — СПб.: Изд-во «Лань» и «Планета Музыки», 2009.

4. *Шекова Е. Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций. — СПб.: Изд-во «Лань», 2004.

5. *Шекова Е. Л.* Менеджмент в сфере культуры. Российский и зарубежный опыт. — СПб.: Изд-во «Алетейя», 2006.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
МЕНЕДЖМЕНТ	5
1.1. Расчетные задачи	5
1.2. Ситуационные задачи	11
1.3. Проектные задания	20
1.4. Контрольные вопросы, тесты	23
1.5. Кейсы	31
1.6. Деловые игры	67
МАРКЕТИНГ	73
2.1. Расчетные задачи	73
2.2. Ситуационные задачи	90
2.3. Проектные задания	94
2.4. Контрольные вопросы, тесты	105
2.5. Кейсы	127
2.6. Деловые игры	151
Список литературы	154