

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ И РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических занятий
по дисциплине «Менеджмент в некоммерческих организациях»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление бизнесом»

Ставрополь 2026

Методические указания по дисциплине «Менеджмент в некоммерческих организациях» содержат задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий.

Проработка практических заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области менеджмента в некоммерческих организациях и систематизировать знания, полученные на лекциях.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» направленность (профиль) «Управление бизнесом».

Составитель: к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Горбенко Л.И

СОДЕРЖАНИЕ

Практическое занятие 1. Понятие некоммерческой сектора экономики	5
Практическое занятие 2. Организационно-правовые формы некоммерческих организаций	11
Практическое занятие 3. Сущность и специфика управленческой деятельности в некоммерческой организации. Тенденции развития некоммерческой сферы в России и за рубежом	17
Практическое занятие 4. Функции менеджмента в некоммерческих организациях. Теория «производства общественных благ» в некоммерческих организациях	22
Практическое занятие 5. Методы и показатели оценки результативности некоммерческой организации. Принципы и функции управления некоммерческими организациями	27
Практическое занятие 6. Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации. Анализ управленческой деятельности в некоммерческих организациях: микроанализ, эмпирический анализ, подход с позиций психологической деятельности	35
Практическое занятие 7. Финансовые ресурсы некоммерческой организации. Анализ управленческой деятельности в некоммерческих организациях: ролевой, нормативный, функциональный подходы	42
Практическое занятие 8. Трудовые ресурсы некоммерческой организации. Система методов в управлении некоммерческими организациями	53
Практическое занятие 9. Планирование деятельности в НКО. Комплексный метод как специфический метод управления некоммерческими организациями	59
Практическое занятие 10. Мотивирование деятельности некоммерческой деятельности. Ресурсы некоммерческих организаций	67
Практическое занятие 11. Маркетинговая деятельность в некоммерческой организации. Планирование деятельности некоммерческих организаций	72
Практическое занятие 12. Ценообразование на услуги некоммерческих организаций. Бизнес-планирование НКО: структура, сущность и содержание	

	77
Практическое занятие 13. Фандрейзинг некоммерческих организаций.	
Ценообразование на услуги некоммерческих организаций	82
Практическое занятие 14. Налогообложение в некоммерческих организациях	87
Практическое занятие 15. Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях. Сущность и содержание стратегических решений в управлении некоммерческими организациями	92
Практическое занятие 16. Менеджмент некоммерческих организаций в сфере культуры. Анализ эффективности работы в некоммерческих организациях	100
Практическое занятие 17. Менеджмент некоммерческих организаций в сфере образования. Оценка эффективности менеджмента в некоммерческих организациях	105
Практическое занятие 18. Оценка эффективности менеджмента в некоммерческой организации. Оценка инвестиционных проектов в некоммерческих организациях	110
Список рекомендуемой литературы	115

Практическое занятие № 1

Понятие некоммерческого сектора экономики.

Понятие некоммерческой сферы

Цель работы: уяснить сущность и содержание некоммерческой сферы
В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: особенности экономики и менеджмента некоммерческого сектора общества.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами.

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Некоммерческий сектор, призванный реализовывать социальные, культурные, благотворительные цели, играет крайне важную роль в рыночной экономике. Резкое повышение значения некоммерческой сферы для развития национальной экономики требует переоценки всего традиционно сложившегося подхода к ее месту и роли в системе хозяйствования. В условиях расширения и совершенствования рыночных отношений экономические проблемы функционирования некоммерческих организаций приобретают все большее теоретическое и практическое значение как в России, так и за рубежом.

На протяжении длительного времени российская экономическая наука подразделяла национальное хозяйство на производственную и непроизводственную сферы, исходя из процессов создания, распределения и перераспределения национального дохода. К непроизводственной сфере относили такие отрасли как «культура и искусство», «наука и научное обслуживание», «здравоохранение», «социальное обеспечение» и т.д. Термин «непроизводственный» объяснялся тем, что данная сфера не только не возмещает использованные фонды, но и не производит имеющую самостоятельное движение продукцию.

В настоящее время использование понятий производственной и непроизводственной сферы утратило свою актуальность, что вызвано, прежде всего, пересмотром ряда экономических категорий.

Любую сферу экономики можно считать «производительной», так как она занимается созданием различного рода благ, материальных или нематериальных. Под производством нематериальных благ чаще всего подразумевается процесс создания духовных, интеллектуальных, культурных и иных ценностей, направленных на сохранение и расширение образовательного, трудового потенциала общества, формирование условий

всестороннего развития личности, воздействие на общественное сознание. Результаты нематериального производства имеют различные формы проявления. Они могут выступать в качестве индивидуальных (образование, лечение и др.) и общественно-полезных эффектов (повышение культурного уровня и др.). В конечном счете, производство нематериальных благ является одним из решающих факторов роста производительности труда в материальном производстве.

В соответствии с этим в экономической литературе вместо понятий производственной и непроизводственной сферы все чаще используются понятия коммерческого и некоммерческого сектора, получившие широкое распространение после принятия Гражданского Кодекса Российской Федерации.

Согласно ГК РФ, к коммерческому сектору относятся различного рода предприятия, основной целью которых является получение прибыли (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Коммерческие и некоммерческие организации

Сравнительные признаки	Коммерческие организации	Некоммерческие организации
1. Цель деятельности	• получение прибыли	культурные, образовательные, благотворительные и др. общественно-полезные цели извлечение прибыли не основная цель деятельности
2. Право на осуществление предпринимательской деятельности	• создаются для осуществления предпринимательской деятельности	• могут осуществлять предпринимательскую деятельность только в том случае, если она служит для достижения уставных целей.

Итак, ограниченное использование прав собственности некоммерческих организаций служит гарантией выполнения социальных задач. Однако отсутствие возможности в полной мере реализовать право собственности не позволяет им активно диверсифицировать свою деятельность и менять ассортимент производимых благ, что делает неприбыльные организации менее устойчивыми на рынке, по сравнению с частнопредпринимательскими структурами. Ограничение на распределение доходов в некоммерческих организациях приводит к снижению стимулов для эффективного функционирования неприбыльных структур по сравнению с коммерческими предприятиями. Заинтересованность сотрудников, управленцев, учредителей,

попечителей в развитии основной деятельности некоммерческой организации обеспечивается в основном нематериальными выгодами, что не всегда приводит к ожидаемым результатам.

Кроме того, специфика хозяйственного механизма некоммерческих организаций требует применения особых показателей для оценки эффективности их деятельности. В отличие от прибыльных предприятий анализ эффективности работы некоммерческих организаций носит двойственный характер. Помимо экономической оценки, большое значение придается анализу социальных результатов, которые отражают степень достижения основных целей деятельности некоммерческой организации.

Некоммерческие организации занимают ведущее место во многих странах. Это обусловлено целями их деятельности, направленными на решение важных социальных вопросов в обществе. В России к некоммерческим, согласно ст. 50 части первой ГК РФ и ст. 2 Закона РФ «О некоммерческих организациях», относятся государственные и негосударственные организации. Это учреждения, ассоциации, фонды, автономные некоммерческие организации, некоммерческие партнерства, государственные корпорации. Значительную часть некоммерческих организаций в России составляют государственные некоммерческие организации.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Компания «Парус» – производитель кондитерских изделий, образована в начале 1990-х годов. Компания занимает устойчивые позиции на внутреннем рынке, имеет сеть розничных магазинов в ряде российских городов. За последние три года темпы прироста прибыли и продаж компании «Парус» снизились на 5%, за исключением шоколадных конфет торговой марки «Ассоль» (трюфель с абрикосовым бренди), темпы прироста продаж и прибыли которых за тот же период возросли на 2%. Управляющий директор высказал предположение, что компания получит хороший доход от инвестиций, если вложит их в расширение производственной линии шоколадных конфет торговой марки «Ассоль».

Для выявления предпочтений потребителей шоколадных конфет целевого сегмента компании «Парус», а также их отношения к торговой марке «Ассоль» управляющий директор принял решение обратиться к фирме, специализирующейся на проведении маркетинговых исследований. На основе полученных данных он планировал разработать прогноз поведения потребителей, представляющих целевой сегмент рынка шоколадных конфет компании «Парус».

Для выполнения, полученного от компании «Парус» заказа маркетинговое агентство приняло решение провести исследование методом опроса. Для того чтобы выяснить причины покупок шоколадных конфет, в том числе торговой марки «Ассоль», специалисты фирмы разработали анкету,

определили объем статистически репрезентативной выборки. Основное внимание в анкете уделялось процессу покупки в целом. При этом учитывалось, что потребитель — рациональный человек, который принимает решение о покупке как рациональное экономическое решение; соотносит качество приобретаемого товара с его ценой.

Полученные в результате исследования данные были проанализированы и представлены в виде отчета заказчику. Компании «Парус» также были даны практические указания, направленные на улучшение сложившейся на рынке ситуации.

На основе предоставленных маркетинговым агентством данных специалисты отдела маркетинга компании «Парус» разработали прогноз продаж шоколадных конфет, в том числе конфет торговой марки «Ассоль». Прогноз был составлен на один и три года.

Однако к концу первого года, на который был сделан прогноз, выяснилось, что объемы продаж шоколадных конфет компании «Парус» оказались значительно ниже прогнозируемых. Снизились и продажи конфет торговой марки «Ассоль».

Управляющий директор компании «Парус» принял решение провести дополнительное качественное исследование методом глубинного интервью с помощью специалистов своей компании. Кроме этапа покупки, было решено исследовать процесс потребления, включая условия потребления шоколадных конфет и факторы, влияющие на этот процесс. Основная цель дополнительного исследования — глубже понять поведение потребителей. Новое исследование показало, что изменения предпочтений потребителей, формирующаяся тенденция потребления низкокалорийной продукции привели к снижению покупок шоколадных конфет компании «Парус», в том числе и шоколадных конфет торговой марки «Ассоль».

Директор по маркетингу предложил разработать маркетинговую программу запуска новой производственной линии шоколадных конфет более низкой калорийности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какая маркетинговая проблема стоит перед торговой компанией?
2. Какие подходы к исследованию поведения потребителей использовала компания «Парус»?
3. В чем преимущества и недостатки каждого подхода к исследованию поведения потребителей?
4. С какой целью компания «Парус» приняла решение провести дополнительные маркетинговые исследования?
5. Что удалось выяснить с помощью новых исследований?

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. В чем отличие коммерческих и некоммерческих организаций культуры?

2. Относятся ли к некоммерческим организациям культуры государственные учреждения культуры?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 2

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций

Цель работы: изучить особенности формирования организационно-правовых форм некоммерческих организаций

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: систему стратегических решений, принимаемых на различных уровнях планирования деятельности некоммерческих организаций, способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры; теоретические положения построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления некоммерческими организациями.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами; использовать в практической деятельности организаций информацию при принятии управленческих решений, полученную в результате оценки функционирования некоммерческих организаций.

Владеть: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Организационно-правовые формы некоммерческих организаций в России крайне разнообразны. Их регулирование осуществляется на основе двух законов РФ – Закона РФ «О некоммерческих организациях» (1996 г.) и Закона РФ «Об общественных объединениях» (1995 г.).

Некоммерческие организации в России могут существовать в организационно-правовой форме учреждения, фонда, автономной некоммерческой организации, некоммерческого партнерства, ассоциации (союза), государственной корпорации, общественной организации, общественного движения и др. (рис. 2.1, табл. 2.1)



Рисунок 2.1 – Организационно-правовые формы некоммерческих организаций

Таблица 2.1 – Характеристики организационно-правовых форм некоммерческих организаций

Права учредителей (участников)	Учредительные документы	Имущественные права НКО	Членство	Ответственность учредителей (участников) НКО	Распределение доходов
УЧРЕЖДЕНИЕ					
сохраняют имущественные права	устав	имущество на праве оперативного управления	нет	субсидиарная ответственность	нет
ФОНД					
нет имущественных прав	устав	собственник имущества	нет	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	нет

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ					
нет имущественны х прав	устав	собственник имущества	нет	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	нет
ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ					
нет имущественны х прав	устав	собственник имущества	нет	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	нет
НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ПАРТНЕРСТВО					
обязательные права	устав	собственник имущества	есть	учредители не несут ответственности по обязательствам организации	нет
АССОЦИАЦИЯ (СОЮЗ)					
нет имущественны х прав	устав и учредительный договор	собственник имущества	есть	субсидиарная ответственность	нет
ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ					
нет имущественны х прав	устав	собственник имущества	есть	учредители (члены) не несут ответственности по обязательствам организации	нет
ОБЩЕСТВЕННОЕ ДВИЖЕНИЕ					
нет имущественны х прав	устав	собственник имущества	нет	учредители (участники) не несут ответственности по обязательствам организации	нет

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Рынок керамической плитки – самый быстрорастущий сегмент рынка отделочных материалов в России, в год он растет на 25-30%. К началу 1990-х годов все отечественное производство пришло в полный упадок. Ситуацию изменил кризис 2008 г. Уже в 2009 г. на отечественный рынок поступает вдвое меньше импорта, чем в предыдущем году. В 2012 г. отечественное производство керамической плитки выросло по сравнению с докризисным, 2007 г., в 2,7 раза. В 2016 г. российская компания «Сириус», занятая производством электронной продукции, решила диверсифицировать деятельность и купила компанию «Антарес», выпускающую керамическую плитку. Керамическая плитка в компании «Антарес» производилась на устаревшем оборудовании и практически не приносила прибыли. В последние годы в компании наблюдалась высокая текучесть кадров. Руководство компании «Сириус» приняло решение переоснастить производство купленной компании и приобрести высокотехнологичное оборудование. Немало сил было потрачено на поиск специалистов. Особых традиций в производстве керамической плитки в России никогда не было, поэтому и специалистов в этом производстве в стране немного. Для решения этой проблемы компания «Сириус» пригласила на ключевые должности специалистов из Италии (технологов, дизайнеров).

Конкуренция на рынке керамической плитки состоит в конкуренции дизайнерских решений. Современное оборудование при правильной эксплуатации позволяет всем производителям получать продукт примерно одинакового качества. Успех компании зависит от того, каким будет дизайн плитки. Самая главная дизайнерская проблема российских производителей в отрасли керамической плитки – отсутствие традиций. В 2012 г. компания «Сириус» впервые предложила рынку свою новую продукцию. В дизайне керамической плитки присутствовал итальянский вариант: однотонная плитка с цветным бордюром в традиционной итальянской бежево-зеленой гамме. Хотя компания «Сириус» имела конкурентное преимущество на рынке керамической плитки по качеству, рост продаж плитки на российском рынке происходил медленными темпами. Для выяснения причин сложившейся ситуации экспертами маркетинговой службы по заданию руководства компании было проведено исследование рынка керамической плитки России на основе анализа вторичных данных. Однако этой информации оказалось недостаточно. Руководитель отдела маркетинга предложил провести исследование с помощью наблюдений и опросов с целью более полного выявления потребностей покупателей и их отношения к продукции компании. Важно было выяснить, каким образом покупатель выбирает керамическую плитку и какие факторы реально влияют на его выбор. Было установлено, что большинство российских покупателей устраивает качество выпускаемой компанией «Сириус» керамической плитки и ее цена. Но предлагаемые

цветовые варианты их не удовлетворяют и остаются невостребованными. Конкурирующие компании предлагали более привлекательный дизайн керамической плитки, чем компания «Сириус». Исследования показали, что итальянская традиция сочетания цветов не привлекает российских потребителей. Им нравятся более яркие и нарядные цвета. Исследование показало также, что многие покупатели при покупке керамической плитки стремятся следовать тенденциям моды, поскольку она является средством реализации неких образцов поведения потребителей. Покупатели отметили также, что отдают предпочтения таким образцам дизайна, которые будут нравиться и через год, и через два, и через пять лет.

Исследование подтвердило, что культурные аспекты, которые доминируют в жизни общества в тот или иной период времени, должны находить отражение в дизайне товаров. Руководство компании «Сириус» понимало, что укрепить свои конкурентные позиции на рынке керамической плитки можно, только изменив ее дизайн. В результате было принято решение доработать дизайн в соответствии с культурными традициями российских покупателей и в соответствии с тенденциями моды.

Результаты исследования предпочтений потребителей послужили основой для изменения дизайна выпускаемой продукции и разработки маркетинговой программы ее продвижения. Специалисты отдела маркетинга предложили в рекламной кампании керамической плитки сделать акцент на культурных ценностях, ориентированных на себя по критерию направленности, подчеркивая удовольствие, которое получает покупатель от керамической плитки привлекательного дизайна.

Через год после проведенных мероприятий доля рынка компании возросла на 1%.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Какие организационно-правовые формы некоммерческих организаций выделяются в России?
2. В чем отличие фонда от автономной некоммерческой организации?
3. Каковы отличия государственного учреждения от государственной корпорации?
4. В чем принципиальная разница между общественной организацией и общественным движением?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 3

Сущность и специфика управленческой деятельности в некоммерческой организации.

Тенденции развития некоммерческой сферы в России и за рубежом

Цель работы: усвоение тенденций развития некоммерческой сферы России и за рубежом

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: особенности экономики и менеджмента некоммерческого сектора общества; методологию функционирования некоммерческой сферы экономики, владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов; систему ресурсного обеспечения деятельности в некоммерческих организациях в своей профессиональной деятельности.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами.

Владеть: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Экономические вопросы развития некоммерческого сектора приобретают в рыночных условиях большое значение. Выполняемые некоммерческим сектором задачи делают его успешное функционирование крайне необходимым для жизни общества. Развитие некоммерческого сектора происходит под воздействием национальных особенностей. Если в России некоммерческая сфера находится только в стадии становления, то за рубежом она получила уже широкое распространение.

С 70 гг. XX в. в большинстве развитых стран прослеживается тенденция быстрого расширения некоммерческого сектора. Так, третий сектор США в 1997 г. включал около 2,1 млн. организаций по сравнению с 309 тыс. в 1967 г. Во Франции количество неприбыльных структур к началу 90-х гг. достигло 600 тыс., Великобритании – более 250 тыс. организаций.

По данным Госкомстата РФ на 1 января 2000 г. число некоммерческих организаций в России достигло 484949, из них общественных и религиозных организаций – свыше 144 тыс., потребительских обществ и учреждений потребкооперации – более 74 тыс., фондов – свыше 17 тыс. Российский третий сектор активно занимается удовлетворением запросов населения. В 1999 г. клиентами некоммерческих структур, по данным исследования Центра развития демократии и прав человека, стали около 30 млн. человек, т.е. практически каждый пятый гражданин России. Кроме того, некоммерческий сектор активно способствует созданию новых рабочих мест в экономике. Только в 1998 г. им было создано более 2 млн. рабочих мест, а также привлечено на добровольной основе свыше 3 млн. чел.. По оценкам экспертов в российской неприбыльной сфере на 1 января 1998 г. было занято около 4% рабочей силы страны. Как следствие, третий

сектор вносит достаточно большой вклад в создание валового внутреннего продукта. Так, на долю неприбыльной сферы в 1998 г. приходилось 2% ВВП.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Рынок керамической плитки – самый быстрорастущий сегмент рынка отделочных материалов в России, в год он растет на 25-30%. К началу 1990-х годов все отечественное производство пришло в полный упадок. Ситуацию изменил кризис 1998 г. Уже в 1999 г. на отечественный рынок поступает вдвое меньше импорта, чем в предыдущем году. В 2002 г. отечественное производство керамической плитки выросло по сравнению с докризисным, 1997 г., в 2,7 раза.

В 2000 г. российская компания «Сириус», занятая производством электронной продукции, решила диверсифицировать деятельность и купила компанию «Антарес», выпускающую керамическую плитку. Керамическая плитка в компании «Антарес» производилась на устаревшем оборудовании и практически не приносила прибыли. В последние годы в компании наблюдалась высокая текучесть кадров.

Руководство компании «Сириус» приняло решение переоснастить производство купленной компании и приобрести высококласное оборудование. Немало сил было потрачено на поиск специалистов. Особых традиций в производстве керамической плитки в России никогда не было, поэтому и специалистов в этом производстве в стране немного. Для решения этой проблемы компания «Сириус» пригласила на ключевые должности специалистов из Италии (технологов, дизайнеров).

Конкуренция на рынке керамической плитки состоит в конкуренции дизайнерских решений. Современное оборудование при правильной эксплуатации позволяет всем производителям получать продукт примерно одинакового качества. Успех компании зависит от того, каким будет дизайн плитки. Самая главная дизайнерская проблема российских производителей в отрасли керамической плитки – отсутствие традиций.

В 2002 г. компания «Сириус» впервые предложила рынку свою новую продукцию. В дизайне керамической плитки присутствовал итальянский вариант: однотонная плитка с цветным бордюром в традиционной итальянской бежево-зеленой гамме. Хотя компания «Сириус» имела конкурентное преимущество на рынке керамической плитки по качеству, рост продаж плитки на российском рынке происходил медленными темпами.

Для выяснения причин сложившейся ситуации экспертами маркетинговой службы по заданию руководства компании было проведено исследование рынка керамической плитки России на основе анализа вторичных данных.

Однако этой информации оказалось недостаточно. Руководитель отдела маркетинга предложил провести исследование с помощью наблюдений и

опросов с целью более полного выявления потребностей покупателей и их отношения к продукции компании. Важно было выяснить, каким образом покупатель выбирает керамическую плитку и какие факторы реально влияют на его выбор.

Было установлено, что большинство российских покупателей устраивает качество выпускаемой компанией «Сириус» керамической плитки и ее цена. Но предлагаемые цветовые варианты их не удовлетворяют и остаются невостребованными. Конкурирующие компании предлагали более привлекательный дизайн керамической плитки, чем компания «Сириус». Исследования показали, что итальянская традиция сочетания цветов не привлекает российских потребителей. Им нравятся более яркие и нарядные цвета. Исследование показало также, что многие покупатели при покупке керамической плитки стремятся следовать тенденциям моды, поскольку она является средством реализации неких образцов поведения потребителей. Покупатели отметили также, что отдают предпочтения таким образцам дизайна, которые будут нравиться и через год, и через два, и через пять лет.

Исследование подтвердило, что культурные аспекты, которые доминируют в жизни общества в тот или иной период времени, должны находить отражение в дизайне товаров.

Руководство компании «Сириус» понимало, что укрепить свои конкурентные позиции на рынке керамической плитки можно, только изменив ее дизайн. В результате было принято решение доработать дизайн в соответствии с культурными традициями российских покупателей и в соответствии с тенденциями моды.

Результаты исследования предпочтений потребителей послужили основой для изменения дизайна выпускаемой продукции и разработки маркетинговой программы ее продвижения. Специалисты отдела маркетинга предложили в рекламной кампании керамической плитки сделать акцент на культурных ценностях, ориентированных на себя по критерию направленности, подчеркивая удовольствие, которое получает покупатель от керамической плитки привлекательного дизайна.

Через год после проведенных мероприятий доля рынка компании возросла на 1%.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какое влияние на выбор покупателей керамической плитки оказывает мода?
2. Какова взаимосвязь культурных ценностей покупателей керамической плитки и атрибутов продукта?
3. Какой вид культурной ценности было предложено использовать в рекламе керамической плитки? Почему?
4. Какие рекламные объявления о керамической плитке предложили бы вы? Обоснуйте свое предложение.

Для каких товаров наиболее эффективна реклама, использующая культурные ценности потребителей

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. С чем связаны кризисные явления в некоммерческом секторе США?
2. Назовите основные тенденции развития американских некоммерческих организаций.
3. Каковы особенности развития некоммерческого сектора в России?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 4

**Функции менеджмента в некоммерческих организациях.
Теория «производства общественных благ» в некоммерческих организациях**

Цель работы: усвоение особенности теории производства общественных благ в некоммерческих организациях

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: количественные и качественные методы анализа информации при принятии управленческих решений в некоммерческих организациях; систему стратегических решений, принимаемых на различных уровнях планирования деятельности некоммерческих организаций, способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры.

Уметь: адаптировать методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность некоммерческой организации с применением информационных технологий информационно-коммуникационных технологий

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора решений, обеспечивающих их эффективность.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Согласно теории «производства общественных благ» американских ученых Д. Шифа и Б. Вайсброда [Schiff J.& Weisbrod B., 1993], специфика экономики и менеджмента некоммерческих организаций следует из самих причин появления некоммерческих организаций – они возникают вследствие

неэффективности коммерческих структур в производстве общественных благ.

Общей отличительной особенностью общественных благ, по сравнению с частными благами, является наличие двух свойств – неконкурентности и неисключаемости, т.е. отсутствие соперничества в потреблении и невозможность воспрепятствовать к потреблению данного блага. Если получение выгод от потребления частных благ, к которым относится большинство товаров и услуг, одним покупателем делает невозможным получение таких же выгод другим покупателем, то использование общественного блага одним потребителем содержит в себе возможность получения от подобного блага таких же выгод всеми другими потребителями. Это ограничивает возможности введения рыночной платы за пользование общественными благами.

В некоммерческой сфере к общественным благам можно отнести всемирные научные достижения, культурное наследие человечества и др. Так, мировое культурное наследие обладает свойствами неконкурентности и неисключаемости. Обращение дополнительного человека к культурному наследию не влияет на потребление остальных людей, а также не может быть ограничено. Уникальная книга, картина или музыкальное произведение остаются достоянием всех членов общества и последующих поколений, и потому возможно их совместное и неоднократное использование.

Вайсброд отмечает, что в отношении общественных благ потребители часто обладают неодинаковой информацией – «покупатели, в силу различных предпочтений и уровней дохода, придают информации различное значение, а также видят разную эффективность потребления общественных благ». В результате, производители испытывают сложности в получении достоверной информации о спросе на общественные блага. В условиях неопределенности коммерческое производство общественных благ затруднено и приводит к снижению или отсутствию предложения со стороны предпринимателей. Таким образом, отрицательные последствия информационной асимметрии препятствуют ведению предпринимательства в этой сфере.

Социальный маркетинг. Необходимым условием выпуска общественных благ, согласно Вайсброду, является использование социального (некоммерческого) маркетинга (вида маркетинга, направленного на формирование общественных ценностей). Применение некоммерческого маркетинга дает возможность производителям стимулировать потребление общественных благ у различных групп населения.

Так, для некоммерческих организаций культуры как разновидности некоммерческих организаций вполне справедливы положения данной теории. В силу наличия информационной асимметрии на рынке культурных услуг некоммерческие организации культуры активно используют социальный маркетинг. Значение последнего, по мнению К. М. Гасратян, особенно важно для сферы культуры, где «категория информации приобретает более широкий контекст, включающий не только данные о товарах и услугах, но и

возможность приобщить к искусству, развить вкус к нему, благодаря чему спрос на продукцию сферы культуры быстро возрастает». Социальный маркетинг в сфере культуры, таким образом, нацелен не только на стимулирование потребления, но и на подготовку самого потребителя.

Фандрейзинг. Доступ к общественным благам всех групп населения, независимо от уровня доходов, не позволяет в большинстве случаев производителям устанавливать на общественные блага такие цены, которые обеспечивали бы прибыль. В результате доходы от выпуска общественных благ могут не покрывать всех расходов, связанных с их производством. В таких условиях крайне важным становится применение фандрейзинга, направления менеджмента по привлечению и аккумуляции внешних источников финансирования, таких как благотворительные и спонсорские взносы, гранты, государственные субсидии и т.д.

Поскольку большинство услуг некоммерческих организаций относится к общественным благам, такие организации не могут находиться на самофинансировании и требуют применения фандрейзинга.

Добровольчество. Ограниченность ресурсов производителей общественных благ определяет специфику трудовых отношений в этой области. Большое значение приобретает добровольчество, система трудовых отношений, построенная на механизме нематериального стимулирования и преследующая социальные, благотворительные и иные общественно-полезные цели. Важную роль добровольчество играет в некоммерческой сфере. В некоммерческих организациях труд волонтеров обычно сводится к работе с посетителями, помощи в проведении мероприятий, сбору внешней информации.

В ряде случаев социальный маркетинг, фандрейзинг и добровольчество могут быть использованы производителями в ущерб потребителям из-за отрицательных последствий информационной асимметрии. На это указывают И. Илман и Г. Хансманн в теории «невыполненного контракта».

Согласно данной теории, в ряде случаев рыночный механизм не обеспечивает эффективного контроля за деятельностью производителей, в связи с чем последние могут намеренно завышать цену при низком качестве продукции, что приводит к ухудшению благосостояния клиента. Таким образом, со стороны производителя может иметь место нарушение обычных контрактных обязательств, что Хансманн называет «невыполненным контрактом». На общественный контроль, или «контроль стейкхолдеров», как главную особенность экономики и менеджмента некоммерческих организаций, указывают также А. Бен-Нер, Б. Гуи и Т. ван Хомиссен, И. Фама и М. Дженсен. Данный контроль, по их мнению, «содействует доверию организации, определяет социальную значимость ее работы и необходимость ее финансирования». Социальная значимость, или социальный эффект, отражает результаты деятельности некоммерческой организации, не связанные с получением материальных выгод, а направленные на рост благосостояния общества.

**Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания,
указания по порядку выполнения работы)**

Задание 1. Капиталовложения по инвестиционному проекту составили 6, 10, 13 млн. руб. Соответственно в первый, второй и третий год инвестиционной деятельности. Индекс цен на элементы капиталовложений характеризует инфляцию следующим образом: $I_1 = 1,2$; $I_2 = 1,25$; $I_3 = 1,3$. Дисконтированный доход (прибыль) составил при дисконте 5 % за 6 лет 32 млн. руб. Каков чистый приведенный эффект в этом проекте? Какова рентабельность проекта?

Денежная выручка за вычетом налогов составит за 6 лет при равномерном ее поступлении 36 млн. руб. (скорректированная на инфляционные процессы). Каков срок окупаемости инвестиционного проекта? Можно ли принять данный инвестиционный проект к осуществлению

**Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые
студент обязан знать ответы) и тестовые задания**

1. В чем состоят отличия общественных благ от частных?
2. Какие условия необходимы для производства общественных благ?
3. Что такое социальный маркетинг?
4. В чем преимущества некоммерческих производителей, по Хансманну?
5. Что понимает Хансманн под «невыполненным контрактом»?
6. Приведите примеры реализации теории Хансмана на практике?
7. В чем заключаются контрольные функции стейкхолдеров в некоммерческих организациях?
8. Приведите примеры контроля со стороны стейкхолдеров в некоммерческих организациях?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 5

**Методы и показатели оценки результативности некоммерческой
организации.**

**Принципы и функции управления некоммерческими
организациями**

Цель работы: уяснение принципов и функций менеджмента в некоммерческих организациях

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры; теоретические положения построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления некоммерческими организациями; инструменты стратегического анализа и оценки выбора стратегических альтернатив для обеспечения деятельности некоммерческих организаций.

Уметь: использовать в практической деятельности организаций информацию при принятии управленческих решений, полученную в результате оценки функционирования некоммерческих организаций: адаптировать методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность некоммерческой организации с применением информационных технологий информационно-коммуникационных технологий

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора решений, обеспечивающих их эффективность: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разно уровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Некоммерческой организацией является организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками.

Некоммерческой организации присущи следующие свойства:

- 1) наличие юридического лица;
- 2) основной целью деятельности не является извлечение прибыли;
- 3) возможная прибыль не может быть распределена между участниками некоммерческой организации.

Если некоммерческая организация намерена выступать в дальнейшем как участник гражданско-правовых отношений (приобретать имущественные права и обязанности), то она должна пройти процедуры государственной регистрации для приобретения прав юридического лица, так как только статус юридического лица позволяет некоммерческим организациям защищать свои имущественные права и интересы, и вместе с этим обязывает их нести юридическую ответственность за ущемление прав и законных интересов других юридических и физических лиц.

Особо необходимо отметить, что только приобретение статуса юридического лица позволяет некоммерческим организациям пользоваться налоговыми и прочими льготами.

Следует обратить внимание на два момента:

1. возможность возникновения юридического лица без регистрации оставлена в законодательстве только для общественных и религиозных организаций (объединений) и для некоммерческих партнерств;

2. некоммерческие организации создаются, как правило, с правами юридического лица.

Некоммерческой организации как юридическому лицу присущи следующие характеристики.

Некоммерческая организация должна иметь самостоятельный баланс или смету. Некоммерческая организация вправе в установленном порядке открывать счета в банках на территории Российской Федерации и за пределами ее территории, имеет печать с полным наименованием этой некоммерческой организации на русском языке. Некоммерческая организация вправе иметь штампы и бланки со своим наименованием, а также зарегистрированную в установленном порядке эмблему.

Учредительными документами некоммерческих организаций являются: устав либо учредительный договор и устав, либо только учредительный договор. В некоторых случаях некоммерческая организация может действовать на основании общего положения об организациях данного вида.

В учредительных документах некоммерческой организации должны определяться наименование некоммерческой организации, содержащее указание на характер ее деятельности и организационно - правовую форму, место нахождения некоммерческой организации, порядок управления деятельностью, предмет и цели деятельности, сведения о филиалах и представительствах, права и обязанности членов, условия и порядок приема в члены некоммерческой организации и выхода из нее (в случае, если некоммерческая организация имеет членство), источники формирования имущества некоммерческой организации, порядок внесения изменений в учредительные документы некоммерческой организации, порядок использования имущества в случае ликвидации некоммерческой организации и иные положения, предусмотренные федеральными законами.

Учредительные документы некоммерческой организации могут содержать и иные не противоречащие законодательству положения.

Требования учредительных документов некоммерческой организации обязательны для исполнения самой некоммерческой организацией, ее учредителями (участниками).

Некоммерческая организация создается без ограничения срока деятельности, если иное не установлено учредительными документами некоммерческой организации.

Некоммерческая организация может создавать филиалы и открывать представительства на территории Российской Федерации в соответствии с законодательством Российской Федерации.

Филиалом некоммерческой организации является ее обособленное подразделение, расположенное вне места нахождения некоммерческой организации и осуществляющее все ее функции или часть их, в том числе функции представительства.

Представительством некоммерческой организации является обособленное подразделение, которое расположено вне места нахождения

некоммерческой организации, представляет интересы некоммерческой организации и осуществляет их защиту.

Филиал и представительство некоммерческой организации не являются юридическими лицами, наделяются имуществом создавшей их некоммерческой организации и действуют на основании утвержденного ею положения. Имущество филиала или представительства учитывается на отдельном балансе и на балансе создавшей их некоммерческой организации.

Руководители филиала и представительства назначаются некоммерческой организацией и действуют на основании доверенности, выданной некоммерческой организацией.

Филиал и представительство осуществляют деятельность от имени создавшей их некоммерческой организации, и должны быть указаны в учредительных документах некоммерческой организации, их создавшей.

По решению учредителей (участников) либо органа, уполномоченного на то учредительными документами, некоммерческая организация может быть реорганизована. Реорганизация может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения и преобразования.

Некоммерческая организация может быть ликвидирована. Это может произойти:

- 1) по решению ее учредителей (участников) либо органа, уполномоченного на то учредительными документами;
 - 2) по решению суда;
 - 3) в случае признания организации несостоятельной (банкротом).
- Данный случай относится только к фондам и потребительским кооперативам.

Основной целью деятельности некоммерческой организации не является получение прибыли— другой важный признак некоммерческой организации.

Некоммерческие организации могут создаваться для достижения социальных, благотворительных, культурных, образовательных, научных и управленческих целей, в целях охраны здоровья граждан, развития физической культуры и спорта, удовлетворения духовных и иных нематериальных потребностей граждан, защиты прав, законных интересов граждан и организаций, разрешения споров и конфликтов, оказания юридической помощи, а также в иных целях, направленных на достижение общественных благ.

Возможная прибыль не может быть распределена среди участников некоммерческой организации.

Действительно, некоммерческие организации не ставят главной своей целью извлечение прибыли. Однако законодательства многих стран, в том числе нашей, допускают возможность получения прибыли некоммерческой организацией. Вместе с тем в рамках некоммерческого сектора последняя носит ограниченный характер.

Во-первых, некоммерческая организация может заниматься предпринимательством лишь постольку, поскольку это служит достижению

целей, ради которой она создана; сама бизнес-деятельность должна соответствовать таким целям.

Во-вторых, возможная прибыль полностью направляется на обеспечение основного профиля некоммерческой организации и не может быть распределена среди ее участников. Например, прибыль организаций здравоохранения используется на предоставление населению дополнительных видов медицинских услуг и увеличение объема услуг уже существующих. Прибыль научных организаций расходуется на осуществление новых проектов, приобретение оборудования и сырья. Прибыль общественных организаций и объединений идет на расширение спектра услуг, предоставляемых их участникам, на совершенствование материальной базы и т. д.

В общем, прибыль от предпринимательской деятельности некоммерческих организаций не распределяется среди их учредителей и участников, а полностью реинвестируется на развитие фундаментальных социальных сфер общества (просвещение, наука, культура, здравоохранение), на укрепление социальной защиты населения.

Менеджмент часто используется как синоним управления, что является ошибочным. По старой традиции принято считать основными функциями менеджмента:

- планирование,
- организация,
- мотивация,
- контроль,
- руководство

Принципы – правила, нормы, предписания к действию.

Рыночная концепция менеджмента потребовала пересмотра принципов менеджмента. Были сформулированы новые принципы, относящиеся к неформальной модели менеджмента:

- лояльность к работающим;
- ответственность – обязательное условие успешного менеджмента;
- атмосфера в фирме, способствующая раскрытию способностей сотрудников;
- своевременная реакция на изменения окружающей среды;
- установление долевого участия каждого сотрудника в общих результатах;
- методы работы с людьми, обеспечивающие их удовлетворенность собственным трудом;
- коммуникации, пронизывающие фирму по горизонтали и по вертикали;

- непосредственное участие менеджеров в деятельности групп на всех этапах как условие согласованной работы;
- честность и доверие к людям;
- умение менеджера слушать всех, с кем он сталкивается в своей работе;
- этика бизнеса – золотое правило менеджмента;
- качество личной работы и ее постоянное совершенствование;
- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, затраты, сервис, нововведения, контроль ресурсов, персонал.

Таблица 5.1 – Принципы управления

Группа принципов	Перечень признаков
I. Как надо руководить (работать)	1. Экономичность 2. Действенность 3. Инновация 4. Единоначалие и коллегиальность 5. Мотивация 6. Лидерство 7. Научность 8. Ответственность 9. Правильный подбор и расстановка кадров 10. Обеспечение обратной связи 11. Ориентация на потребителя 12. Предпринимательство 13. Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления 14. Коллективность принятия решения 15. Сочетание прав, обязанностей и ответственности
II. Как не надо руководить (работать)	1. Бюрократизм 2. Волокита 3. Несамостоятельность суждений 4. Неумение работать с людьми 5. Безынициативность 6. Отрыв слова от дела и т.п.

Специфические особенности менеджмента, т.е. творчества менеджеров, реализуются с помощью определенных функций.

Функции – виды деятельности, с помощью которых субъект управления (руководитель, аппарат по руководству предприятием) воздействует на управляемый объект (трудовой коллектив).

Функции управления бывают:

- *общие* – часть управленческого цикла, характеризующаяся регулярным видом деятельности;
- *конкретные* – определяются по принадлежности к конкретной стадии производственного процесса;
- *специальные* – подфункция конкретной функции.

При этом объективно необходимые функции – это:

- организационно-техническая (согласование и координирование деятельности в процессе производства);
- социально-экономическая (контроль за трудом, использованием машин и механизмов).

Любое предприятие рассматривается как сложная система, для которой необходимо определить состав функций управления и учесть следующие факторы:

- ресурсы: материальные, трудовые, финансовые, оборудование, здания, сооружения, информация, производственная технология, продукт;
- содержание процесса управления: планирование, организация, регулирование, контроль, учет;
- цикл принятия управленческого решения: подготовка, утверждение, внедрение, оценка;
- стадии жизненного цикла продукта.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Принципы менеджмента в некоммерческих организациях
2. Методы менеджмента в некоммерческих организациях

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 6

Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации.

Анализ управленческой деятельности в некоммерческих организациях: микроанализ, эмпирический анализ, подход с позиций психологической деятельности

Цель работы: уяснение анализа управленческой деятельности в НКО: микроанализ, эмпирический анализ, подход с позиций психологической деятельности

В результате освоения темы обучающийся должен:

Знать: систему стратегических решений, принимаемых на различных уровнях планирования деятельности некоммерческих организаций, способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры.

Уметь: адаптировать методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность некоммерческой организации с применением информационных технологий информационно-коммуникационных технологий

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора решений, обеспечивающих их эффективность.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Микроанализ управленческой деятельности. Этот способ изучения содержания управленческой деятельности сформировался под непосредственным воздействием первых работ по «научному изучению труда» (Ф. Тэйлор, Ф. Гилбрет). Изучая иные, значительно более простые, чем управленческая, виды деятельности, эти исследователи пришли к выводу, что любая деятельность может быть описана как повторяющийся набор некоторых основных операций, компонентов. __Следовательно, проанализировать деятельность – значит описать из каких, по возможности наиболее мелких, «дробных» операций она состоит и как они организованы во времени. Эти компоненты получили название «терблигов»¹. Для проведения такого пооперационного анализа широко использовались методы хронометража, кино- и фотосъемки.

В дальнейшем была предпринята попытка применения этого – по своей сути «инженерного», технократического подхода и к анализу управленческой деятельности. При этом, конечно, изменились представления о содержании «терблигов» в этой деятельности, но сам подход сохранился. В качестве микрокомпонентов управленческой деятельности преимущественно рассматриваются так называемые мелкие дела — т.е. разнообразные, чередующиеся действия руководителя (локальные деловые контакты, коммуникации, реакции на внешние воздействия, поручения, распоряжения и др.). Такой простой способ анализа позволил, однако, получить ряд важных результатов и дать достаточно содержательную характеристику управленческой деятельности. В частности, было показано, что средний руководящий персонал вступает в разного рода контакты 300—400 раз в день, а обычный восьмичасовой рабочий день включает как минимум более 200 различных видов действий. «Норма» исполнительного директора, по данным Г. Минцберга, варьируется от 86 до 160 видов занятий в день. В другом исследовании деятельности менеджера низшего звена, проводившегося на протяжении 35 дней, обнаружено, что в среднем в день он совершал не менее 270 действий и за все это время лишь 12 раз мог оторваться от «текучки» и сосредоточиться на производственных проблемах, уделяя им, однако, в среднем чуть более 20 минут.

Другим вариантом микроанализа управленческой деятельности является изучение рабочего времени руководителя — временной анализ. В целом он направлен на выявление особенностей «бюджета времени» руководителя, а методически реализуется как сравнительное изучение доли рабочего времени, уделяемой тому или иному компоненту управленческой деятельности в общем времени. Установлено, например, что более половины всех управленческих действий длится менее 9 минут и только одна десятая их

продолжается свыше часа. Лишь 30—60% времени руководителя, как правило, посвящено контактам с членами организации, а остальное время — внешним контактам. Причем лишь одна десятая всего времени затрачивается управленцами на контакты с вышестоящими руководителями. Подавляющая часть служебного времени занята вербальными (речевыми) коммуникациями — до 80—90%. Однако при этом только 30% времени занимают контакты, инициаторами которых были сами руководители, а остальное время приходится на контакты, возникающие непреднамеренно с их стороны.

В целом микроанализ управленческой деятельности (в его пооперационном и временном вариантах) выявил важные особенности ее содержания и организации:

- насыщенность очень большим числом действий, преимущественно кратковременных;

- частые, систематические вмешательства извне;

- очень широкая сеть контактов (внегрупповых);

- явное преобладание речевых (вербальных) коммуникаций;

- фрагментарность, отрывочность, незаконченность многих контактов;

- быстрый темп переключения от одних «мелких дел» к другим;

- частое совмещение во времени двух или даже более действий;

- систематические прерывания уже начатых дел другими — экстренно возникающими причинами и делами.

Микроанализ управленческой деятельности хотя и полезен, но все же имеет ограниченное значение, поскольку позволяет описать лишь внешнюю ее сторону.

«Эмпирический» анализ управленческой деятельности. Он отличается от первого тем, что направлен на выделение и описание значительно более крупных «блоков», компонентов деятельности. Большой масштаб анализа позволяет установить и более содержательные, наполненные специфически управленческим смыслом компоненты деятельности. Внутри этого подхода выделяют две его разновидности. Первая из них — это анализ так называемых видов содержания труда руководителя. Он базируется на том факте, что вся совокупность «мелких дел» руководителя может и должна быть сгруппирована в ограниченное число их основных видов. Анализ деятельности должен быть поэтому направлен на характеристику того, как представлены в ней эти виды. При этом, в частности, определяется их удельный вес в деятельности, их сравнительная роль в ее осуществлении, способы их реализации и т.д. Наиболее распространенным является выделение пяти основных видов (типов) содержания деятельности:

«Бумажная» работы, состоящая в изучении технологической документации, составлении отчетов, справок, ознакомлении с корреспонденцией и др. Она занимает в среднем 20—35% времени, а ее удельный вес возрастает по мере повышения должности руководителя.

Телефонные переговоры.

Встречи, под которыми подразумеваются неформальные и формальные коммуникации руководителя группового характера (участие в совещаниях, собраниях, обсуждениях и т.д.). Им уделяется до 50% всего времени.

Личные контакты руководителя отличаются от предыдущего вида своим конфиденциальным характером. Этот вид считается наиболее важным во всей структуре управленческой деятельности. Показательно, что при повышении иерархического уровня руководителя удельный вес этого вида возрастает.

Оперативно-организационные задачи руководителя. Их конкретное содержание определяется предметной сферой деятельности организации и иерархическим уровнем руководителя; в большинстве случаев носят оперативно-технологический характер.

Вторая разновидность «эмпирического» подхода — это анализ на основе выделения и последующего изучения конкретных управленческих ситуаций («ситуационный анализ»)¹. Он применяется не только как способ изучения управленческой деятельности, но в еще большей степени — как метод обучения менеджеров на основе освоения способов, приемов действий в основных управленческих ситуациях. Он, например, является основой обучения в наиболее престижной в США Гарвардской школе бизнеса. Хотя этот метод сформировался в связи с решением задач профессиональной подготовки менеджеров, он играет большую роль и в анализе содержания управленческой деятельности. В нем используется принципиально новая «единица» анализа управленческой деятельности. Ею выступает такое специфическое и обобщенное образование, как управленческая ситуация. Она, в отличие от «единиц», используемых в других подходах, дает большие возможности для описания реальной сложности и специфичности управленческой деятельности и меньше «огрубляет» и упрощает анализ. Важно и то, что выделяемые ситуации могут быть далее легко типизированы, классифицированы, определены наиболее значимые из них. Это позволяет построить упорядоченную систему основных управленческих ситуаций, которая и рассматривается как основа всей деятельности.

Подход с позиций психологической теории деятельности. В психологической теории деятельности существует важная закономерность. Чем более крупными и обобщенными являются «единицы», на которые она разделяется для анализа, тем в большей степени они сохраняют специфику деятельности, но в меньшей мере позволяют раскрыть ее механизмы и закономерности. И наоборот, чем более дробны эти «единицы», тем глубже они позволяют проникнуть в строение деятельности и ее закономерности; однако при этом они становятся все более и более неспецифичными содержанию деятельности. В связи с этим в психологическом анализе деятельности формулируется его основная проблема: какой должны быть по степени обобщенности «единицы» анализа? Каков оптимальный компромисс между их содержательной, обобщенностью и аналитической дробностью? Каким должен быть «масштаб единиц», чтобы он одновременно был и

достаточно мелким для обнаружения психологических закономерностей деятельности, и достаточно крупным, чтобы сохранить в них специфику ее содержания?

Данная проблема решается следующим образом. В качестве основной единицы анализа следует рассматривать такое наименьшее образование, которое еще характеризуется всеми основными специфическими особенностями исходного анализируемого целого. В связи с этим единицы анализа должны удовлетворять двум главным требованиям деятельности. Во-первых, они должны сохранять все основные характеристики анализируемой целостности — деятельности. Во-вторых, они должны быть мельчайшими из возможных единиц, которые еще несут на себе эту специфику целого: достаточно сделать еще один шаг «вглубь» при их анализе, как эта специфика утрачивается. На с. 41 отмечалось, что двумя главными единицами структуры деятельности являются действие и операция; там же описаны и основные психологические характеристики деятельности (свойства) в целом. Спрашивается, однако, какая из этих двух единиц воспроизводит данные характеристики (конечно, в редуцированном, не полностью развернутом виде)? Обоим этим требованиям удовлетворяет такая структурная единица деятельности, как действие. Оно характеризуется, как и деятельность, свойствами целенаправленности, произвольности, предметности, активности, осознаваемости и др. Стоит, однако, сделать всего лишь один шаг «вглубь» и перейти к более дробной единице — неосознаваемым операциям, как оказывается, что выделяемые единицы уже не будут адекватно воспроизводить указанные — основные атрибуты деятельности. Поясняя эту мысль, можно сослаться на предложенное известным отечественным психологом Л.С. Выготским разделение способов анализа деятельности на *компонентный* и *элементный*. Компонент — это та мельчайшая часть целого, которая еще имеет свойства целого; элемент — это та часть, из которой состоят компоненты, а следовательно, в конечном итоге, — и само целое, но у которого отсутствуют свойства самого этого целого¹. Поэтому, заключает Л.С. Выготский, психологический анализ деятельности должен быть именно компонентным (а не элементным) — лишь тогда он будет и достаточно детализированным, и одновременно содержательно наполненным, воспроизводящим в своих результатах все богатство свойств исходного анализируемого целого. Сходная, но получившая еще более глубокую теоретическую проработку точка зрения сформулирована и другим крупнейшим отечественным психологом — С.Л. Рубинштейном. Он считал именно действие подлинной единицей — «ячейкой», «клеточкой» человеческой деятельности, в которой наиболее явно и ярко проявляются все основные психологические характеристики не только деятельности, но и личности в целом. Наконец, в одном из наиболее разработанных вариантов психологической теории деятельности, предложенном А.Н. Леонтьевым, действие («уровень действия») также является центральным во всей структуре деятельности. Итак, специфика собственно психологического подхода к

анализу управленческой деятельности состоит в том, что он предполагает ее изучение и характеристику прежде всего на уровне действий и их организации. Такой подход обозначается понятием *структурно-морфологического* анализа. По отношению ко многим видам деятельности он дает хорошие результаты. Вместе с тем уже достаточно давно наметилась, а в последнее время стала очень явной следующая тенденция. Этот подход гораздо более адекватен, дает лучшие результаты для анализа относительно более простых видов деятельности, принадлежащих к «субъект-объектному» ее типу. Но он значительно менее адекватен сложным — «субъект-субъектным» видам деятельности. В наибольшей степени его недостаточность (именно — недостаточность, а не «неправомерность») проявляется при изучении управленческой деятельности, т.е. деятельности одновременно и предельно сложной, и максимально воплощающей «субъект-субъектный» принцип организации. Поэтому структурно-морфологический анализ используется при изучении управленческой деятельности в сочетании с другими способами ее анализа.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Микроанализ в некоммерческих организациях
2. Эмпирический анализ в некоммерческих организациях
3. Аналитический подход с позиций психологической деятельности в некоммерческих организациях

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 7

Финансовые ресурсы некоммерческой организации.

Анализ управленческой деятельности в некоммерческих

организациях: ролевой, нормативный, функциональный подходы

Цель занятия: уяснение анализа управленческой деятельности в НКО: ролевой, нормативный и функциональный подходы

В результате освоения дисциплины студент должен:

Знать: методологию функционирования некоммерческой сферы экономики, владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами.

Владеть: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разно уровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Ролевой подход к анализу управленческой деятельности. Он базируется на следующем исходном положении. Поскольку руководитель реализует управление в процессе группового — межличностного взаимодействия, то его деятельность представляет собой выполнение системы определенных социальных ролей. Впервые этот подход был предложен Г. Минцбергом в книге «Природа управленческого труда». «Роль, — по его определению, — это набор определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Он указывает, что «отдельная личность может влиять на характер выполнения роли, но не ее содержание». Г. Минцберг выделяет 10 основных управленческих ролей, сгруппированных в три основные категории — межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решения.

Межличностные роли.

Роль главного руководителя. Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера.

Роль лидера. Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных; ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности.

Роль «связующего звена». Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги.

Информационные роли

Роль «приемника информации». Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию.

Роль распространителя информации. Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер; другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации.

Роль представителя. Передает информацию относительно планов, политики, действий и результатов работы организации для внешних контактов, действует как эксперт по вопросам данной отрасли.

Роли, связанные с принятием решений

Роль предпринимателя. Изыскивает возможности организации бизнеса внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты усовершенствований», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов.

Роль устраняющего нарушения. Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных решений.

Роль распределителя ресурсов. Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации, что фактически сводится к принятию и одобрению всех значительных решений в ней.

Роль ведущего переговоры. Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах.

Все эти роли тесно взаимосвязаны. Одновременно они непосредственно вытекают из должностных полномочий руководителя, его официального статуса. Вместе с тем характер их выполнения может оказывать обратное (и достаточно ощутимое) влияние на официальные, статусные и иные характеристики руководителя. Согласованная реализация всех этих ролей, по Г. Минцбергу, — это и есть содержание процесса управленческой деятельности. Проанализировать же эту деятельность, раскрыть ее содержание — значит выявить и описать указанные роли по отношению к конкретной анализируемой деятельности, а также характер их взаимосвязи и взаимовлияния друг на друга, способы их координации.

Дименсиональный подход к анализу управленческой деятельности. Данный подход разработан Г. Юклом [205], который предложил анализировать управленческую деятельность на основе специфических функциональных единиц — «измерений менеджерского поведения» («деменций»). Содержание управленческой деятельности может быть описано посредством девятнадцати такого рода измерений [но 40].

Внимание к дисциплине: руководитель дисциплинирует подчиненных, характеризующихся плохим выполнением работы, стремлением не подчиняться принятым в организации правилам поведения, нарушениями установленного организационного порядка.

Содействие работе: руководитель стремится обеспечить подчиненных всеми необходимыми ресурсами для успешного выполнения заданий, устранять любые помехи и проблемы, порожденные условиями работы и мешающие их выполнению.

Решение проблем: руководитель проявляет инициативу, предлагая решение важных, относящихся к выполняемой работе проблем, и действует энергично, принимая в связи с этим, когда это необходимо, незамедлительные решения.

Постановка целей: руководитель подчеркивает важность постановки перед подчиненными целей, отражающих специфику выполняемой ими работы, фиксирует успех в достижении этих целей и обеспечивает четкую обратную связь с подчиненными.

Ролевое уяснение: руководитель информирует подчиненных относительно их обязанностей и ответственности, определяя правила и линию поведения, которых подчиненные должны придерживаться, и сообщает им о том, что от них ожидается.

Акцентирование эффективности: руководитель подчеркивает важность эффективного и своевременного достижения подчиненными поставленных перед ними целей и доводит до них оценку, даваемую им их деятельности.

Планирование: руководитель определяет, как эффективнее спланировать и организовать выполнение работы, намечает, как достичь единых рабочих целей организации, набрасывает возможные варианты решения потенциальных проблем.

Координация: руководитель координирует работу подчиненных, подчеркивает важность координации и побуждает подчиненных координировать свои действия.

Делегирование автономии: руководитель делегирует подчиненным ответственность и власть и дает им свободу действий в выполнении рабочих заданий.

Подготовка: руководитель удовлетворяет потребность подчиненных в специальной подготовке, обеспечивает их необходимым инструктажем.

Воодушевление: руководитель побуждает подчиненных к трудовому энтузиазму и создает у них чувство уверенности в их способности успешно справиться с заданием и достичь групповых целей.

Внимание: руководитель проявляет дружелюбие, поддержку и симпатию в отношении к подчиненным, заботится об их благополучии и стремится быть справедливым по отношению к ним.

Участие в решении: руководитель консультируется с подчиненными прежде чем принять решения, касающиеся работы, и позволяет им влиять на принимаемые решения.

Одобрение: руководитель выражает похвалу и признание подчиненным за эффективную работу и высказывает им особую признательность за исключительные усилия и вклад в достижение организационных целей.

Возможность варьирования вознаграждения: руководитель имеет возможность вознаграждать подчиненных за успешную работу такими ощутимыми ценностями, как повышение заработной платы, содействие в занятии более подходящей должности, предоставление лучшего рабочего графика, особых привилегий и др.

Содействие общению: руководитель побуждает подчиненных к установлению дружеских отношений, кооперации, обмену информацией и идеями, взаимопомощи.

Представительство: руководитель устанавливает контакты и поддерживает отношения с другими группами и авторитетными в организации людьми, старается убедить их и по достоинству оценить и поддержать возглавляемое им подразделение, использует влияние вышестоящих руководителей и других лиц в организации, чтобы содействовать защите и реализации интересов своего подразделения.

Распространение информации: руководитель информирует подчиненных о влиянии их работы на функционирование организации,

включая информацию о событиях, происходящих в других подразделениях и вне организации; о прогрессе, достигнутом во встречах и переговорах с вышестоящими или находящимися вне организации лицами.

Управление конфликтами: руководитель удерживает подчиненных от ссор и столкновений друг с другом, побуждает их разрешать и помогает им улаживать конфликты конструктивным способом.

Таким образом, несмотря, быть может, на излишнюю детализацию и явное «перекрещивание», дублирование ряда «измерений», данный подход позволяет составить достаточно полное представление о содержании управленческой деятельности.

Нормативный подход к анализу управленческой деятельности. Данный способ имеет в настоящее время меньшее распространение и используется как дополнительный по отношению к другим, а также считается одним из методов их реализации. Ключевую роль в нем выполняет понятие нормативно-одобренного способа деятельности (НОСД). В теории профессиональной деятельности — это понятие определяется следующим образом. НОСД — обобщенный и закрепленный инструкциями, рассчитанный на абстрактный субъект и усредненные условия способ выполнения деятельности. По отношению к управленческой деятельности НОСД конкретизируется в системе основных должностных обязанностей, т.е. специфических — нормативно-предписываемых, институционально закрепляемых и юридически оформленных требований к целям, задачам, основным правам и прерогативам деятельности руководителя, а также к его ответственности. Вся эта система является нормативной, т.е. объективированной основой содержания управленческой деятельности. Следовательно, для установления этого содержания необходимо прежде всего раскрыть содержание НОСД руководителя. Вместе с тем, поскольку в любом случае НОСД реализуется конкретным человеком, то в него под влиянием личностных особенностей субъекта вносятся многочисленные изменения. Складывающийся в каждом конкретном случае индивидуальный способ деятельности (ИСПД), с одной стороны, будет не полностью воспроизводить все содержание нормативного способа, но с другой — может обогащать, расширять его содержание. Формирование индивидуального способа деятельности определяется всей системой личностных и профессиональных качеств руководителя.

Процедура нормативного анализа включает два основных этапа. На первом анализируется содержание НОСД в плане закрепленных в нем основных должностных обязанностей и требований к их выполнению. На втором анализируются расхождения нормативного и индивидуального способов деятельности; затем результаты двух этапов анализа обобщаются и интерпретируются.

В целом следует подчеркнуть, что нормативный анализ управленческой деятельности базируется на другом, более общем, методе изучения деятельности — методе анализа документации (технологической, организационной). Он позволяет получить важную информацию о

деятельности, но в основном — о ее внешней стороне. Он поэтому хотя и необходим, но недостаточен для раскрытия психологического содержания управленческой деятельности.

Функциональный анализ управленческой деятельности.

Данному подходу принадлежит особая, можно сказать — исключительная роль как с точки зрения возникновения «науки об управлении» в целом, так и с точки зрения его значимости для современного состояния исследований в этой области. Возникнув в русле «административной школы» управления, этот подход к пониманию природы управленческой деятельности и способов ее изучения сегодня явно доминирует и является, по-видимому, наиболее адекватным способом раскрытия ее содержания. В трудах **А. Файоля** и его последователей, а также в американской школе менеджмента¹ были сформулированы основы функционального анализа управленческой деятельности, ставшего в настоящее время своеобразной нормой, императивом ее изучения. Он обрел статус некоего канона как для исследовательских, так и для дидактических целей. Анализ управленческой деятельности в учебной литературе приводится, как правило, на основе раскрытия главных функций управления.

Это вполне закономерно, поскольку функциональный подход фиксирует главное в управленческой деятельности — наличие в ней некоторой постоянной — инвариантной системы функций. Они составляют суть и специфику этой деятельности в целом именно как особого типа трудовой деятельности, независимо от ее конкретных разновидностей. Проанализировать управленческую деятельность, согласно этому подходу, — значит дать ее характеристику с точки зрения основных управленческих функций, реализуемых руководителем (целеполагания, планирования, мотивирования, организации, принятия решения, контроля, оценки и др.), а также способов их согласования. Кроме того, этот подход не только не противоречит всем иным, но и позволяет их интегрировать. Наконец, именно в его русле получены наиболее существенные и комплексные данные, осуществлена детализированная и разноплановая характеристика управленческой деятельности.

Функциональный анализ исторически возник и продолжает оставаться не психологическим, а более широким и общим — организационным способом исследования управленческой деятельности. Поэтому он ставит во главу угла общие объективные особенности ее содержания; и в результате дает «четкую фотографию» ее внешней стороны. Однако именно в силу «четкости» и предельной детализированности получаемой картины внутри него складываются достаточные предпосылки для того, чтобы дополнить такого рода обьективированный анализ изучением психологических закономерностей, специфичных для каждой из основных управленческих функций. Очень показательно, что главные психологические направления исследования управленческой деятельности прямо соотносятся с основными функциями: например, психология принятия управленческих решений,

психология коммуникаций в деятельности руководителя, психология мотивации руководителя и др. В данном подходе конструктивно решается основная проблема анализа деятельности — проблема «единиц анализа». В качестве их рассматриваются отдельные управленческие функции. Единицы такого уровня обобщенности очень специфичны: они предельно комплексны, богаты содержанием и должны быть подвергнуты дополнительной детализации. Вместе с тем сама управленческая деятельность настолько сложна и комплексна, что ее «единицы» не могут быть простыми. Именно поэтому функциональный анализ и выделение управленческих функций как его единиц оказались на практике (и в теории) наиболее конструктивными.

**Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания,
указания по порядку выполнения работы)**

Задание 1 (ситуация)

Компания «Сигма» производит биологические добавки. Компания предложила рынку новую биологически активную добавку «Целебный дар». Основные торговые точки компании – несколько аптек г. Красноярска. Руководство компании решило расширить производство после переезда в новое помещение в пригороде.

Для увеличения продаж продукции компании необходимо найти новых торговцев. Она обратилась в несколько ближайших аптек и розничных магазинов, которые заинтересованы в рекламной поддержке. Изучив данные рекламных агентств о расценках в местных журналах и газетах, специалисты отдела рекламы пришли к выводу, что проведение рекламной кампании будет необоснованно, поскольку потребует больших дополнительных затрат.

Руководством компании было принято решение провести маркетинговое исследование с целью определить целевой сегмент рынка новой продукции и выделить лидеров мнений, которых можно рассматривать как особый сегмент рынка.

Для выявления лидеров мнений был применен метод самоопределения. Цель метода – установить, является ли определенный тип или категория людей лидерами мнений. Сущность метода самоопределения заключается в том, что у потребителей спрашивают, считают ли они себя носителями авторитетных мнений. На основе опроса респондентов были получены данные, которые позволили разделить опрошенных на три категории: лидеры мнений, последователи и представители промежуточной группы.

В результате исследования были получены следующие характеристики лидеров мнений: заинтересованность в новой биологически активной добавке. Ими оказались врачи, учителя, домохозяйки-многодетные матери, заботящиеся о здоровье членов семьи. Они позитивно настроены в отношении новой биологически активной добавки, социально активны и общительны, восприимчивы к прямой рекламе, интернет-источникам, посещают выставки и конференции.

Интерес для потребителей представляют преимущества нового товара. Характеризуя продукцию компании, можно выделить следующие моменты. В

основе производства биологически активной добавки «Целебный дар» — оригинальная технология, сохраняющая энергию и силу растительной клетки. «Целебный дар» производится на основе рецептов, позволяющих использовать весь комплекс полезных веществ растения, обладает широким спектром воздействия на различные органы и системы человека. Производится из экологически чистого растительного сырья.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какие критерии выделения лидеров мнений вы бы предложили использовать компании «Сигма» и почему?
2. Кого можно использовать в качестве лидера мнений целевой аудитории потребителей новой биологической добавки?
3. Какие коммуникационные средства для воздействия на лидеров мнений вы бы предложили компании «Сигма»?
4. Какие способы воздействия на лидеров мнений вы бы предложили компании «Сигма» при условии выделения их в качестве особого сегмента?

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Релевой подход в анализе менеджмента в некоммерческих организациях
2. Нормативный подход в анализе менеджмента в некоммерческих организациях
3. Функциональный подход в анализе менеджмента в некоммерческих организациях

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 8

Трудовые ресурсы некоммерческих организаций.

Система методов в управлении некоммерческими организациями

Цель работы: усвоение системы методов в управлении некоммерческими организациями.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: инструменты стратегического анализа и оценки выбора стратегических альтернатив для обеспечения деятельности некоммерческих организаций.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами.

Владеть: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Методы управления являются тем механизмом управления, который позволяет решать производственные задачи и составляет методологию. Понятие **метод** происходит от греческого слова *μέθοδος* и буквально означает «путь исследования», способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности^[1]. Понятие механизма управления включает средства и методы управления, призванные приводить в движение систему управления.

Средства управления — это то, с помощью чего можно управлять, а **методы** — это способы использования средств управления. **Методы управления** — это способы, при помощи которых реализуются функции управления.

Выбор того или иного метода управления зависит от определения, осуществления на данном этапе функции управления и от имеющихся или доступных в этот момент времени средств управления. Также, немаловажное значение имеют различные внешние факторы: подбор персонала, направленность компании, масштаб управления и т. п.

Методы классифицируются по различным (критериям) признакам:

- по масштабам применения — общие, распространяющиеся на всю деятельность компании, и частные, применяемые к отдельным составным частям этой компании или, наоборот, к внешней среде (потребители, посредники и др.);
- по отраслям и сферам применения — в федеральном управлении, торговле, промышленности, образовании и др.;
- по роли на различных этапах жизнедеятельности организации — методы вывода из кризиса, стабилизирующие, развивающие и др.;
- по степени опосредованности воздействия — прямые и косвенные;
- по уровню обобщения управленческих знаний — методы теории и практики управления;
- по управленческим функциям — методы прогнозирования, планирования, организации, координации, мотивации, контроля и т. п.;
- по конкретным объектам управления и характеру поставленной производственной задачи и др.

В отношении критерия управления объектами и задачами, существует целый спектр методов управления. Разработаны методы финансового, антикризисного, инновационного менеджмента, методы управления рисками, производством, сбытом, коммуникациями, качеством, персоналом, проектами, малыми и крупными предприятиями и т. д., а также методы управления бизнес-процессами, взаимодействием бизнес-структур между собой и с клиентами и другие.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Европейская компания «Омега» — предприятие, занятое производством легковых автомобилей. В начале 2000-х годов компания начала продвигать на российский рынок новую модель легкового автомобиля «Антариус». Для продажи новой модели компания создала дистрибьюторскую сеть. Продвижение новой модели сопровождалось широкой рекламной кампанией в российских СМИ.

В 2015 г. отделу маркетинга компании «Омега» было поручено провести анализ продаж новой модели на российском рынке. Результаты анализа показали, что компания «Омега» не достигла запланированного роста доли рынка. Была проведена экспертная оценка доли рынка новой модели, которая составила 0,5%. По прогнозам специалистов компании, к 2015 г. доля рынка новой модели в России должна была достигнуть 2%.

Специалисты отдела маркетинга компании провели комплексный анализ причин сложившейся ситуации. В числе факторов, оказавших неблагоприятное влияние на продажи новой модели, были названы следующие:

- насыщение российского рынка различными моделями и модификациями, отвечающими потребностям покупателей;
- рекламная кампания по продвижению автомобилей «Антариус» не создала благоприятного мнения о них как о конкурентоспособном, недорогом и удобном средстве передвижения.

Условия для новой продажи модели автомобиля «Антариус» на российском рынке оказались неблагоприятными.

Руководство компании «Омега» приняло решение разработать и провести новую рекламную кампанию. Для этого было выбрано рекламное агентство «Б».

«Кабинетное исследование»

Специалисты отдела маркетинга компании «Омега» провели «кабинетные исследования», в ходе которых использовались такие источники информации, как статистические ежегодники, анализы семейных бюджетов, газеты, журналы, презентации, конференции, выставки и ярмарки.

Новое направление рекламной кампании

Выводы, к которым пришли специалисты компании «Омега», оказались следующими:

- несмотря на серьезные социально-экономические изменения, происходившие в России, такая базовая ценность, как семья, оказалась одной из устойчивых в структуре ценностей россиян;
- семья как ценность общества имеет сегодня максимальную поддержку со стороны населения и государства. Создание условий для развития семьи является одной из приоритетных задач политики российского

государства;

— проведенные исследования показали, что новым направлением рекламной кампании может стать обращение к российской семье.

Полученная информация была передана рекламному агентству «Б», которое согласилось с тем, что обращение к теме семьи в рекламе может повысить конкурентоспособность модели «Антариус» на российском рынке.

Концепция рекламной кампании

Учитывая результаты маркетингового исследования, рекламное обращение об автомобиле «Антариус» необходимо строить, апеллируя к теме семьи, к тем характеристикам семьи, которые влияют на процесс принятия решения. Основное внимание должно быть направлено на преимущества автомобиля как товара, направленного на удовлетворение потребностей семьи, и изменение негативного отношения к нему со стороны потребителей на российском рынке.

Цель рекламной кампании

Создание атмосферы доверия к автомобилю «Антариус» — автомобилю, отвечающему требованиям российской семьи. Формирование образа модели «Антариус» как надежной, прочной и удобной машины, удачной покупки как для городской, так и для сельской семьи. Для этого необходимо распространять информацию, подтверждающую прочность, удобство, надежность, современный дизайн, акцентируя внимание на послепродажном обслуживании. *Целевые группы рекламных обращений*

1. Семьи, планирующие приобрести автомобиль, имеющие одного - трех детей, невысокий уровень дохода, проживающие как в городской, так и в сельской местности.

2. Семьи, планирующие приобрести второй автомобиль, имеющие одного - трех детей, средний уровень дохода, проживающие как в городской, так и в сельской местности.

Средства рекламы:

- 1) российские национальные журналы и газеты;
- 2) местные журналы и газеты;
- 3) специализированные журналы для мужчин;
- 4) специализированные журналы для женщин;
- 5) радиопередачи для деловых людей;
- 6) семейные передачи на телевидении;
- 7) прямая почтовая реклама.

Мероприятия по продвижению:

- 1) спонсорская деятельность;
- 2) организация пресс-конференций.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Правильно ли в качестве целевой группы, для которой предлагалось разрабатывать рекламное обращение об автомобиле «Антариус», выбирать семью?

2.Какой должна быть реклама, апеллирующая к стадии жизненного цикла домохозяйства и учитывающая социальный статус членов домохозяйства?

3.Каким образом при разработке рекламного обращения можно учитывать распределение ролей в домохозяйстве?

4.Какое влияние на содержание рекламы может оказать структура домохозяйства?

5. Разработайте рекламные обращения к семьям, состоящим из двух взрослых и двух детей, проживающим в городской и сельской местности, направленные на повышение привлекательности автомобиля «Антариус». Будут ли они отличаться или окажутся одинаковыми? Объясните почему.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Экономические методы управления в некоммерческих организациях

2. Административные методы управления в некоммерческих организациях

3. Социально-психологические методы управления в некоммерческих организациях

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 9

Планирование деятельности в НКО.

Комплексный метод как специфический метод управления некоммерческими организациями

Цель работы: уяснить особенности комплексного метода управления некоммерческими организациями.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: количественные и качественные методы анализа информации при принятии управленческих решений в некоммерческих организациях; систему стратегических решений, принимаемых на различных уровнях планирования деятельности некоммерческих организаций, способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры; теоретические положения построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления некоммерческими организациями; инструменты стратегического анализа и оценки выбора стратегических альтернатив для обеспечения деятельности некоммерческих организаций.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами; использовать в практической деятельности организаций информацию при принятии управленческих решений, полученную в результате оценки функционирования некоммерческих

организаций: адаптировать методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность некоммерческой организации с применением информационных технологий информационно-коммуникационных технологий

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора решений, обеспечивающих их эффективность: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Методы управления - это способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для определения и достижения ее целей.

Методы занимают особое место в управлении, поскольку на их основе происходит взаимное обогащение теории и практики управления. С помощью методов управления управляющая система устанавливает правила и действия и поведения, обязательные для всех управляемых объектов, которые непосредственно подчиняются этой системе, согласовывает, объединяет, координирует и регулирует их деятельность во времени и пространстве, обеспечивает собой непрерывный и ритмичный развитие в определенном направлении, исходя из поставленных задач и целей.

Общенаучная методология лежит в основе системы методов, применяемых в управлении. Она предусматривает системный, комплексный подход к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, эксперимент, конкретно-исторический подход, социологические исследования.

Системный подход применяется как способ приведения управленческих проблем, благодаря которому осуществляется их структурирование, определяются цели решения, выбираются варианты, устанавливаются взаимосвязи, связи и зависимости элементов проблем, а также факторы и условия, влияющие на их решение.

Комплексный подход основывается на исследовании управленческих проблем в их взаимосвязи. При этом используются методы исследования многих областей знаний, также исследуют эти проблемы. Такой и интегрированный подход является необходимым условием решения проблем многоцелевой открытой системы, активно взаимодействует с внешней средой, каковой и является организацией.

Моделирование является методом решения сложных управленческих задач. Оно позволяет смоделировать ситуацию и исследовать, как она будет развиваться под влиянием тех или иных факторов, действующих на систему.

Модели е изображать свойства, взаимосвязи, структурные и функциональные параметры системы, которые являются существенными для целей решения. Для решения управленческих проблем чаще всего применяются модели, полученных ли название теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, имитационные и т.д. Они позволяют решать большое количество управленческих задач с применением экономико-математических методов. Это, в частности, оптимизационные задачи (составление планов, балансов, формирования цен и т.д.).

Экспериментирование применяется в том случае, когда построение модели оказывается невозможной из-за большого количества факторов, влияющих на его поведение. Это, в частности, институциональные факторы, имеющие неформальный характер (обычаи, традиции, нормы поведения, сложившиеся в обществе и могут действовать вопреки принятым законам и формальным правилам и процедурам). Эксперимент позволяет проверить целесообразность нововведений, которые предлагаются для решения задач организации и, в случае положительных результатов, расширить границы их применения. Проведение управленческих экспериментов требует соблюдения функций и принципов, обеспечивающих их результативность. Это - целеустремленность, "чистота" эксперимента, четкость в определении границ экспериментирования и направлений, выбранных для достижения его целей, а также методичке обеспечения проведения эксперимента и оценки его результата.

В изучении и решении управленческих проблем важную роль играет конкретно-исторический подход, согласно которому каждое явление должно рассматриваться в динамике. Так, развитие любого объекта управления характеризуется стадиями его жизненного цикла: возникновение, рост, зрелость, упадок. Проблемы управления на этих стадиях существенно различаются, что вызывает необходимость применения для их решения адекватных методик.

Методы социологических исследований нашли широкое применение в решении проблем, связанных с поведением работников. Они дают возможность собрать информацию относительно потребностей и интересов персонала организации, характера взаимоотношений, сложившихся в коллективе и т.д. Для этого применяют анкетирование, наблюдения и самонаблюдения, изучение документов и др. Собранная информация позволяет менеджерам прогнозировать реакцию персонала на те или иные решения и влиять на поведение людей, обеспечивая реализацию принятых решений.

Общенаучная методология формирует фундамент системы методов управления. Подходы, приемы, способы, с помощью которых выполняются различные виды управленческой деятельности, называются конкретными или специфическими методами. Они делятся на три группы:

- методы управления функциональными подсистемами;

- методы выполнения функций управления;
- методы принятия управленческих решений

Группа методов управления функциональными подсистемами организации тесно связана с организационной структурой, которая строится с учетом функционального разделения труда по таким видам работ, как маркетинг, финансы, инновации, управление персоналом, производством и т.п. Функциональные подсистемы имеют свою специфику и свой инструментарий для решения соответствующих управленческих задач. Например, управление подсистемой \"Производство\" требует применения таких методов, как контроль качества, функционально-стоимостной анализ, исследование операций, программирование, факторный анализ, планирование и контроль с а ходом производственного процесса, учет расходов и т.д. Подсистема \"Маркетинг\" имеет в своем арсенале методы диагностики рыночной ситуации, исследование потребностей в новых видах продукции, разработки маркетинговой концепции, анализа возможностей организации на потенциальных рынках и др. В подсистеме «Персонал» большое внимание уделяется методам анализа и формирования системы управления персоналом, планирование потребностей организации в рабочей силе, организации труда персонала и его оплаты, управления деловой карьерой и т.п. Эти и другие методы рассмотрены далее, в разделах, посвященных функциональному аспекту управлять организациями.

Как отмечалось ранее, выполнение специфических функций управления, независимо от того, к какой функциональной подсистеме они принадлежат, обязательно предполагает действия по планированию, организовыванию, мотиваций ее и контроля. Для реализации общих функций теория и практика управления также предлагает соответствующие методы. Например, планирование осуществляется при использовании методов экстраполяции, создание сценариев ел, умственной атаки, факторного анализа, экспертной оценки, построения \"дерева\" решений и др. Выполнение функции организовывая основывается на методах, которые учитывают потребности и мотивации людей, работаю во в организации их можно разделить на три группы - организационно-распорядительные, экономические и социально-психологические (рис 9.1).



Рисунок 9.1 – Связь методов управления с потребностями и интересами людей

Идентификация потребностей и интересов позволяет выбрать тот вид воздействия на поведение людей в процессе организации их совместной деятельности, который будет способствовать удовлетворению этих потребностей. время следует заметить, что эффективность управления персоналом во многом зависит от правильности применения и соотношение названных методов управления, на что влияют уровень совершенства институциональной среды форма собственности, специфика поставленных задач и другие факторы.

В частности, экономические методы (такие как оплата труда, премирование) оказываются эффективными лишь в том случае, когда вознаграждение воспринимается индивидом как справедливая и ценная. Распорядительные методы в виде жесткого администрирования являются результативными в условиях высокого уровня безработицы одновременно социально-психологические могут восприниматься должным образом лишь тогда, когда материальные проблемы работников в основном решены и их приоритеты сосредоточены в духовной сфере. Тогда предоставление работникам возможности развивать и реализовать свои способности воспринимается очень положительно.

Методы мотивации включают все виды и формы побуждения людей к труду: оплату труда, системы премирования, участие в прибылях, моральное стимулирование, продвижение по службе, предоставление более широких полномочий. Но следует учитывать, что доминантными в процессе мотивации является неудовлетворенные потребности, поэтому реально влиять на

поведение человека можно только, пока потребность не будет удовлетворена есть длительное использования одного и того же мотивационного фактора, пусть даже и эффективного вначале, постепенно приводит к тому, что управляемый объект адаптируется к нему, теряет нужную реакцию на руководящую действие.

Методы координации должны обеспечить непрерывность и эффективность протекания всех процессов, происходящих в организации (как производственных, так и управленческих) Эти обязанности возлагаются на руководителей. Для их осуществления менеджеры должны иметь необходимое и достаточное количество информации о состоянии управляемого объекта Поэтому выполнение функции координации неразрывно связано с коммуникационными процессами в организации, которые могут происходить с помощью методов межличностных коммуникаций, сбора, обработки и передачи информации.

Методы, применяемые при выполнении функции контроля, зависят от характера контрольных операций и также основываются на собранной информации о состоянии управляемого объекта

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация).

Гипермаркет «Красная горка» - крупный розничный торговец на рынке г. Красноярск. Магазин расположен в периферийном районе города, где находятся еще два супермаркета, входящих в другие розничные сети. Территориальный охват гипермаркета достаточно большой.

Гипермаркет «Красная горка» предоставляет широкий набор услуг, например, заказ товаров по телефону, доставку, оформление подарков, детскую комнату.

Для усиления конкурентных позиций на рынке директор магазина совместно с сотрудниками отдела маркетинга разработали и внедрили мероприятия, направленные на улучшение атмосферы магазина, считая, что именно этот атрибут будет отличать их магазин от конкурентов. Они предположили, что именно этой характеристикой будут руководствоваться покупатели, когда станут сравнивать магазины. Для улучшения розничной среды прежде всего были закуплены удобные витрины. Внутри магазина улучшилось освещение, оно стало более продуманным, больше света стали направлять на товары. Были заменены ценники - они стали яркими, а также указатели отделов - они стали большего размера, в оформлении использованы теплые цвета. Цветовое решение внутри магазина было сохранено. Большинство сотрудников отдела маркетинга считают, что желто-синий цвет больше привлекает покупателей. Музыка в магазине приглушенная, но ритм быстрый.

В магазине стали применяться различные методы стимулирования продаж: скидки, дегустации, специальные мероприятия для детей.

Однако анализ мероприятий, направленных на улучшение атмосферы магазина, показал, что ожидаемая эффективность не была достигнута, а влияние используемых факторов на поведение потребителей оказалось невысоким. Для выяснения причин сложившейся ситуации были использованы методы опроса и наблюдения. Результаты исследований показали, что основной проблемой магазина является персонал, который плохо осведомлен об ассортименте и ценах, многие продавцы откровенно неприветливы. Отдельные жалобы на работу персонала магазина со стороны покупателей поступали и раньше. Однако руководители гипермаркета не учли, что работники магазина также могут негативно влиять на поведение покупателей. По результатам исследования была разработана программа, направленная на улучшение работы персонала, включая переподготовку продавцов. Перед торговым персоналом была поставлена задача изучить весь товар в своем отделе и примыкающих к нему отделах магазина. Для продавцов приобрели новую форму. Было принято решение изменить концепцию мотивации персонала.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. В чем, на ваш взгляд, состоит значение атмосферы магазина для маркетинга?
2. Обсудите решения, принятые руководителями гипермаркета «Красная горка», направленные на повышение эффективности работы персонала. Что бы вы порекомендовали руководителям магазина для решения проблем, связанных с персоналом?
3. Как вы считаете: как влияет ли цветовое решение внутри магазина на рост продаж? Обоснуйте свой ответ.
4. Почему атмосфера магазина значимо влияет на поведение потребителей? Какие изменения в розничной среде вы бы порекомендовали гипермаркету для привлечения покупателей и повышения их лояльности?

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Сущность комплексного метода управления некоммерческими организациями
2. Этапы комплексного метода управления некоммерческими организациями
3. Обеспечение эффективности комплексного метода управления некоммерческими организациями

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 10

Мотивирование деятельности некоммерческой организации.

Ресурсы некоммерческих организаций

Цель работы: изучить особенности формирования ресурсов в некоммерческой организации

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: систему ресурсного обеспечения деятельности в некоммерческих организациях в своей профессиональной деятельности; количественные и качественные методы анализа информации при принятии управленческих решений в некоммерческих организациях.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами.

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора решений, обеспечивающих их эффективность: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Ведение деятельности любой организацией требует наличия определенных ресурсов. Требования к ресурсам определяются целями и задачами деятельности фирмы, отраслевой принадлежностью, особенностями рынка и др. Среди многообразия ресурсов организаций можно выделить две основные группы – это имущественные и трудовые ресурсы.

К *имущественным ресурсам* относятся здания, сооружения, оборудование, сырье, материалы, транспортные средства, а также финансовые активы (ценные бумаги, банковские депозиты, свободные денежные средства) и нематериальные активы (патенты, лицензии, права и др.)

Трудовые ресурсы объединяют штатных и нештатных сотрудников фирмы, которые на платной и бесплатной основе выполняют свои трудовые обязанности. К трудовым ресурсам организации могут относиться такие категории как стажеры, практиканты и др., работающие в ряде случаев на безвозмездной основе.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Российская компания «Техника XXI века», занимающаяся продажей бытовой техники, владеет 50% российского рынка. В начале деятельности компания специализировалась на продаже холодильников. В настоящее время она предлагает широкий ассортимент бытовой техники как отечественного, так и импортного производства - видео- и аудиоаппаратура, оборудование для ванной и кухни, мелкая бытовая техника (утюги, электрочайники и др.). Кроме продаж продукции, компания доставляет и устанавливает бытовые

электроприборы. Компания самостоятельно занимается поставкой бытовой техники известных зарубежных марок и работает без посредников со многими российскими производителями.

Стратегическая цель компания «Техника XXI века» - не только сохранить принадлежащую ей долю рынка, но и увеличить ее. Директор по маркетингу уверен, что увеличить долю рынка можно, широко используя маркетинговые инструменты, и в первую очередь - средства продвижения бытовой техники на рынке. Он уверен, что ключ к успеху компании - в маркетинге.

В последние три года давление со стороны конкурентов усилилось, однако компания сохранила свои позиции на рынке бытовой техники. Вместе с тем на протяжении этого периода замедлились темпы роста выручки и прибыли компании при проведении акций по стимулированию продаж, снизился объем продаж бытовой техники, приходящийся на одного покупателя. Мероприятия стимулирования продаж, которые проводила ранее компания, позволяли увеличить выручку и прибыль в 1,5-3 раза, однако в последние годы такого увеличения достичь не удастся.

Для выяснения причин сложившейся ситуации руководство компании поставило перед специалистами отдела маркетинга задачу провести комплексный анализ мероприятий, связанных со стимулированием продаж.

Анализ отчетов компании и интервью с сотрудниками различных отделов позволили выявить ряд проблем, связанных с мероприятиями стимулирования продаж:

- проводимые акции неравномерно распределены в течение года;
- выгода, получаемая потребителями в сравнении с ценой товара, в большинстве случаев составляет 2-4%;
- используемый набор стимулов ограничен;
- среди используемых методов стимулирования доминирующее положение занимают розыгрыши призов и подарки; более 60% приходится на долю этих методов;
- слабо используется такой традиционный метод стимулирования покупателей, как снижение цен (скидки, купоны и др.);
- доля затрат на стимулирование продаж в общем бюджете компании невелика.

Полевые исследования, которые по заказу компании были проведены специализированной маркетинговой организацией, позволили получить следующую информацию: одной из наиболее популярных акций у покупателей бытовой техники компании «Техника XXI века» является ценовое стимулирование.

Директор по маркетингу предложил более активно использовать ценовое стимулирование, считая, что гораздо выгоднее пойти навстречу экономически оправданным пожеланиям потребителя, чем отвечать на новые запросы в отношении качества и разнообразия продукции. Более того, этот вид

стимулирования продаж может применяться без какой-либо предварительной подготовки, особенно в тех случаях, когда требуется немедленно отреагировать на действия конкурентов или внести коррективы в политику цен.

Специалисты отдела маркетинга компании предложили применить метод ценового стимулирования двух товарных групп - холодильники и стиральные машины, продажи которых приносят компании наибольшую прибыль. Они предложили делать это следующим образом:

- провести акции «Товар месяца» для стиральных машин торговой марки «Сигма» (60 x 40) в течение июля. В этот период снизить цену на 1 тыс. руб. Цена стиральной машины «Сигма» - 12 000 руб.;

- провести акции «Товар месяца» для холодильников торговой марки «Б5» (в феврале). В этот период снизить цену холодильника на 1 тыс. руб. Цена холодильника «Б3» - 16 300 руб.

При обсуждении размера ценовой скидки несколько специалистов отдела маркетинга предложили установить скидку большего размера-2 тыс. руб.

Стимулирование продаж становится эффективным, когда оно проводится совместно с рекламной кампанией, что способствует повышению восприятия предлагаемых мероприятий. Специалисты отдела маркетинга предложили использовать рекламное обращение для того, чтобы акцентировать внимание на снижении цен на торговые марки «Сигма» и «Б5» в течение месяца.

Однако директор компании «Техника XXI века» решил, что необходимо использовать все средства продвижения, а не только ценовое стимулирование, поскольку оно не способствует сохранению надежных и постоянных клиентов, а заставляет покупателей бросаться от одной марки товара к другой в ответ на предлагаемое снижение цен.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какая маркетинговая проблема выявлена в результате анализа мероприятий, направленных на стимулирование продаж, компании «Техника XXI века»?

2. Какой вид порогового значения цены предложили использовать менеджеры компании, для того чтобы повлиять на потребителей?

3. Является ли значимой для покупателей предложенная менеджерами компании скидка в 1 тыс. руб., если известно, что для привлечения покупателей холодильников и стиральных машин необходима скидка на уровне 15 и 20% соответственно?

4. Согласны ли вы с предложением некоторых специалистов отдела маркетинга, что скидка должна быть на уровне 2 тыс. руб.?

5. Каково минимально значимое снижение цены, необходимое для привлечения покупателей, согласно закону Вебера?

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Сущность и содержание трудовых ресурсов некоммерческой организации
 2. Каковы отличия добровольцев от штатных сотрудников некоммерческой организации?
 1. Финансовые ресурсы некоммерческой организации
- Список рекомендуемой литературы:** [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 11

Маркетинговая деятельность в некоммерческой организации.

Планирование деятельности некоммерческих организаций

Цель работы: усвоение системы планов в некоммерческих организациях.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: систему стратегических решений, принимаемых на различных уровнях планирования деятельности некоммерческих организаций, способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры;.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами.

Владеть: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Маркетинг является одним из ведущих инструментов менеджмента в некоммерческих организациях. С помощью маркетинга некоммерческие организации решают различные задачи своей деятельности – социальные, благотворительные, культурно-просветительские, научно-исследовательские, привлекая для этого разнообразные формы общественной и государственной поддержки.

Различные цели деятельности некоммерческих организаций требуют выделения отдельных направлений их маркетингового планирования. Некоммерческие организации ориентируют свою работу не только на потребителей, но и на лиц, оказывающих им различные виды поддержки. Работа с посетителями, контрактниками, заинтересованными лицами, а также средствами массовой информации необходима для оправдания миссии некоммерческой организации и создания ее репутации. Отношения с

попечителями, спонсорами, фондами, государственными и местными властями направлены в некоммерческой организации на получение денежной, материальной, организационной поддержки и выделяются в отдельное направление маркетингового планирования.

В настоящее время в российской некоммерческой сфере все большую популярность приобретает стратегия фандрейзинга. Фандрейзинг представляет собой методику поиска источников финансирования, т.е. объединяет деятельность по привлечению и аккумулярованию внешних источников финансирования.

В некоммерческой сфере фандрейзинг направлен на выполнение социальных задач, таких как проведение просветительской работы; улучшение здоровья населения; изучение, сохранение и защита музейных коллекций, памятников архитектуры и т.д.

Организация фандрейзинговой кампании является сложным процессом, который можно разделить на *четыре этапа*. Первый этап заключается в планировании финансовой кампании, второй этап состоит в реализации фандрейзинга, третий этап включает осуществление контроля за ходом реализации фандрейзинга, а четвертый этап сводится к оценке результатов проведенной фандрейзинговой кампании (см. табл. 4.2.1).

На *первом этапе* непосредственному планированию фандрейзинговой кампании предшествует разработка содержательной программы привлечения средств. В крупных некоммерческих организациях этот процесс начинается за год до начала кампании. В ходе его определяются основные направления работы на следующий год, составляются перечни краткосрочных и долгосрочных проектов, прогнозируются потоки потребителей, вкладчиков и т.д.

Чаще всего фандрейзинговое планирование осуществляется на год, но может иметь место и поквартальное планирование, или трех-, пятилетнее планирование. В соответствии с планами деятельности детально определяются расходы некоммерческих организаций на предстоящий период и источники их покрытия.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1. (ситуация)

Европейская компания «Восточные ковры» занимается торговлей коврами, которые отличаются высоким качеством и уникальным дизайном. Компания владеет несколькими магазинами в Брюсселе. В связи с ухудшением в конце 1990-х годов экономической конъюнктуры внутри страны прибыли снизились. Руководство компании посчитало, что улучшение дизайна практически не влияет на уровень продаж. Основное внимание в компании уделялось торговому персоналу, оборудованию складских помещений, состоянию продаж. Маркетинговые исследования предпочтений потребителей компанией не проводились. Руководство компании стремилось

увеличить продажи за счет числа и качества предоставляемых покупателям услуг.

Эксперты компании по заданию руководства, обеспокоенного обострившейся конкуренцией, занялись исследованием рынка ковров и анализом деятельности компании. Их выводы были обнадеживающими, поскольку основывались на таких факторах, как рост жизненного уровня населения, сложившаяся репутация компании, высокопрофессиональные специалисты, наличие постоянных клиентов. Они считали, что расширение объема продаж приведет к снижению издержек, а это обеспечит необходимый уровень конкурентоспособности, хотя прирост прибыли и не будет значительным.

Однако руководство компании оценило эту информацию как явно недостаточную и не согласилось с мнением экспертов о перспективах развития компании на внутреннем рынке Бельгии.

Руководство компании в 2014 г. приняло решение создать отдел маркетинга. Перед специалистами отдела маркетинга была поставлена задача исследовать рынок, изучить предпочтения потребителей и разработать новые маркетинговые решения, направленные на улучшение положения компании на рынке.

Специалисты отдела маркетинга прежде всего собрали подробную информацию о рынке ковров на основе изучения журнальных и газетных статей, анализа статистических сборников. Однако этой информации оказалось недостаточно. Специалисты отдела маркетинга совместно с руководством компании приняли решение провести полевые исследования с помощью опросов и наблюдений.

По результатам исследования были сделаны выводы о том, что предпочтения бельгийских потребителей ковров характеризуются следующими параметрами: качество и соответствующая его уровню цена, дизайн, долговечность, имидж компании, условия доставки

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Применялся ли метод познавательного обучения в рекламном объявлении, предложенном специалистами отдела маркетинга? Выберите ли вы рекламу ковров с данным методом обучения? Обоснуйте свое решение.

2. Был ли предложен специалистами отдела маркетинга для использования в рекламном обращении метод классического обусловливания? Какой порядок предъявления стимулов в рекламе вы бы могли предложить?

3. Какой метод обучения предложил использовать директор отдела маркетинга? Как часто следует предлагать подарки покупателям - еженедельно или каждые две недели? Какую схему подкрепления предложили бы применить вы? Обоснуйте свое предложение.

4. Как вы считаете, был ли использован в рекламном объявлении метод инструментального обусловливания? Какие характеристики

инструментального обусловливания учтены в рекламном объявлении?

5. В каком рекламном объявлении предлагалось использовать метод моделирования? В чем состоят преимущества и недостатки данного метода обучения?

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Какие направления маркетингового планирования выделяются в некоммерческой сфере?
2. В чем особенности маркетинговой среды некоммерческих организаций?
3. Что включает в себя комплекс маркетинга некоммерческих организаций?
4. В чем состоит специфика каналов распределения в некоммерческой сфере?
5. Что такое событийный маркетинг?
6. Каковы основные виды фандрейзинга, применяемые в некоммерческой сфере?
7. Перечислите основные этапы организации фандрейзинговой кампании.
8. Что такое международный фандрейзинг?
9. Назовите основные методы фандрейзинга.
10. С помощью каких показателей оценивается эффективность фандрейзинга?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 12

Ценообразование на услуги некоммерческих организаций.

Бизнес-планирование НКО: структура, сущность и содержание

Цель работы: усвоение структуры, сущности и содержания бизнес-планирования в некоммерческой организации

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: систему стратегических решений, принимаемых на различных уровнях планирования деятельности некоммерческих организаций, способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры; инструменты стратегического анализа и оценки выбора стратегических альтернатив для обеспечения деятельности некоммерческих организаций.

Уметь: методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность некоммерческой организации с применением информационных технологий информационно-коммуникационных технологий.

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора решений,

обеспечивающих их эффективность: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разно уровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

Бизнес-планирование – это отдельный вид планирования, нацеленный в большинстве случаев на привлечение финансирования со стороны инвестора (финансово-кредитных учреждений, компаний, государства) для реализации проекта (программы), создания или развития новых направлений деятельности организации. Некоммерческие организации активно используют бизнес планирование для развития основных и предпринимательских направлений деятельности. Так, некоммерческие организации осуществляют бизнес планирование для проведения выставок, конференций, семинаров, фестивалей, а также для развития производственной и торговой деятельности (услуг общественного питания, издательской деятельности, консультирования) и др.

Систематизировать и конкретизировать функции бизнес–планирования можно с помощью двух таблиц.

Таблица 12.1 – Внутрифирменные функции бизнес–планирования.

Функции бизнес-планирования	Их содержание
1. Оценка деятельности организации	Анализ ресурсного потенциала организации, выявление и оценка резервов. Анализ финансового состояния организации.
2. Стратегическое планирование	Разработка стратегии развития организации, постановка целей деятельности, определение методов достижения поставленных целей.
3. Прогнозирование	Прогнозирование результатов реализации проекта (финансовых, производственных показателей).
4. Организация и управление	Разработка организационной структуры управления, системы оплаты труда, системы контроля за результатами деятельности.

Таблица 12.2. – Внешние функции бизнес – планирования

Функции бизнес-планирования	Их содержание
1. Анализ макросреды	Определение влияния экономических, политических,

	демографических, социально-культурных, научно-технических, природных факторов на деятельность организации.
2. Анализ внешней микросреды	Оценка влияния потребителей, конкурентов, поставщиков, партнеров, контактных аудиторий на деятельность организации.
3. Привлечение финансирования	Привлечение заемного капитала, государственных средств на безвозвратной основе, спонсорских средств, инвестиций со стороны частных лиц и организаций.
4.Расширение деловых контактов и сфер влияния.	Проведение переговоров, PR-мероприятий.

Неотъемлемой частью бизнес-планирования является составление бизнес-плана.

Бизнес-план – это документ, подробно описывающий будущий проект, анализирующий проблемы, которые могут иметь место, и определяющий способы их решения.

Бизнес-план предполагает решение различных задач, в частности:

1. Оценку организационно-экономического состояния предприятия.
2. Выявление потенциальных возможностей предприятия на основе анализа макро– и микросреды.
3. Анализ финансовой привлекательности проекта.

Бизнес – планирует два основных направления:

1. *Внутреннее*. Подготовить программу реализации проекта с оценкой результатов на каждом этапе его реализации.
2. *Внешнее*. Информировать внешнего инвестора и других заинтересованных лиц о технических, организационно-экономических, финансовых и прочих преимуществах проекта.

Бизнес-план имеет следующую структуру:

- Титульный лист;
- Аннотация;
- Описание организации и отрасли;
- Цели и задачи проекта;
- Маркетинговый план;
- Производственный план;
- Финансовый план;
- Заключение;

— Приложения.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Компания «Сладкоежка» специализируется на производстве кондитерских изделий. В ассортименте товаров компании преобладают: торты (10% рынка), пирожные (10% рынка), шоколадные конфеты (5% рынка). Компания динамично развивается. Компания «Сладкоежка» организует продажу своих товаров через розничную сеть. Компания позиционирует свои товары как товары, приносящие удовольствие. Компания широко использует рекламу, проводит акции, направленные на стимулирование продаж.

Руководство компании считает, что благополучное существование компании в настоящий момент не дает ей гарантий в будущем. К такому мнению руководство компании пришло, оценивая возможные последствия мероприятий государства, направленных на поддержание здорового образа жизни населения, создание условий для занятий спортом. Такие меры могут привести к тому, что часть покупателей сегмента станут приверженцами низкокалорийных продуктов и потребление кондитерских изделий может снизиться в целом.

Руководство компании считает, что в подобных условиях необходимы усилия, направленные на защиту своей доли рынка. Специалисты компании убеждены, что для расширения продаж необходимо изучать побудительные мотивы покупок и использовать их в телевизионной и печатной рекламе.

Исследования предпочтений потребителей, проведенные компанией, показали, что половина из числа опрошенных респондентов любят сладкое, но озабочены лишним весом. На основе исследований был сделан вывод о том, что забота о здоровье и внешности у большинства респондентов стала более значимой, чем раньше. Результаты исследования показали, что респонденты, предпочитающие продукцию компании «Сладкоежка» и заботящиеся о своем весе и внешности, не хотят отказываться от продукции компании, но намерены покупать низкокалорийные кондитерские изделия.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какой мотивационный конфликт возник у покупателей продукции компании «Сладкоежка»?
2. Какую маркетинговую стратегию, по-вашему, необходимо разработать компании «Сладкоежка» для разрешения этого мотивационного конфликта?
3. Какие рекламные обращения вы бы посоветовали разработать компании для покупателей, заботящихся о своем здоровье и внешности?
4. Какие указания вы бы дали компании для сохранения ею своей доли рынка?

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Каковы функции бизнес-планирования?
2. Назовите основные разделы бизнес-плана.
3. Что включает в себя финансовый план?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 13

Фандрейзинг некоммерческих организаций.

Ценообразование на услуги некоммерческих организаций

Цель работы: уяснение систему ценообразования на услуги в некоммерческих организациях

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: количественные и качественные методы анализа информации при принятии управленческих решений в некоммерческих организациях; систему стратегических решений, принимаемых на различных уровнях планирования деятельности некоммерческих организаций, способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры..

Уметь: адаптировать методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность некоммерческой организации с применением информационных технологий информационно-коммуникационных технологий

Владеть: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

В силу экономических особенностей деятельности некоммерческих организаций система ценообразования данных организаций имеет ярко выраженную специфику. Согласно эффекту «Болезни Баумоля», расходы некоммерческих организаций растут быстрее их доходов, следовательно, цены на некоммерческие услуги отстают от среднего уровня цен в экономике.

Кроме того, на формирование цен в некоммерческой сфере часто оказывает влияние наличие *локальной (естественной) монополии* на рынке некоммерческих услуг. В провинциальных городах, как правило, экономически не оправдано создание нескольких художественных музеев, театров, высших учебных заведений и т.д., следовательно, можно говорить о наличии определенного барьера для входа новых производителей на локальный рынок некоммерческих услуг.

Кроме того, уникальные некоммерческие объекты (Эрмитаж, Санкт-Петербургский государственный университет, Благотворительный фонд

«Санкт-Петербург» и др.) также не испытывают значительного влияния конкуренции на их деятельность. Они в данном случае предстают *естественными монополистами* на рынке некоммерческих услуг. Как результат, некоммерческие организации, не испытывая конкуренции со стороны других производителей, имеют большую свободу в установлении цен на свою продукцию.

Некоммерческие организации могут устанавливать дифференцированные цены на входные билеты по возрастному признаку (дети, школьники, студенты, пенсионеры), по отдельным категориям потребителей (участники войны, ветераны труда, инвалиды, иностранные и российские граждане; а также отдельные лица и группы) и уровню дохода (российские и иностранные граждане). Уровень цены также может формироваться в зависимости от времени посещения некоммерческой организации (день-вечер, открытые–закрытые часы работы), популярности, уникальности услуг и т.д. Кроме того, некоммерческие организации активно разрабатывают привилегии для спонсоров, друзей и т.д.

Однако на формирование цен в некоммерческих организациях оказывают влияние не только данные факторы, но и национальные особенности ценообразования, а также расходы, связанные с введением системы цен (привлечение дополнительных служащих, организация пропускной системы на входе, увеличение административных расходов и т.д.) В некоторых случаях такие расходы оказываются настолько велики, что применение той или иной ценовой политики является не целесообразным.

К методам ценообразования относятся методы определения цен:

- на основе торговых наценок,
- расчета точки безубыточности и получения целевой прибыли;
- ценностной значимости товара для потребителя;
- цен конкурентов;
- тендерного ценообразования и др.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Туристическая компания «Фрегат» - открытое акционерное общество. На рынке туристических услуг России компания работает уже 8 лет. Основными клиентами компания считает туристов из Японии и Германии. За последние три года число туристов из этих стран снизилось на 2-3%. Руководитель отдела маркетинга компании считал, что основная проблема заключается в неэффективной коммуникационной политике. Для более глубокого понимания проблем компании специалистами по маркетингу было проведено исследование предпочтений потребителей на рынке туристических услуг, факторов, влияющих на выбор потребителей, отношения потребителей к торговой марке компании. В маркетинговом исследовании наряду с другими ставилась задача найти взаимосвязи между набором личностных переменных потребителей и выбором торговой марки. Руководитель отдела маркетинга

считал, что необходимо перепозиционировать торговую марку компании и изменить рекламный слоган. Было проведено несколько измерений поведения потребителей на рынке туристических услуг. Исследование проводилось методом опроса (телефонное интервью), были использованы специальные шкалы. На основе маркетингового исследования, проведенного компанией «Фрегат», были получены следующие результаты:

1) целевой рынок потребителей туристических услуг компании «Фрегат» представлен двумя сегментами:

— женщины в возрасте от 41 до 55 лет и старше, замужем, романтические и обаятельные. Они ожидают получить от покупки туристической путевки возможность сменить обстановку;

— мужчины в возрасте от 18 до 30 лет, спортивные, целеустремленные, не женаты, ожидают получить от покупки туристической путевки возможность улучшить свою физическую форму;

2) изменилось восприятие потребителями торговой марки компании. Многие из опрошенных респондентов считали ее старомодной и консервативной. Кроме того, цвет торговой марки - коричневый, по их мнению, не создавал ассоциаций с путешествиями;

3) в Японии и Германии у компании были налажены контакты с рекламными агентствами. Основные средства рекламы - журналы и газеты, а также использовались рекламные буклеты;

4) около 70% респондентов активно пользуются Интернетом. Однако, по мнению респондентов, информация, представленная в Интернете о компании и ее услугах, является недостаточно полной и оперативной.

На основе анализа результатов исследований и для повышения лояльности покупателей руководитель отдела маркетинга предложил провести следующие мероприятия:

1) разработать рекламные сообщения (видеоролики), ориентированные на каждый целевой сегмент:

— на мужчин - молодых, активных людей, желающих улучшить свою спортивную форму;

— на женщин – романтических и обаятельных, которые хотят сменить обстановку;

2) активно использовать для продвижения телевидение и Интернет, мультимедийные проекторы торговых залов, плазменные экраны в фойе развлекательных комплексов;

3) использовать в рекламе туристической компании персонажи мультфильмов, наделив их качествами личности, которые смогут их оживить;

4) в рекламных обращениях к мужчинам - любителям спорта использовать персонажи из мультфильмов, наделив их такими чертами, как уверенность, смелость, ответственность, а в обращениях к женщинам, желающим сменить обстановку, персонажей из мультфильмов наделять

такими чертами, как мечтательность, артистичность, эмоциональность, энтузиазм;

5) цвет торговой марки изменить с коричневого на зеленый.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Каким образом специалисты по маркетингу выясняли причины сложившейся проблемной ситуации в туристической компании «Фрегат»?
2. В чем состоят результаты маркетинговых исследований специалистами компании «Фрегат»?
3. Какие предложения сделал руководитель отдела маркетинга для решения проблем компании?
4. Какие личные черты целевых групп потребителей компании «Фрегат» вы предложили бы использовать для продвижения туристических услуг?
5. Может ли понимание черт личности целевой группы увеличить продажи компании?
6. Какое влияние на эффективность маркетинговых обращений оказывает понимание характерных черт личности представителей целевой группы?

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Дайте определение ценовой дискриминации.
2. Перечислите условия, необходимые для проведения ценовой дискриминации.
3. Какие виды ценовой дискриминации встречаются на практике?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 14

Налогообложение в некоммерческих организациях

Цель работы: уяснить направления налогообложения в некоммерческих организациях

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: особенности экономики и менеджмента некоммерческого сектора общества; методологию функционирования некоммерческой сферы экономики, владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов.

Уметь: адаптировать методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность некоммерческой организации с применением информационных технологий информационно-коммуникационных технологий

Владеть: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Согласно части первой Налогового Кодекса РФ, все налоги и сборы, действующие на территории Российской Федерации, делятся на три группы:

- федеральные налоги и сборы,
- налоги и сборы субъектов Российской Федерации (региональные налоги и сборы),
- местные налоги и сборы.

Федеральные налоги и сборы являются обязательными к уплате на всей территории Российской Федерации. К ним относятся:

- 1) налог на добавленную стоимость;
- 2) акцизы на отдельные виды товаров (услуг) и отдельные виды минерального сырья;
- 3) налог на прибыль (доход) организаций;
- 4) налог на доходы от капитала;
- 5) подоходный налог с физических лиц;
- 6) взносы в государственные социальные внебюджетные фонды;
- 7) государственная пошлина;
- 8) таможенная пошлина и таможенные сборы;
- 9) налог на пользование недрами;
- 10) налог на воспроизводство минерально - сырьевой базы;
- 11) налог на дополнительный доход от добычи углеводородов;
- 12) сбор за право пользования объектами животного мира и водными биологическими ресурсами;
- 13) лесной налог;
- 14) водный налог;
- 15) экологический налог;
- 16) федеральные лицензионные сборы.

Региональными признаются налоги и сборы, устанавливаемые и вводимые в действие законами субъектов Российской Федерации в соответствии с Налоговым Кодексом РФ, и обязательные к уплате на территориях соответствующих субъектов Российской Федерации.

К региональным налогам и сборам относятся:

- 1) налог на имущество организаций;
- 2) налог на недвижимость;
- 3) дорожный налог;
- 4) транспортный налог;
- 5) налог с продаж;
- 6) налог на игорный бизнес;
- 7) региональные лицензионные сборы.

Местными признаются налоги и сборы, устанавливаемые и вводимые в действие нормативными правовыми актами представительных органов местного самоуправления в соответствии с Налоговым Кодексом РФ и

обязательные к уплате на территориях соответствующих муниципальных образований.

К местным налогам и сборам относятся:

- 1) земельный налог;
- 2) налог на имущество физических лиц;
- 3) налог на рекламу;
- 4) налог на наследование или дарение;
- 5) местные лицензионные сборы.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Красноярская компания «Луиза» производит широкий ассортимент мебели. В настоящее время в стадии разработки находятся новые модели.

Недавние исследования, проведенные компанией в г. Красноярске, показали, что только 10% домохозяйств покупают мебель компании. В ходе исследования было выявлено, что мебель торговой марки «Луиза» покупают представители различных слоев населения. В результате проведенных опросов выяснилось, что торговая марка компании не «на слуху» у потребителей, ассоциации с маркой слабые. Доля постоянных покупателей среди опрошенных сравнительно мала и составляет лишь 0,5 %.

Компания пришла к Заклучению, что сегментирование рынка и проведение рекламных кампаний, позиционирующих мебель, предназначенную для определенного образа жизни, не только будут способствовать привлечению новых покупателей, но и расширят круг постоянных.

Мебельная компания «Луиза» приняла решение о сегментировании рынка по образу жизни и определении новой позиции на рынке для своей торговой марки. Была поставлена задача определить наиболее восприимчивые группы потребителей и выделить для этих групп наиболее воспринимаемые свойства товара. Для выявления сегментов использовалась модель АЮ.

В результате сегментирования рынка были выделены три сегмента:

- 1) преуспевающие – достигшие успеха люди, которые контролируют ситуацию;
- 2) основательные – для которых на первом месте надежность товара. Они не любят рисковать. Предпочитают покупать экологически чистую продукцию, хорошо известную на рынке;
- 3) авангардисты – заинтересованы в переменах, предпочитают экстравагантные стили. Стремятся покупать новые товары, имеющие нестандартные и необычные характеристики.

Следующая задача, стоящая перед компанией, - определение позиции мебели компании на рынке и разработка рекламы, подчеркивающей особенности выделенных сегментов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Посоветуйте компании, каким образом ей лучше позиционировать

мебель на выделенных сегментах.

2. Разработайте указания по выбору коммуникационных инструментов. Какие инструменты продвижения будут наиболее приемлемы для выделенных сегментов?

3. Какие отличия, по вашему мнению, подчеркивающие образ жизни потребителей выделенных сегментов, необходимо использовать в рекламных обращениях компании?

4. На ваш взгляд, можно ли использовать результаты исследований образа жизни потребителей для разработки маркетинговых стратегий компании? Обоснуйте свой ответ.

5. Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

6. Какие группы налогов и сборов, действующих на территории РФ, выделяются в Налоговом Кодексе РФ?

7. Какие налоги и сборы относятся к федеральным?

8. Что относится к местным налогам и сборам?

9. В каких случаях некоммерческие организации не являются плательщиками налога на прибыль?

10. Какие льготы по налогу на добавленную стоимость могут иметь некоммерческие организации?

11. Всегда ли некоммерческие организации являются плательщиками единого социального налога?

12. Освобождены ли некоммерческие организации от уплаты налога с продаж?

13. Какие налоговые льготы предусмотрены в России для физических лиц, оказывающих благотворительную помощь в сфере культуры?

14. Действуют ли в России налоговые льготы на прибыль для юридических лиц, оказывающих благотворительную помощь в сфере культуры?

15. Облагаются ли НДС операции по безвозмездной передаче товаров, услуг, работ в рамках благотворительной деятельности?

16. Что такое «паспорт благотворительной организации»?

17. Какие налоговые льготы существуют для участников благотворительной деятельности за рубежом?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 15

Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях.

Сущность и содержание стратегических решений в управлении некоммерческими организациями

Цель работы: изучить особенности стратегических решений в менеджменте некоммерческих организаций

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: систему стратегических решений, принимаемых на различных уровнях планирования деятельности некоммерческих организаций, способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры; теоретические положения построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления некоммерческими организациями; инструменты стратегического анализа и оценки выбора стратегических альтернатив для обеспечения деятельности некоммерческих организаций.

Уметь: использовать в практической деятельности организаций информацию при принятии управленческих решений, полученную в результате оценки функционирования некоммерческих организаций: адаптировать методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность некоммерческой организации с применением информационных технологий информационно-коммуникационных технологий.

Владеть: диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Стратегический менеджмент - «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей».

Термин «стратегический менеджмент» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. В 1965 году И. Ансофф подверг сомнению прежние методы долгосрочного планирования и предложил модель стратегического планирования. Хотя в создание стратегического менеджмента, как новой дисциплины, внесли вклад многочисленные авторы, к основоположникам относят Альфреда Чандлера, Филипа Зельцника, Игоря Ансоффа и Питера Друкера.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Можно сказать, что формулировка стратегии (образа действий) и ее четкий инструментарий являются ядром управления и наиболее верным признаком хорошего менеджмента компании.

Основными элементами стратегического менеджмента являются:

- определение назначения и главных целей деятельности фирмы,
- анализ внешней среды фирмы,
- анализ ее внутренней обстановки,

- проектирование ее организационной структуры,
- выбор степени интеграции и систем управления,
- управление комплексом " стратегия - структура - контроль",
- определение нормативов поведения и политик фирмы в отдельных сферах ее деятельности,
- обеспечение обратной связи результатов и стратегии компании,
- совершенствование стратегии, структуры, управления.

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и, наконец, стратегический менеджмент.

1. Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до второй мировой войны специальных служб планирования в компаниях не создавалось. Высшие руководители корпораций регулярно составляли планы развития своего бизнеса, однако формальное планирование ограничивалось лишь составлением ежегодных финансовых смет - бюджетов по статьям расходов на разные цели. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организация в этом случае рассматривается как закрытая система.

2. Долгосрочное планирование. В 1950-х - начале 1960-х годов характерными условиями работы компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков и относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы создали условия для развития долгосрочного планирования. Основу метода составляют прогнозы работы фирмы на несколько лет вперед. При этом долгосрочное планирование основывалось на экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главная задача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем, создающих препятствие росту фирмы. Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях централизованного управления советской экономикой.

3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов по мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали расходиться с реальными цифрами. Для преодоления наметившихся недостатков стала развиваться концепция стратегического планирования. В ее основе лежит анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней среды, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

В отличие от стратегического планирования стратегический менеджмент является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесса реализации стратегии, а также оценку и контроль.

Стратегическое управление означает, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным, то есть необходимо воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них.

В настоящее время выделяются два направления развития стратегического менеджмента. Первое «регулярное стратегическое управление» - состоит из двух взаимодополняющих подсистем: подсистемы анализа и планирования стратегии и подсистемы реализации стратегии. По существу суть этого направления - управление стратегическими возможностями организации. Это направление получило наибольшее распространение в силу того, что более глубоко и полно разработано.

Второе направление развития стратегического управления называют «стратегическим управлением в реальном масштабе времени» и связывают с решением неожиданно возникающих стратегических задач. Оно развивается в тех отраслях, где изменения во внешнем окружении настолько непредсказуемы, что требуют немедленной адекватной реакции и организации просто не остается времени на пересмотр своей стратегии. Организация вынуждена одновременно параллельно заниматься уточнением стратегии и решением возникших стратегических задач. Эта система стратегического управления находится в стадии становления.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задача 1 (ситуация)

Российская косметическая компания «Лилия» широко известна своими изделиями высокого качества. На внутреннем рынке компания предлагает широкий ассортимент зубной пасты. В конце 1990-х годов в условиях усиления конкуренции на рынке косметических товаров объемы продаж зубной пасты снизились. Анализ жизненных циклов продукции компании показал, что большая часть выпускаемой продукции находится либо на стадии насыщения, либо на стадии спада. За последние три года компания «Лилия» активно проводила мероприятия по продвижению своей продукции на целевые рынки. Так, например, в течение полугода была развернута рекламная акция зубной пасты «Фиалка». По заказу компании были разработаны

рекламные ролики, которые демонстрировались на каналах ТНТ, СТС. Были также разработаны объявления для наружной рекламы, которые размещались в разных районах города, где расположена компания «Лилия». На одном из каналов компания оказывала спонсорскую поддержку выпускам прогноза погоды. Был проведен ряд мероприятий, направленных на стимулирование продаж зубной пасты «Фиалка». Исследования оценки эффективности коммуникативных мероприятий компании показали, что в периоды их проведения продажи зубной пасты компании «Лилия» возрастали, однако в целом за этот период продажи торговой марки «Фиалка» снизились.

Как показали результаты проведенных компанией маркетинговых исследований, в периоды между мероприятиями по продвижению зубной пасты постоянные покупатели не переключались на другие марки, сохраняя лояльность компании «Лилия», но при этом число новых покупателей не возрастало.

Для выяснения причин снижения объемов продаж зубной пасты перед специалистами отдела маркетинга была поставлена задача провести анализ рынка зубной пасты.

В ходе анализа специалистами отдела маркетинга был выдвинут ряд гипотез о возможных причинах падения объемов продаж зубной пасты, выпускаемой компанией «Лилия».

В первой гипотезе было сделано предположение о том, что представления потребителей о ценах на продукцию компании неверны. Потребители не знают о различиях в ценах марок-конкурентов.

В качестве второй гипотезы было выдвинуто предположение о том, что причиной падения объемов продаж может быть слабая осведомленность потребителей о марках зубной пасты, выпускаемых компанией «Лилия», таких их характеристик, как качество, состав и показания к применению.

Третьей гипотезой стало предположение о том, что покупатели слабо осведомлены о том, где и когда покупать продукцию компании «Лилия».

Для проверки выдвинутых гипотез руководство компании приняло решение провести маркетинговое исследование силами специализированного агентства.

Проверка первой гипотезы была проведена методом опроса респондентов, чтобы выявить знание потребителей об абсолютной (фактической) и относительной цене продукта. Результаты исследования показали, что потенциальные потребители, не использующие продукт, преувеличивают его цену. Это приводит к тому, что потребители нередко отдают предпочтение другим торговым маркам. Невысока осведомленность потенциальных потребителей и о ценах марок-конкурентов, что также препятствует принятию решений о покупке продукции компании «Лилия». Первая гипотеза подтвердилась полностью.

В результате опроса, проведенного с целью проверки второй гипотезы, выяснилось, что многие респонденты слышали о существовании торговых марок зубной пасты компании «Лилия», об их качестве, но недостаточно четко

представляют отличия их состава и показаний к применению в сравнении с другими торговыми марками. Как показали исследования, у респондентов отсутствуют устойчивые ассоциации, связанные с продукцией компании. Эта гипотеза подтвердилась не полностью.

Опрос респондентов, проведенный для проверки третьей гипотезы, показал, что у них отсутствует информация о том, где можно купить зубную пасту компании «Лилия», и о том, когда проводятся акции снижения цены.

По результатам исследования специалистами отдела маркетинга компании «Лилия» совместно с сотрудниками маркетингового агентства было принято решение повысить осведомленность потенциальных покупателей о своей продукции, ее составе, направлениях применения, ценах, местах покупок и акциях стимулирования продаж. Для этого компании «Лилия» необходимо прилагать усилия в направлении повышения интенсивности рекламных кампаний, подчеркивающих особенности торговых марок компании и их преимущества. С этой же целью было принято решение заменить упаковку зубной пасты на более привлекательную и яркую.

Было также решено изменить позиционирование торговых марок компании, усилив ассоциированность с помощью персоны - известного артиста и слогана.

Кроме этого, для повышения прибыли каждому руководящему работнику было поручено изыскать возможности наладить выпуск новой продукции. Результаты исследований свидетельствовали о том, что новая зубная паста была изготовлена из превосходных компонентов и могла бы заменить имеющиеся в продаже. Зубной пасте было дано название «Ромашка» и подобрана привлекательная упаковка. Отдел маркетинга предложил пасту по цене, превышающей цены ранее выпущенных аналогичных изделий. Руководство приняло это предложение, предлагая более высокую цену за лучшие по качеству изделия.

Было принято решение как можно быстрее вынести на рынок новую продукцию.

Однако паста «Ромашка» не нашла спроса на рынке. Опросы покупателей показали следующее (приводятся типичные ответы):

— никогда не видел зубную пасту «Ромашка» в том супермаркете, где обычно делаю покупки, мне очень нравится та паста, которой я пользуюсь. Зачем мне ее менять?

— не намерен покупать такую дорогую зубную пасту. Не может быть, чтобы она была настолько же лучше, насколько дороже.

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Какие решения были приняты специалистами по маркетингу для увеличения объема продаж продукции компании? Какие решения предложили бы вы? Обоснуйте свои предложения.
2. В чем состоит цель формирования осведомленности потребителя?
3. Какие предложения по повышению ассоциации с маркой были

сделаны специалистами компании? Что бы вы предложили специалистам компании для формирования ассоциации с маркой зубной пасты?

4. Каким образом вы предложили бы информировать потребителей о месте и времени проведения мероприятий, стимулирующих продажи?

5. Почему потерпела неудачу новая марка зубной пасты «Ромашка»? Какие ошибки в формировании знания потребителя были сделаны специалистами компании при выведении нового товара на рынок? Какие предложения специалистам компании сделали бы вы для формирования осведомленности потребителей о новой марке зубной пасты «Ромашка»?

6. Какие ассоциации, связанные с новой зубной пастой «Ромашка», были выявлены в ходе опроса? Что бы вы предложили использовать для формирования ассоциаций с маркой нового продукта компании?

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Общий принцип формирования изменений при принятии стратегических решений в НКО

1. Оценка и анализ изменений в некоммерческих организациях

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 16

Менеджмент некоммерческих организаций в сфере культуры.

Анализ эффективности работы в некоммерческих организациях

Цель работы: усвоение анализа эффективности работы в некоммерческих организациях

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: теоретические положения построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления некоммерческими организациями; инструменты стратегического анализа и оценки выбора стратегических альтернатив для обеспечения деятельности некоммерческих организаций.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами.

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора решений, обеспечивающих их эффективность.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

Специфика хозяйственного механизма некоммерческих организаций культуры требует применения особых показателей для оценки эффективности

их деятельности. В отличие от коммерческих предприятий анализ эффективности работы некоммерческих организаций носит двойственный характер. Помимо экономической оценки, большое значение придается анализу социальных результатов, которые отражают степень достижения основных целей деятельности некоммерческой организации.

К показателям социальной эффективности можно отнести социальный индекс Вайсброда, коэффициент социальной рентабельности.

Социальный индекс (дословно индекс общественности) PI (publicness index) был введен американским ученым Вайсбродом для определения уровня производства социальных эффектов в некоммерческих организациях. Согласно Вайсброду, индекс отражает «взаимосвязь между видами финансовых поступлений предприятия и характером предоставляемых им услуг или производимой продукции».

Иными словами, социальный индекс рассчитывается как отношение финансовых поступлений от создания общественных благ к доходам от выпуска частных благ. Доходы от создания общественных благ в некоммерческие организации выступают в форме благотворительных вкладов, грантов, государственных дотаций и т.п. К выпуску частных благ относится реализация товаров, услуг и работ; а также членские и спонсорские взносы. Членские и спонсорские взносы являются своеобразной формой реализации товаров, услуг, работ в некоммерческие организации. В ответ на спонсорский вклад организация культуры предлагает рекламу, PRмероприятия и др., тогда как в обмен на членские взносы – набор своих товаров и услуг.

В качестве единиц измерения индекса выступают его абсолютные значения. Социальный индекс принимает значения от 0 до бесконечности. Индекс равен нулю в коммерческих организациях культуры, которые полностью существуют за счет выпуска частных благ, т.е. взносов своих членов или средств от реализации потребительских товаров и услуг. Бесконечно большие значения социального индекса характерны для некоммерческих организаций культуры, занимающихся исключительно созданием чистых общественных благ, т.е. вся деятельность которых направлена на достижение социальных эффектов. В связи с этим данные структуры финансируются только за счет благотворительных вкладов, пожертвований, грантов и субсидий.

Социальный индекс можно использовать для оценки уровня самофинансирования организаций культуры. Если индекс равен нулю, то организация культуры находится на полном самофинансировании. Чем больше значение социального индекса, тем ниже уровень самофинансирования некоммерческие организации.

Таким образом, денежная оценка социального эффекта будет измеряться разницей стоимости затраченных медицинских услуг региона, где не проводилась вакцинация, и региона, где вакцинация имела место, при условии, что регионы равноценны по своим характеристикам. Затраты на производство

социального эффекта измеряются расходами на проведение вакцинации в регионе.

Однако, в отличие от показателя экономической рентабельности, коэффициент социальной рентабельности не всегда поддается исчислению. Измерение денежной оценки социального эффекта и затрат, связанных с его производством, в большинстве случаев является крайне сложной задачей. Проявление социального эффекта от потребления культурных, образовательных и других некоммерческих услуг растянуто во времени и находит свое отражение в различных отраслях экономики. Повышение образовательного, культурного уровня приводит к росту потребления в социально-культурной сфере, повышению производительности труда в сфере материального производства и т.д. По мнению И.А. Андреева, показатель социальной рентабельности наиболее применим для программ социально-экономического развития региона страны, разработанных государственными и негосударственными научно-исследовательскими институтами. Их результативность «может быть оценена отношением изменения душевых (семейных) денежных доходов населения региона после ее внедрения к затратам на ее разработку и реализацию». Однако показатель социальной рентабельности может активно использоваться и в сфере здравоохранения, где процессы и результаты оказания медицинских услуг поддаются количественной оценке.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Компания «Снежные вершины» - одна из ведущих в России, занятая производством бытовых холодильников. Продукция компании имеет хорошую репутацию в стране, отличается высокой надежностью и экономичностью. Кроме того, холодильники компании «Снежные вершины» отличает привлекательный дизайн. Учитывая эти факторы, руководство компании приняло решение не затрачивать много усилий для увеличения объема продаж, а сократить до минимума расходы на рекламу.

В начале 2015 г. руководство компании поставило задачу выяснить, воплотятся ли предпочтения торговых марок холодильников, выпускаемых компанией «Снежные вершины» и конкурентами, в период осознания потребности в реальную покупку. Для решения задачи специалисты компании провели маркетинговое исследование потенциальных потребителей, которые только приступили к принятию решения. Их спрашивали о предпочтениях трех торговых марок: «Снежные вершины» и двух марок конкурентов («Холод» и «Белые горы»). Позже была определена доля фактически купленных холодильников компании «Снежные вершины» и компаний-конкурентов. Результаты исследований представлены в таблице 16.1.

Таблица 16.1 – Результаты исследования конкурентов

Торговая марка	Предпочтения	Доля
----------------	--------------	------

	в период осознания потребности, %	фактических покупок, %
Торговая марка «Снежные вершины»	50	30
Торговая марка «Холод»	30	50
Торговая марка «Белые горы»	20	20
ИТОГО	100	100

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Чем могло быть вызвано изменение предпочтений потребителей в период осознания потребности по сравнению с периодом фактических покупок холодильника?
2. Может ли компания «Снежные вершины» повлиять на ситуацию? Что вы порекомендуете компании «Снежные вершины»?
3. Какие средства коммуникации вы предложили бы компании «Снежные вершины» для воздействия на осознание потребителей с целью фактического признания торговой марки компании?
4. Какую потребность и каким образом необходимо активизировать специалистам компании (основную или избирательную)?

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Перечислите основные показатели социальной эффективности деятельности некоммерческих организаций.
2. Какой из показателей социальной эффективности используется для оценки проектов в некоммерческой сфере?
3. В чем состоит практическое значение социального индекса Вайсброда?

Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 17

Менеджмент некоммерческих организаций в сфере образования.

Оценка эффективности менеджмента в некоммерческих организациях

Цель работы: усвоение системы оценки менеджмента в некоммерческих организациях

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: способность решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры; теоретические положения построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления некоммерческими организациями; инструменты стратегического анализа и оценки выбора стратегических альтернатив для

обеспечения деятельности некоммерческих организаций.

Уметь: анализировать элементы конкуренции и конкурентных преимуществ некоммерческих организаций количественными и качественными методами.

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора решений, обеспечивающих их эффективность: базовой методикой проведения аудита деятельности некоммерческого сектора экономики; диагностировать ключевые проблемные зоны деятельности некоммерческой

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Теоретическая часть

К показателям социальной эффективности можно отнести социальный индекс Вайсброда, коэффициент социальной рентабельности.

Социальный индекс (дословно индекс общественности) PI (publicness index) был введен американским ученым Вайсбродом для определения уровня производства социальных эффектов в некоммерческих организациях. Согласно Вайсброду, индекс отражает «взаимосвязь между видами финансовых поступлений предприятия и характером предоставляемых им услуг или производимой продукции».

Иными словами, социальный индекс рассчитывается как отношение финансовых поступлений от создания общественных благ к доходам от выпуска частных благ. Доходы от создания общественных благ в некоммерческие организации выступают в форме благотворительных вкладов, грантов, государственных дотаций и т.п. К выпуску частных благ относится реализация товаров, услуг и работ; а также членские и спонсорские взносы. Членские и спонсорские взносы являются своеобразной формой реализации товаров, услуг, работ в некоммерческие организации. В ответ на спонсорский вклад организация культуры предлагает рекламу, PRмероприятия и др., тогда как в обмен на членские взносы – набор своих товаров и услуг.

В качестве единиц измерения индекса выступают его абсолютные значения. Социальный индекс принимает значения от 0 до бесконечности. Индекс равен нулю в коммерческих организациях культуры, которые полностью существуют за счет выпуска частных благ, т.е. взносов своих членов или средств от реализации потребительских товаров и услуг. Бесконечно большие значения социального индекса характерны для некоммерческих организаций культуры, занимающихся исключительно созданием чистых общественных благ, т.е. вся деятельность которых направлена на достижение социальных эффектов. В связи с этим данные структуры финансируются только за счет благотворительных вкладов, пожертвований, грантов и субсидий.

Социальный индекс можно использовать для оценки уровня самофинансирования организаций культуры. Если индекс равен нулю, то организация культуры находится на полном самофинансировании. Чем больше значение социального индекса, тем ниже уровень самофинансирования некоммерческие организации.

Таким образом, денежная оценка социального эффекта будет измеряться разницей стоимости затраченных медицинских услуг региона, где не проводилась вакцинация, и региона, где вакцинация имела место, при условии, что регионы равноценны по своим характеристикам. Затраты на производство социального эффекта измеряются расходами на проведение вакцинации в регионе.

Однако, в отличие от показателя экономической рентабельности, коэффициент социальной рентабельности не всегда поддается исчислению. Измерение денежной оценки социального эффекта и затрат, связанных с его производством, в большинстве случаев является крайне сложной задачей. Проявление социального эффекта от потребления культурных, образовательных и других некоммерческих услуг растянуто во времени и находит свое отражение в различных отраслях экономики. Повышение образовательного, культурного уровня приводит к росту потребления в социально-культурной сфере, повышению производительности труда в сфере материального производства и т.д. По мнению И.А. Андреева, показатель социальной рентабельности наиболее применим для программ социально-экономического развития региона страны, разработанных государственными и негосударственными научно-исследовательскими институтами. Их результативность «может быть оценена отношением изменения душевых (семейных) денежных доходов населения региона после ее внедрения к затратам на ее разработку и реализацию». Однако показатель социальной рентабельности может активно использоваться и в сфере здравоохранения, где процессы и результаты оказания медицинских услуг поддаются количественной оценке.

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1 (ситуация)

Розничный магазин «Планета чая» был открыт четыре года назад. Название магазина, по мнению директора, призвано вызывать образ надежного, уверенного, ответственного торговца. В магазине представлен широкий ассортимент чая высокого качества, поставляемый из разных стран мира. Покупатели магазина - в основном представители «высшей» ценовой доли рынка, имеющие высокие доходы.

В период экономического спада спрос на дорогие сорта чая высокого качества упал. Директор магазина совместно со специалистами по маркетингу приняли решение изменить направление торговли, пытаясь завоевать сегмент покупателей со средним уровнем дохода, и переориентировать торговлю на другие сорта чая.

Магазин обновил ассортимент, предложив новые сорта чая, качество и цена которых были значительно ниже. Одновременно ассортимент дорогих сортов чая был сведен к одной позиции. В результате удалось привлечь новых покупателей, однако число покупателей -представителей «высшей» ценовой доли рынка резко сократилось. Более того, ухудшился имидж магазина. Многие покупатели стали оценивать магазин «Планета чая» как «дешевый» и предлагающий недостаточно качественные продукты.

Улучшение экономической ситуации в стране и на рынке чая позволило магазину вложить дополнительные инвестиции в его расширение и вернуться к продажам элитных сортов чая. Однако покупатели, имеющие большие доходы и предъявляющие спрос на чай высокого качества, не спешили возвращаться в «Планету чая». Это сказалось на уровне продаж магазина, которые за последние шесть месяцев почти не изменились.

Проведенные магазином маркетинговые исследования на рынке чая показали, что покупатели чая одним из важных критериев выбора считают его качество. Было установлено, что они используют лексикографическое правило решения.

По результатам исследования была разработана программа мероприятий, включающая, наряду с другими, комплекс маркетинговых инструментов для изменения восприятия потребителями критериев, по которым проводится выбор. В программе было предложено применить различные методы обучения потребителей с помощью личных продаж, тестирования, рекламы.

Особое внимание было уделено проведению рекламной кампании, в которой предполагалось акцентировать внимание на значимости для потребителей качества чая, предлагаемого магазином «Планета чая».

ВОПРОСЫ ДЛЯ АНАЛИЗА СИТУАЦИИ

1. Проведите анализ решений по маркетинговому комплексу, принятых магазином. Оцените, правильные ли были предложены маркетинговые инструменты для изменения восприятия критериев, по которым проводится выбор. Какие бы вы предложили маркетинговые инструменты для изменения сложившейся ситуации?

2. Почему понимание конкретного правила принятия решения при предпокупочной оценке вариантов важно для разработки маркетинговой стратегии?

3. Каким образом можно собирать информацию об оценочных критериях? Какие методы сбора информации вы можете предложить магазину? Обоснуйте свой ответ.

Контрольные вопросы (перечень вопросов по теме, на которые студент обязан знать ответы) и тестовые задания

1. Общие сведения об оценке эффективности деятельности некоммерческой организации

2. Средства измерений деятельности некоммерческих организаций. Виды средств измерений

3. Организационно-правовые формы некоммерческих организаций
Список рекомендуемой литературы: [1, 2, 3, 4, 5, 6]

Практическое занятие № 18

Оценка эффективности менеджмента в некоммерческих организациях.

Оценка инвестиционных проектов в некоммерческих организациях

Цель работы: усвоение особенностей оценки инвестиционных проектов в некоммерческих организациях.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: теоретические положения построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления некоммерческими организациями; инструменты стратегического анализа и оценки выбора стратегических альтернатив для обеспечения деятельности некоммерческих организаций.

Уметь: адаптировать методы и модели стратегического анализа в практическую деятельность некоммерческой организации с применением информационных технологий информационно-коммуникационных технологий

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора решений, обеспечивающих их эффективность.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

Занятие проводится в интерактивной форме: решение разно уровневых и проблемных задач.

Теоретическая часть

В силу того, что основной целью деятельности некоммерческой организации является не извлечение прибыли, а реализация общественно-полезных функций, оценка инвестиционных проектов некоммерческой организации носит ярко выраженную специфику.

Процедура оценки инвестиционных проектов некоммерческой организации имеет две составляющие: экономическую и социальную. Экономическая составляющая основывается на анализе финансовых выгод от реализации проекта, а социальная составляющая – на оценке социальных результатов от выполнения проекта.

Анализ экономических результатов инвестиционных проектов некоммерческой организации базируется на тех же показателях, что и для коммерческих предприятий. Это коэффициенты простой нормы прибыли,

чистой приведенной стоимости, индекс доходности, период окупаемости вложенных средств, показатель внутренней нормы прибыли.

К показателям оценки социальных результатов инвестиционных проектов относятся *коэффициент социальной рентабельности, показатель чистой приведенной социальной стоимости, индекс социальной доходности, коэффициент внутренней нормы социальной доходности*.

При оценке инвестиционных проектов некоммерческой организации наиболее привлекательными являются проекты с наибольшими значениями социальной рентабельности. Однако в большинстве случаев проекты с высокими значениями социальной рентабельности являются экономически убыточными проектами. При этом важно, чтобы социальная рентабельность проекта компенсировала финансовую нерентабельность проекта, т.е. сумма экономической и социальной рентабельности была выше нуля. Для подобной оценки целесообразно использовать *показатель общей рентабельности проекта TR (или общей нормы доходности)*.

Показатель общей рентабельности есть сумма экономической и социальной рентабельности, т.е. чистая прибыль от реализации проекта суммируется с денежной оценкой социального эффекта от проекта и относится к затратам, связанным с его выполнением.

Таким образом, в целях финансовой стабильности некоммерческая организация должна принимать к реализации проекты с показателем общей рентабельности выше нуля. Тем не менее, возможны ситуации, когда некоммерческая организация реализует проекты с отрицательной или нулевой общей рентабельностью, т.е. когда финансовые убытки от проекта перекрывают социальные выгоды. В этом случае финансовая стабильность некоммерческой организации должна обеспечиваться за счет государства, благотворительных организаций и т.д.

Коэффициенты рентабельности являются достаточно наглядными показателями и удобными для анализа проектов некоммерческих организаций. Однако они не учитывают временной стоимости поступлений от проекта, что имеет большое значение, если доходы от проекта сильно растянуты во времени. В этом случае важную роль играет *показатель чистой приведенной социальной стоимости NPSV (Net Present Social Value)*.

При анализе инвестиционных проектов некоммерческой организации нельзя однозначно требовать положительных значений коэффициента чистой приведенной стоимости, так как сумма затрат, связанных с реализацией проекта, может превышать приведенную социальную стоимость проекта. В этом случае необходимо проанализировать также финансовые поступления от проекта, т.е. рассчитать показатель чистой приведенной денежной стоимости проекта.

Таким образом, для общей оценки инвестиционных проектов некоммерческой организации можно использовать коэффициент общей чистой приведенной стоимости TNPV (Total Net Present Value).

Задания (пошаговые разноуровневые и творческие задания, указания по порядку выполнения работы)

Задание 1. (ситуация)

Российская компания «Дайна» по производству пластика известна на внутреннем рынке и в ряде европейских стран. Она получала значительные объемы прибыли от продажи своей продукции. В конце 1990-х годов на российском рынке пластика обострилась конкуренция в связи с увеличением числа производителей данной продукции. Это привело к снижению доли рынка компании, ослаблению ее конкурентных позиций. Снизились прибыли компании, появились планы увольнения ряда работников. Кроме того, в компании возникли проблемы с закупками сырья для производства пластика. Компания «Дайна» проводила закупки нефтехимических продуктов для производства пластика, когда снижался уровень их запаса. Поставщиков выбирали из утвержденного списка. Список поставщиков был одобрен компанией с учетом таких факторов, как качество продукции, надежность поставок и обслуживания, а также опыт взаимоотношений. В закупках принимало участие незначительное число сотрудников компании.

Для обсуждения вопроса эффективности деятельности компании руководство провело собрание менеджеров. Срочность такого совещания была вызвана сокращением доли рынка компании, поскольку спрос на ее продукцию упал, в результате чего снизился объем продаж пластика. Менеджеры компании предложили:

- провести анализ выбора и оценки работы поставщиков компании;
- провести анализ маркетинговой политики компании;
- пригласить на работу нового менеджера по товару.

Проведенный специалистами компании анализ выбора и оценок работы поставщиков показал, что закупки производились у одного и того же поставщика в силу уверенности в том, что лучше избегать риска, связанного с другими поставщиками. В результате анализа выяснилось также, что другие поставщики могут предложить более выгодную цену, более высокое качество и лучшие сроки поставки. Агенты по закупкам избегали поиска новой информации и оценки поставщиков.

Анализ маркетинговой политики компании показал, что такие инструменты продвижения маркетинга, как реклама и стимулирование продаж, использовались слабо. Основным маркетинговым инструментом продвижения продукции компании являлись личные продажи. Менеджеры компании предложили исключать из утвержденного списка поставщиков, если качество закупаемого у них товара снижается или сроки поставок нарушаются. Необходима информация о спецификации товаров и возможностях поставщика. Нужна расширенная оценка поставщика после закупки. Они предложили также выбирать поставщика, указавшего самую низкую цену и удобную дату поставки. От оценки качества товара и сроков поставки после закупки зависит, остается ли поставщик в утвержденном списке. Приглашенный специалист, занявший место менеджера по товару, предложил

4. Воеводина, Н. А. Некоммерческие организации: правовой статус, бухгалтерский учет, налогообложение и новые возможности : практ. пособие / Н.А. Воеводина, А.А. Вяльшина, Т.Л. Ермак. - М. : Омега-Л, 2010. - 170 с. - (Бухгалтерский учет и налогообложение). - ISBN 978-5-370-01376-8, экземпляров 1

5. Панасенко, С. В. Стратегическое управление некоммерческими организациями: теория и методология / С. В. Панасенко ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО "Северо-Кавказский гос. технический ун-т" (СевКавГТУ). - Ставрополь : СевКавГТУ, 2007. - 216 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 168-207 (439 назв.). - ISBN 5-9296-0363-4, экземпляров 3

6. Пельменева, А. А. (СевКавГТУ). Управление финансами в некоммерческих организациях : учеб. пособие (курс лекций) / А. А. Пельменева ; М-во образования и науки РФ, ГОУ ВПО Сев-Кав. гос. техн. ун-т. - Ставрополь : СевКавГТУ, 2009. - 388 с. - Библиогр.: с. 383-388

Интернет-ресурсы:

1. www.4p.ru Интернет-журнал «Некоммерческие организации России».
2. Свободный доступ к результатам различных маркетинговых исследований).
3. www.marketing.spb.ru (менеджмент в некоммерческих организациях.).
4. www.comcon-(Экономика менеджмент некоммерческих организаций).
5. www.marketolog.ru (Стратегический. Менеджмент в некоммерческих организациях).
6. www.marketolog.ru (Стратегический. Менеджмент в некоммерческих организациях).

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы
по дисциплине «Менеджмент в некоммерческих организациях»
для студентов направления подготовки
38.03.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Управление бизнесом»)

Ставрополь 2026

Методические указания разработаны для дисциплины «Менеджмент в некоммерческих организациях» и предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (направленность (профиль) «Управление бизнесом»)

Содержат основную тематику самостоятельной работы, порядок ее выполнения и перечень требований к ней.

Составитель: к. э. н., доцент Горбенко Л.И.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика самостоятельной работы	5
2. План – график выполнения задания	6
3. Контрольные точки и виды отчетности по ним	8
4. Методические указания по изучению теоретического материала	8
5. Методические указания по написанию контрольной работы	9
6. Список рекомендуемой литературы	10

ВВЕДЕНИЕ

Вопросы менеджмента имеют решающее значение в работе различных организаций. Некоммерческие организации не являются тому исключением. В российской некоммерческой сфере вопросам менеджмента долгое время не уделялось должного внимания, и лишь с переходом на рыночные отношения большинство некоммерческих организаций стало серьезно осознавать, что менеджмент является ключевым фактором эффективной работы. Сокращение бюджетного финансирования, возросшая конкуренция заставили некоммерческие организации изменить стратегию своей деятельности. Некоммерческие организации перестали рассматривать себя как замкнутые системы, реализующие уставные цели с помощью государственных средств. Ориентация на потребителя стала одной из главных стратегий их деятельности. Некоммерческие организации обратились к изучению желаний и потребностей клиентов, работе с различными группами потребителей, диверсификации деятельности. Большую актуальность приобрели задачи продвижения некоммерческих услуг, формирования ценовой политики, привлечения дополнительных источников финансирования.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, следующих компетенций: ПК-2.

Задачами изучения дисциплины «Менеджмент в некоммерческих организациях» являются:

- изучение основных теоретических и практических положений менеджмента в некоммерческих организациях;
- изучение методологии управления некоммерческими организациями;
- изучение системы ресурсного обеспечения деятельности в некоммерческих организациях;
- понимать роль и место планирования в организациях некоммерческого сектора экономики;
- формулировать цели системы ценообразования на услуги в некоммерческих организациях;
- анализировать систему налогообложения в некоммерческих организациях.

усвоение направлений оценки деятельности в некоммерческих организациях

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

ПК-2 – способен принимать организационно-управленческие решения по управлению бизнес-процессами организации

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать: систему организационно-управленческих решений,

принимаемых на различных уровнях планирования деятельности некоммерческих организаций; теоретические положения по управлению бизнес-процессами в некоммерческих организациях; инструменты стратегического анализа и оценки выбора стратегических альтернатив для обеспечения деятельности некоммерческих организаций.

Уметь: адаптировать методы и модели бизнес-процессов в практическую деятельность некоммерческой организации; применять организационно-управленческие технологии в управлении некоммерческими организациями; применять информационно-коммуникационных технологии в управлении некоммерческими организациями.

Владеть: инструментарием анализа и оценки деятельности некоммерческих организаций, разработки альтернатив и выбора организационно-управленческих решений, обеспечивающих их эффективность; навыками диагностирования ключевых проблемных зон деятельности некоммерческой организации с учетом основных требований информационной безопасности к бизнес-процессам.

Самостоятельная работа по дисциплине «Менеджмент в некоммерческих организациях» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

1. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Виды и содержание самостоятельной работы студента; формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Код реализуемой компетенции	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
ПК-2	Самостоятельное изучение литературы по темам 1-18	Конспект	Собеседование
ПК-2	Подготовка к практическим занятиям	Индивидуальное задание	Оценка ответов, защита

ПК-2	Подготовка к лекциям 1-18	Конспект	Опрос
ПК-2	Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	Защита

Необходимые указания по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Менеджмент в некоммерческой организации» для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, 2026 - [Электронная версия]

2. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков самостоятельной работы выполняется в соответствии с учебным графиком и оформляется в соответствии с заданием.

Предусмотрена следующая рейтинговая оценка знаний студента:

№ п/п	Вид деятельности студентов	Сроки выполнения	Количество баллов
5 семестр			
1.	Практическое занятие 9	9	15
2.	Практическое занятие 18	18	25
3.	Контрольная работа	18	25
	Итого за 5 семестр		55
	Итого		55

Максимально возможный балл за весь текущий контроль устанавливается равным **55**. Текущее контрольное мероприятие считается сданным, если студент получил за него не менее 60% от установленного для этого контроля максимального балла. Рейтинговый балл, выставляемый студенту за текущее контрольное мероприятие, сданное студентом в установленные графиком контрольных мероприятий сроки, определяется следующим образом:

<i>Уровень выполнения контрольного задания</i>	<i>Рейтинговый балл (в % от максимального балла за контрольное задание)</i>
Отличный	100
Хороший	80
Удовлетворительный	60

Неудовлетворительный	0

Промежуточная аттестация в форме экзамена предусматривает проведение обязательной экзаменационной процедуры и оценивается 40 баллами из 100. В случае если рейтинговый балл студента по дисциплине по итогам семестра равен 60, то программой автоматически добавляется 32 премиальных балла и выставляется оценка «отлично». Положительный ответ студента на экзамене оценивается рейтинговыми баллами в диапазоне от **20** до **40** ($20 < S_{экз} < 40$), оценка **меньше 20** баллов считается неудовлетворительной.

Шкала пересчета рейтингового балла по дисциплине
в оценку по 5-балльной системе

Рейтинговый балл по дисциплине	Оценка по 5-балльной системе
88 – 100	Отлично
72 – 87	Хорошо
53 – 71	Удовлетворительно
< 53	Неудовлетворительно

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Менеджмент в некоммерческой организации» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование.

Вопросы для проведения собеседования:

Тема 1. Понятие некоммерческого сектора экономики (ПК-2)

1. Понятие некоммерческой сферы деятельности в экономики
2. Эволюция развития деятельности некоммерческой организации

Тема 2. Организационно-правовые формы некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Признаки классификации некоммерческих организаций
2. Подходы формирования общественных объединений и обществ в некоммерческом секторе экономики: корпоративные и унитарные некоммерческие организации, общественные и религиозные организации, общины коренных и малочисленных народов, казачьи общества, общественные объединения
3. Характеристика органов управления некоммерческими организациями
4. Документы для регистрации некоммерческой организации

Тема 3. Сущность и специфика управленческой деятельности в некоммерческой организации (ПК-2)

1. Сущность и специфика управленческой деятельности в некоммерческой организации
2. Факторы, влияющие на деятельность некоммерческой организации

Тема 4. Функции менеджмента в некоммерческих организациях (ПК-2)

1. Социально-экономические функции некоммерческих организаций
2. Общественно-политические функции некоммерческих организаций

Тема 5. Методы и показатели оценки результативности некоммерческой организации (ПК-2)

1. Методы оптимизации управления некоммерческими организациями
2. Социологические методы управления некоммерческими организациями

Тема 6. Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации (ПК-2)

1. Юридическое оформление собственности некоммерческой организации
2. Имущественное обеспечение деятельности некоммерческих организаций

Тема 7. Финансовые ресурсы некоммерческой организации (ПК-2)

1. Источники формирования финансовых ресурсов некоммерческой организации
2. Финансовое планирование в некоммерческой организации. Понятие сметы
3. Социально-экономическая сущность финансовых ресурсов некоммерческой организации

Тема 8. Трудовые ресурсы некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Особенности трудовых ресурсов некоммерческой организации
2. Системный подход в управлении трудовыми ресурсами некоммерческой организации

Тема 9. Планирование деятельности в некоммерческих организациях (ПК-2)

1. Долгосрочное планирование деятельности в некоммерческой организации
2. Тактическое (краткосрочное) планирование в некоммерческой организации

Тема 10. Мотивирование деятельности некоммерческой организации (ПК-2)

1. Особенности мотивации труда персонала некоммерческой организации
2. Материальные и нематериальные формы мотивации персонала

Тема 11. Маркетинговая деятельность в некоммерческой организации (ПК-2)

1. Понятие и виды маркетинга некоммерческих организаций
2. Особенности маркетинговой деятельности предприятий некоммерческой сферы

Тема 12. Ценообразование на услуги некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Система ценообразования в некоммерческой организации
2. Виды цен на услуги некоммерческих организаций
3. Методы ценообразования в некоммерческой организации

Тема 13. Фандрейзинг некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Понятие френдрейзинга в деятельности некоммерческой организации
2. Этапы проведения фандрайзинга в некоммерческих организациях

Тема 14. Налогообложение некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Особенности налогообложения деятельности некоммерческой организации
2. Классификация налогов некоммерческой организации
3. Законодательное регулирование некоммерческой организации как субъекта налогового права

Тема 15. Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях (ПК-2)

1. Образование формального и неформального лидерства в деятельности некоммерческой организации
2. Взаимосвязь руководства и лидерства в деятельности некоммерческой организации
3. Роль и место информационно-коммуникационных технологий некоммерческих организаций
4. Внешние и внутренние коммуникации в управлении некоммерческими организациями

Тема 16. Менеджмент некоммерческих организаций в сфере культуры (ПК-2)

1. Особенности менеджмента некоммерческой организации в сфере культуры
2. Поддержка государственных органов некоммерческой организации в сфере культуры

Тема 17. Менеджмент некоммерческих организаций в сфере образования (ПК-2)

1. Особенности управления некоммерческой организацией в сфере образования
2. Организация процесса планирования в сфере образования

Тема 18. Оценка эффективности менеджмента некоммерческой организации (ПК-2)

1. Критерии оценки эффективности деятельности некоммерческой организации
2. Анализ эффективности работы некоммерческих организаций
3. Оценка экономической и социальной эффективности деятельности некоммерческой организации

Тема 1. Понятие некоммерческого сектора экономики (ПК-2)

1. Тенденции развития некоммерческой сферы в России и за рубежом

Тема 2. Организационно-правовые формы некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Организационно-правовые формы государственных некоммерческих организаций: фонды, государственная корпорация, государственная компания, некоммерческие партнерства, частные учреждения, ассоциации (союзы), потребительский кооператив
2. Устав благотворительного фонда
3. Устав автономной некоммерческой организации
4. Устав некоммерческой общественной организации

Тема 3. Сущность и специфика управленческой деятельности в некоммерческой организации (ПК-2)

1. Теория «производства общественных благ» в некоммерческой организации
2. Теория «невыполненного контракта» в некоммерческой организации
3. Теория «контроля стейкхолдеров» в некоммерческой организации

Тема 4. Функции менеджмента в некоммерческих организациях (ПК-2)

1. Посреднические функции некоммерческих организаций

Тема 5. Методы и показатели оценки результативности некоммерческой организации (ПК-2)

1. Статистические методы управления некоммерческой организацией
2. Динамические методы управления некоммерческой организацией

3. Методы корреляционно-регрессивного анализа деятельности некоммерческой организации

4. Методы оценки устойчивости некоммерческой организации

Тема 6. Ресурсное обеспечение деятельности некоммерческой организации (ПК-2)

1. Государственная поддержка деятельности некоммерческих организаций

Тема 7. Финансовые ресурсы некоммерческой организации (ПК-2)

1. Финансовые ресурсы НКО: привлеченные источники финансирования некоммерческих организаций; государственные источники финансирования некоммерческих организаций; собственные источники финансирования некоммерческих организаций

Тема 8. Трудовые ресурсы некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Эффективность использования трудовых ресурсов некоммерческой организации

Тема 9. Планирования деятельности в некоммерческих организациях (ПК-2)

1. Стратегическое планирование в некоммерческой организации

Тема 10. Мотивирование деятельности некоммерческой организации (ПК-2)

1. Мотивация персонала как форма повышения эффективности деятельности некоммерческой организации

Тема 11. Маркетинговая деятельность в некоммерческой организации (ПК-2)

1. Маркетинговое планирование в некоммерческой организации

2. Стратегия маркетинга некоммерческой организации

Тема 12. Ценообразование на услуги некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Ценовая тактика в деятельности некоммерческой организации

2. Ценовая стратегия в деятельности некоммерческой организации

Тема 13. Фандрейзинг некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Фандрейзинговое планирование в некоммерческих организациях

2. Технологии фандрайзинга в некоммерческих организациях

Тема 14. Налогообложение некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Налоговые льготы некоммерческих организаций

2. Налоговые льготы для благотворительной некоммерческой организации

Тема 15. Специфика отношений руководства и лидерства в некоммерческих организациях (ПК-2)

1. Взаимосвязь руководства и лидерства в деятельности некоммерческой организации

2. Анализ управленческой деятельности в некоммерческих организациях (микроанализ, эмпирический анализ, подход с позиций психологической деятельности, ролевой, деминсиональный, нормативный, функциональный подходы)

Тема 16. Менеджмент некоммерческих организаций в сфере культуры (ПК-2)

1. Зарубежные концепции менеджмента деятельности некоммерческой организации в сфере культуры

Тема 17. Менеджмент некоммерческих организаций в сфере образования (ПК-2)

1. Государственное, частное и институциональное управление образовательными учреждениями.

Тема 18. Оценка эффективности деятельности некоммерческих организаций (ПК-2)

1. Оценка экономической и социальной эффективности деятельности некоммерческой организации

Вопросы к экзамену

1. Понятие некоммерческого сектора.
2. Специфика подходов к определению некоммерческого сектора (экономический, социологический, правовой подходы).
3. Законодательная и нормативно-правовая база развития НКО.
4. Соотношений понятий «третий сектор» и «некоммерческий сектор».
5. Основные тенденции развития некоммерческого сектора в России и за рубежом.
6. Некоммерческие организации как способ структурирования некоммерческого сектора общества.
7. Сравнительная характеристика коммерческих и некоммерческих юридических лиц в России.
8. История возникновения некоммерческих организаций за рубежом.
9. История возникновения некоммерческих организаций в России.
10. Характеристика организаций отдельных организационно-правовых форм (общественные организации, общественные

движения, учреждения, фонды, органы общественной самодеятельности, некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации, объединения юридических лиц и т. д.).

11. Место негосударственных некоммерческих организаций в структуре российского некоммерческого сектора.
12. Институциональное окружение негосударственных некоммерческих организаций.
13. Взаимодействие негосударственных некоммерческих организаций с коммерческими организациями.
14. Роль целевого капитала в развитии НКО.
15. Технологии взаимодействия с органами местного самоуправления и органами государственной власти (предоставление грантов, размещение социального заказа, выполнение работ по контрактам с органами власти, не являющимися социальным заказом, участие в совместных общественных (координационных) советах, участие в реализации целевых программ и т. д.).
16. Основные особенности управленческой деятельности в некоммерческой организации.
17. Особенности стиля управления руководителя некоммерческой организации.
18. Менеджеры некоммерческих организаций как социальная группа: социологическая перспектива.
19. Возможности применения основных подходов к анализу управленческой деятельности в некоммерческих организациях (микроанализ, эмпирический анализ, подход с позиций психологической теории деятельности, ролевой, дименсиональный, нормативный, функциональный подходы).
20. Способности к управленческой деятельности: общая характеристика и подходы к классификации.
21. Подходы к анализу эффективности управленческой деятельности НКО.
22. Менеджерские характеристики (биографические и личностные качества), значимые с точки зрения функционирования некоммерческих организаций разных типов

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

К самостоятельной работе относится написание и защита контрольной работы в 5 семестре.

Примерные темы контрольной работы:

1. Тенденции развития некоммерческой сферы в России и за рубежом
2. Теория «производства общественных благ» в некоммерческих организациях
3. Теория «невыполненного контракта» в некоммерческих организациях
4. Теория «контроля стейкхолдеров» в некоммерческих организациях
5. Функциональный подход к управлению некоммерческими организациями
6. Методологический подход к управлению некоммерческими организациями
7. Системный подход к управлению некоммерческими организациями
8. Комплексный подход как специфический метод управления некоммерческими организациями
9. Трудовые ресурсы некоммерческих организаций и эффективность их использования
10. Финансовые ресурсы некоммерческих организаций и эффективность их использования
11. Планирование деятельности некоммерческих организаций
12. Маркетинговое планирование деятельностью некоммерческих организаций
13. Фандрейзинговое планирование деятельностью некоммерческих организаций
14. Ценообразование на услуги некоммерческих организаций: сущность и содержание, эффективность реализации некоммерческих проектов
15. Налогообложение и его влияние на эффективность деятельности некоммерческих организаций

1. Анализ и оценка инвестиционных проектов некоммерческих организаций
2. Анализ управленческой деятельности в некоммерческих организациях (микроанализ, эмпирический анализ, подход с позиций психологической деятельности, ролевой, деминсиональный, нормативный, функциональный подходы)
3. Влияние организационно-правовой формы на формирование и использование финансовых ресурсов некоммерческих организаций
4. Оптимизация системы управления финансовыми ресурсами некоммерческих организаций
5. Формирование и эффективное использование финансовых ресурсов кредитных кооперативов
6. Направления эффективного использования финансовых ресурсов благотворительных организаций
7. Источники финансовых ресурсов жилищных накопительных кооперативов и направления их использования
8. Анализ альтернативных источников финансирования учреждений высшего образования на примере зарубежного опыта

Контрольная работа должна быть выполнена студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата А4 (210х297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом нижнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для работы рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список литературы.
6. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов контрольной работы.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке работы обращается особое внимание на:

- степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам;
- четкость изложения;
- обоснованность основных положений, выводов, предложений;
- знание литературы по разрабатываемой теме;
- качество оформления работы;
- правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
- умение отстаивать свою точку зрения.

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы по дисциплине «Менеджмент в некоммерческих организациях» экзамен оценивается «неудовлетворительно».

Тестовые задания

Номер задания	Правильный ответ	Содержание вопроса	Компетенция
---------------	------------------	--------------------	-------------

	Тестовые задания		
1.	б)	1. Под некоммерческой организацией понимается: а) неправительственная, негосударственная организация, не получающая прибыль в качестве основной цели своей деятельности б) организация, не имеющая извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности и не распределяющая полученную прибыль между участниками в) организация, зарегистрированная в соответствии с законодательством РФ, имеющая нулевой финансовый результат	ПК-2
2.	а)	2. Некоммерческая организация – объединение физических лиц на основе общности интересов для реализации общих целей: а) да б) нет.	ПК-2
3.	б)	3. Какой признак не свойствен некоммерческой организации: а) наличие юридического лица б) получение прибыли в) распределение прибыли между участниками организации	ПК-2
4.	б)	4. Выберите характеристики некоммерческой организации: а) полученная прибыль от предпринимательской деятельности распределяется между участниками б) имеет специальную правоспособность* в) имеет общую правоспособность г) существует за счет получаемой прибыли, которая направляется на цели создания организации	ПК-2
5.	б)	5. Коммерческие организации функционируют для создания общественных благ: а) да б) нет*	ПК-2
6.	в)	6. В соответствии с ГК РФ некоммерческие организации: а) могут осуществлять предпринимательскую деятельность б) не могут осуществлять предпринимательскую деятельность в) могут осуществлять предпринимательскую деятельность постольку, поскольку это служит достижению целей, ради которой они созданы, и соответствующую этим целям*	ПК-2

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Кожевников, О.А. Право некоммерческих организаций Электронный ресурс : учебное пособие / О.А. Кожевников. - Москва : Дашков и К, Ай Пи Эр

Медиа, 2018. - 280 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 978-5-394-01352-2, экземпляров неограничено

2. Экономика и управление в некоммерческих организациях
Электронный ресурс : учебно-методическое пособие. - Липецк : Липецкий ГПУ, 2018. - 41 с., экземпляров неограничено

Дополнительная литература

3. Боброва, Е. Ф. (СевКавГТУ). Менеджмент в некоммерческих организациях (англ.) : учеб. пособие (курс лекций) / Е. Ф. Боброва, О. А. Борис, Д. Б. Чупрова ; ФГБОУ Сев.-Кав. гос. техн. ун-т. - Ставрополь : Издательство СевКавГТУ, 2012. - 56 с.

4. Воеводина, Н. А. Некоммерческие организации: правовой статус, бухгалтерский учет, налогообложение и новые возможности : практ. пособие / Н.А. Воеводина, А.А. Вяльшина, Т.Л. Ермак. - М. : Омега-Л, 2010. - 170 с. - (Бухгалтерский учет и налогообложение). - ISBN 978-5-370-01376-8, экземпляров 1

5. Панасенко, С. В. Стратегическое управление некоммерческими организациями: теория и методология / С. В. Панасенко ; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное агентство по образованию, ГОУ ВПО "Северо-Кавказский гос. технический ун-т" (СевКавГТУ). - Ставрополь : СевКавГТУ, 2007. - 216 с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 168-207 (439 назв.). - ISBN 5-9296-0363-4, экземпляров 3

6. Пельменева, А. А. (СевКавГТУ). Управление финансами в некоммерческих организациях : учеб. пособие (курс лекций) / А. А. Пельменева ; М-во образования и науки РФ, ГОУ ВПО Сев-Кав. гос. техн. ун-т. - Ставрополь : СевКавГТУ, 2009. - 388 с. - Библиогр.: с. 383-388

Интернет-ресурсы:

1. www.4p.ru Интернет-журнал «Некоммерческие организации России».

2. Свободный доступ к результатам различных маркетинговых исследований).

3. www.marketing.spb.ru (менеджмент в некоммерческих организациях.).

4. www.comcon-(Экономика менеджмент некоммерческих организаций).

5. www.marketolog.ru (Стратегический. Менеджмент в некоммерческих организациях).

6. www.marketolog.ru (Стратегический. Менеджмент в некоммерческих организациях).