

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 НДСФЛ?

Ответ:

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

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 никуда 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

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru