Санкт-Петербургский государственный университет

Экономический факультет

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**по направлению 080100 – «Экономика»**

**Повышение эффективности деятельности некоммерческих организаций**

Выполнил:

Бакалавриант 4 курса группы МО-42

Свистунова Мария Андреевна

/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Научный руководитель:

старший преподаватель, кандидат экономических наук

Пензина Ольга Сергеевна

/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_/

Санкт-Петербург

2017

**содержание**

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. Теоретические основы организации некоммерческой деятельности 6

1.1. Формы некоммерческих организаций и их источники финансирования 6

1.2. Динамика роста, проблемы развития, место и роль некоммерческих организаций в социальной сфере 17

1.3. Характерисика автономных некоммерческих организаций и их особенностей 22

ГЛАВА 2. Формирование комплексного способа оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций 25

2.1. Существующие методы оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций 25

2.2. Применение методов для различных форм некоммерческого сектора 29

2.3. Универсальный способ оценки эффективности деятельности 31

ГЛАВА 3. Характеристика автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция» 38

3.1. Общие сведения 38

3.2. Основные цели, задачи и предмет деятельности Транспортной дирекции 41

3.3. Источники формирования имущества и организационная структура компании 43

3.4. Оценка эффективности деятельности автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция» 45

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 53

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 56

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования.** Несмотря на свой социальный статус, некоммерческие организации являются хозяйствующими субъектами. Они имеют в своем распоряжении и в собственности имущество и денежные средства, совершают гражданско-правовые сделки, принимают на работу наемных работников, открывают счета в коммерческих банках, участвуют в перераспределении финансов. То есть ведут активную экономическую деятельность. Кроме того, многие из некоммерческих организаций занимаются предпринимательской деятельностью и получают прибыль.

В настоящее время происходит изменение правового поля, регулирующего деятельность некоммерческих организаций. Прежде всего, это касается процедуры государственной регистрации некоммерческих организаций в качестве юридических лиц и осуществления государственного финансового контроля за их финансированием, в том числе из-за рубежа.

Актуальность данной работы обусловлена непрерывным развитием гражданского общества, неотъемлемым элементом которого является институт некоммерческих организаций, существующий для реализации социальных, моральных и иных духовных как общества в целом, так и его отдельных групп. В настоящее время данный вид юридических лиц только развивается, о чем свидетельствуют периодические упоминания о них в средствах массовой информации.

Вопросы менеджмента имеют решающее значение в работе различных организаций. Некоммерческие организации (НКО) 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 серьёзно осознавать, что менеджмент является ключевым фактором эффективной работы. Сокращение бюджетного финансирования, возросшая конкуренция заставили некоммерческие организации изменить стратегию своей деятельности. НКО перестали рассматривать себя как замкнутые системы, реализующие уставные цели с помощью государственных средств. Ориентация на потребителя стала одной из главных стратегий их деятельности. НКО 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.

**Практическая значимость исследования.** 2 декабря 2010 года в Цюрихе было принято решение о проведении двадцать первого чемпионата по футболу FIFA года в России, который состоится в 2018 году. Российская Федерация впервые в своей истории стала страной-хозяйкой мирового чемпионата по футболу. Проведение чемпионата запланировано на 12 стадионах в 11 городах-организаторах России, в которые входит Москва, Санкт-Петербург, Калининград, Казань, Нижний Новгород, Самара, Волгоград, Саранск, Сочи, Ростов-на-Дону и Екатеринбург.

Неотъемлемую часть государственных гарантий проведения мероприятий FIFA составляют вопросы концептуального и операционного планирования, качественной подготовки транспортной инфраструктуры и обеспечения комфортного и безопасного перемещения участников и гостей соревнований. И все эти вопросы пали на транспортный комплекс Российской Федерации.

В свете сказанного, оценка эффективности автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция» и непосредственное повышение эффективности указанной организации имеют первостепенную важность, во что настоящая исследовательская работа постарается внести свой вклад.

**Объект исследования** – основы деятельности некоммерческой организации, эффективность и система оценки эффективности автономной некоммерческой организации.

**Предмет исследования** – характеристика и формирование комплексного способа оценки эффективности автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция».

**Цель исследования** – теоретический и эмпирический анализ деятельности автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция» в аспекте формирования системы оценки эффективности деятельности исследуемой организации.

Для достижения настоящей цели исследования были поставлены следующие **задачи**:

– осуществление теоретического анализа основ организации некоммерческой деятельности, форм НКО и источников их финансирования, динамики роста, проблем развития, места и роли НКО в социальной сфере. Характеристика автономных НКО и их особенностей.

– осуществление практического анализа способов формирования комплексного способа оценки эффективности деятельности НКО, существующих методов оценки эффективности, особенностей их применения для различных форм некоммерческого характера, а также практического анализа универсального способа оценки эффективности деятельности некоммерческой организации.

– характеристика автономной НКО «Транспортная дирекция», основных целей, задач и предмета деятельности, источников финансирования и организационной структуры организации.

– осуществление оценки эффективности деятельности автономной НКО «Транспортная дирекция».

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили работы зарубежных и отечественных авторов по менеджменту, статистике, анализу, маркетингу, управлению, управленческому учёту, нормативно-правовые документы, материалы периодической печати и практические данные анализа деятельности автономной НКО «Транспортная дирекция».

По **структуре** работа состоит из введения, трех глав, объединяющих десять параграфов, заключения, и библиографического списка. Первая глава является теоретической, посвящена исследованию теоретических основ организации некоммерческой деятельности. Вторая глава является практической, посвящена практическому анализу процесса формирования комплексного способа оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций. Третья глава является рекомендательной, посвящена конкретному практическому анализу автономной НКО «Транспортная дирекция», непосредственному осуществлению оценки эффективности деятельности автономной НКО «Транспортная дирекция».

**ГЛАВА 1. Теоретические основы организации некоммерческой деятельности.**

* 1. **Формы некоммерческих организаций и их источники финансирования**

Согласно Федеральному закону от 12.01.1996 №7-ФЗ (ред. от 21.02.2014) «О некоммерческих организациях»[[1]](#footnote-1), выделяют следующие формы некоммерческих организаций: общественные и религиозные организации (объединения), общины коренных малочисленных народов Российской Федерации, казачьи общества, фонды, государственные корпорации, государственные компании, некоммерческие партнерства, частные учреждения, государственные и муниципальные учреждения, бюджетные учреждения, автономные некоммерческие организации, ассоциации (союзы).

Рассмотрим более подробно рассмотреть наиболее востребованные формы некоммерческой деятельности.

Общественные организации представляют собой добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке соединившихся на основе общности интересов для удовлетворения своих духовных и иных нематериальных потребностей. Общественные и религиозные организации составляют практически 50% всех некоммерческих организаций в структуре российского третьего сектора.

Существует несколько причин, по которым создаются общественные организации. Во-первых, это необходимость привлечения внимания общества к нуждам и проблемам отдельных социальных групп. Во-вторых, это неразрешенность общественных проблем, к которым можно отнести, например, экологические проблемы. В-третьих, это желание решить личные проблемы или даже реализовать личные интересы сообща. И последней четвертой причиной создания общественных организаций можно выделить желание продолжать начатую ещё при советской власти работу, но в новых организационно-правовых формах. В основном это объединения, которые раньше финансировались из бюджета или состояли на балансе предприятий и организаций (спортивно-физкультурные объединения, культурно-просветительские объединения).

 В наше время практические каждая вторая общественная организация имеет статус местной, таким образом, она осуществляет свою деятельность в пределах определенной территории согласно закону. Согласно статистике[[2]](#footnote-2), примерно 34%–на территории города, 9% –муниципального района, также 9% – микрорайона или района в городе, 4% – на территории сельского или городского поселения.

В Российской Федерации каждая третья общественная организация имеет статус региональной, а это значит, что она осуществляет свою деятельность на территории одного определённого субъекта РФ в соответствии с законом.

В числе учредителей общественных организаций в основном присутствует только физические лица, но также могут присутствовать юридические лица и физические. Согласно нормам права, общественная организация принадлежат к категории членских организаций, ну в жизни получается так, что менее половины членов организации принимают активное участие в деятельности.

Основные направления работы общественных организаций определяются в основном двумя субъектами: руководителем и членами коллегиального управления. Отметим, что примерно в 25% общественных организациях направления работы определяется совместно[[3]](#footnote-3).

В наше время сложились такие общественные организации, которые провозглашают своей целью удовлетворение материальных потребностей своих членов и участников. К таким организациям можно отнести объединения многодетных семей, инвалидов и так далее. Таким образом получаем, что трактовка понятия общественная организация в гражданском кодексе Российской Федерации и его конкретизация в законе не совсем адекватно отражают реальную суть.

Теперь рассмотрим фонды. В общей структуре российского третьего сектора они занимают примерно 10%. Фондом Федеральный закон Российской Федерации признает не имеющую членства некоммерческую организацию, учреждённую гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. Имущество, переданное фонду его учредителями, является собственностью фонда. Учредители не отвечают по обязательствам созданного ими фонда, а фонд не отвечает по обязательствам своих учредителей[[4]](#footnote-4). Некоммерческий фонд должен преследовать общественно полезные цели: благотворительные, социальные, образовательные и культурные.

Главной целью деятельности некоммерческого фонда является формирование имущества на основе добровольных взносов, не запрещенные законом поступлений, и использование этого имущества на общественно полезные цели. Основные направления деятельности в основном определяются руководителем или членами коллегиального органа управления.

Чаще всего коллегиальным высшим органом управления фонда является правление, реже – совет. В состав этих органов входят не только учредители, но и некоторые сотрудники, именитые люди, эксперты. Также коллегиальные органы фондов могут включать тех, кто внес самый большой материальный вклад в уставный капитал.

На данном этапе первое место по объему сбора средств среди некоммерческих благотворительных фондов занимает Русфонд. Он является сейчас одним из крупнейших фандрайзинговых фондов Российской Федерации. За 20 лет существования он смог собрать почти 9 миллиардов рублей. Но к сожалению, эти данные не дают возможности войти Русфонду в список лучших мировых фондов.

Крупнейшим благотворительным фондом мира по размеру активов является фонд Stichting INGKA Foundation, который был зарегистрирован в Нидерландах в 1982 году. Размер активов оценивается в 36 миллиардов долларов[[5]](#footnote-5).

Теперь о некоммерческих партнёрствах. Они составляют 7,1% в структуре третьего сектора. Некоммерческим партнёрством признается основанная на членстве некоммерческая организация, учреждённая гражданами или юридическими лицами для содействия её членов в осуществлении деятельности, направленной на достижение общественно полезных целей.[[6]](#footnote-6)

Целью деятельности некоммерческих партнёрств является содействие членам осуществления деятельности, направленной на достижение социальных, научных, образовательных и управленческих целей. Мотивация создания некоммерческих партнёрства схожа с мотивацией создания общественных организаций.

Особенность некоммерческого партнёрства состоит в том, что при выходе члена из партнёрства или при ликвидации организации он может получить часть имущества, переданного им в собственность партнёрства. Данная форма является более привлекательной, так как является менее рискованной для членов партнёрства.

Некоммерческое партнерство создается на основании решения его учредителей, утверждающих его устав. Кроме того, они могут заключить учредительный договор, приобретающий в этом случае статус второго учредительного документа партнерства.

Важным отличием правового положения членов некоммерческого партнерства от статуса участников общества или товарищества является то, что учредители партнерства не получают дивидендов, так как доходы, вырученные партнерством от предпринимательской деятельности, не распределяются между его членами. В действительности это различие не так существенно, потому что участники партнерства получают долю прибыли в виде заработной платы или иных выплат по трудовым либо гражданско-правовым договорам. Поэтому, данная форма организации является достаточно привлекательной для бизнесменов, ведь партнерство неплохо подходит для предпринимательской деятельности, но только в данном случае порядок уплаты налогов будет более привлекательным, чем для коммерческих юридических лиц.

Теперь рассмотрим государственные корпорации. В России государственные корпорации начали создаваться в 2007 году, когда были накоплены резервные фонды и правительство решило инвестировать деньги в развитие данной формы некоммерческих организаций. Государственной корпорацией признается не имеющая членства некоммерческая организация, учрежденная Российской Федерацией на основе имущественного взноса и созданная для осуществления социальных, управленческих или иных общественно полезных функций. Государственная корпорация создается на основании федерального закона.

Имущество, переданное государственной корпорации Российской Федерацией, является собственностью государственной корпорации.

Государственная корпорация не отвечает по обязательствам Российской Федерации, а Российская Федерация не отвечает по обязательствам государственной корпорации, если законом, предусматривающим создание государственной корпорации, не предусмотрено иное.[[7]](#footnote-7)

Особенности правового положения государственной корпорации предусмотрены законом. Для создания данной формы некоммерческой организации не требуется учредительных документов.

Теперь о государственных и муниципальных учреждениях. Государственными, муниципальными учреждениями признаются учреждения, созданные Российской Федерацией, субъектом Российской Федерации и муниципальным образованием.[[8]](#footnote-8)

Государственными учреждениями являются все учреждения, которые находятся в федеральной или региональной собственности и, соответственно, финансируются из федерального и региональных бюджетов.

Муниципальные учреждения – учреждения, собственником которых является муниципальное образование, которые финансируются из местных бюджетов.

Автономные, бюджетные и казенные учреждения являются основными типами государственных и муниципальных учреждений.

Типы государственных и муниципальных учреждений обладают следующими различиями, которые были рассмотрены в Таблице№ 1.1, представленной ниже.

Таблица 1.1 Сравнительный анализ автономных,

бюджетных, казённых учреждений.

Источник: разработано автором

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Казённые** | **Бюджетные** | **Автономные** |
| Цели создания | Созданы для оказания государственных (муниципальных) услуг, выполнение работ и (или) исполнение государственных (муниципальных) функций в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий органов государственной власти или органов местного самоуправления, финансовое обеспечение деятельности которого осуществляется за счет средств соответствующего бюджета на основании бюджетной сметы (ст. 6 БК РФ)  | Создана для выполнения работ, оказания услуг в целях обеспечения предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах[[9]](#footnote-9) | Создана для выполнения работ, оказания услуг в целях осуществления предусмотренных законодательством Российской Федерации полномочий органов государственной власти, полномочий органов местного самоуправления в сферах науки, образования, здравоохранения, культуры, социальной защиты, занятости населения, физической культуры и спорта, а также в иных сферах[[10]](#footnote-10)  |
| Сфера деятельности | Достижение целейсоздания  | Сфера образования, медицины, спорта, культуры, занятости населения и иные сферы | Сфера образования, медицины, спорта, культуры, занятости населения и иные сферы |
| Право на распоряжение имуществом | Не вправе отчуждать имущество, закрепленное за собственником или приобретенное учреждением за счет средств, выделенных собственником | Вправе распоряжаться имуществом, кроме недвижимого и ценного движимого имущества | Вправе распоряжаться имуществом, кроме недвижимого и ценного движимого имущества |
| Заключение сделок | С согласия органа, наделенного функциями и полномочиями учредителя  | С согласия органа, наделенного функциями и полномочиями учредителя  | С предварительногоодобрениянаблюдательногосовета учреждения |
| Органы управления | Руководитель, который был назначен учредителем | Руководитель, который был назначен учредителем | Руководитель, назначенный учредителем и одобренный наблюдательным советом |
| Финансовое обеспечение  | На основании бюджетной сметы | Субсидии  | Субсидии и иные не запрещенные федеральными законами источники |

Все типы государственных и муниципальных учреждений обладают следующими характерными признаками: наличие собственника имущества в лице органа государственной власти либо органа местного самоуправления; закрепление имущества на праве оперативного управления; закрепление земельного участка на праве постоянного (бессрочного) пользования; выполнение государственного (муниципального) задания; публикацию отчетности в средствах массовой информации; лицензирование отдельных видов деятельности. Отметим, что в соответствии с Федеральным законом от 4 мая 2011 г. № 99-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» подлежат лицензированию: образовательная деятельность, деятельность негосударственных пенсионных фондов по пенсионному обеспечению и пенсионному страхованию; медицинская и фармацевтическая деятельность[[11]](#footnote-11).

Следующая рассмотренная форма некоммерческих организаций – автономные некоммерческие организации. Данная форма характеризуется отсутствием членства участников, она учреждена гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов в целях предоставления услуг в области образования, здравоохранения, науки, культуры.

Между автономными некоммерческими организациями и некоммерческим фондом есть много общего, но хотелось бы выделить принципиальное различие, которое заключается в целях создания этих форм организации на основе добровольных имущественных взносов: в случае автономной некоммерческой организации – для предоставления услуг, а в случае некоммерческого фонда – для использования на общественно полезные цели. Таким образом, автономная некоммерческая организация призвана производить, а фонд – распределять.

Целью деятельности автономной некоммерческой организации является предоставление услуг в области образования, культуры и иных услуг.

Большинство автономных некоммерческих организаций было учреждено только физическими лицами (примерно 80%), 18% –юридическими лицами, И только 2%–физическими и юридическими лицами[[12]](#footnote-12).

Автономная некоммерческая организация имеют право преобразовываться в общественное объединение, фонд или религиозную организацию. Решение о любом преобразовании принимается высшим органом управления. Ликвидация происходит по решению учредителей-собственников или по решению суда.

Учредители не отвечают по обязательствам организации, а организации не отвечает по обязательствам своих учредителей. Также хотелось бы отметить, что учредители не сохраняют прав на переданное ими в собственность организации имущество.

Данная форма может также с успехом использоваться для ведения бизнеса, в том числе и в сфере платных услуг. И нередко в наше время именно в такой форме создаются частные школы и пансионы, детские сады, высшие учебные заведения и всевозможные консультационные центры. Выбор в пользу автономной некоммерческой организацией оправдан более благоприятными условиями налогообложения. Кроме того, ни один из учредителей не отвечает по долгам, равно как и организация не отвечает по обязательствам её учредителей.

И последняя рассмотренная форма – государственные компании. Это такая некоммерческая организация, которая не имеет членства и создана Российской Федерацией на основе имущественных взносов для оказания государственных услуг и выполнения иных функций с использованием государственного имущества на основе доверительного управления.

Государственная компания не отвечает по обязательствам Российской Федерации, а Российская Федерация не отвечает по обязательствам государственной компании[[13]](#footnote-13).

Инвестирование временно свободных средств государственной компании осуществляется на принципах возвратности, прибыльности и ликвидности приобретаемых ею активов (объектов инвестирования). Правительство Российской Федерации вправе установить перечень разрешенных активов (объектов инвестирования), порядок и условия инвестирования временно свободных средств государственной компании, порядок и механизмы контроля за инвестированием этих средств, порядок совершения сделок по инвестированию временно свободных средств государственной компании, формы отчетов об инвестировании временно свободных средств государственной компании, порядок их предоставления и раскрытия.

**Финансовые ресурсы некоммерческих организаций.**

К финансовым ресурсам некоммерческих организаций относят денежные поступления, накопления и доходы, которые используются для осуществления уставной деятельности организации[[14]](#footnote-14). К основным источникам относят: взносы учредителей и членские взносы; доходы от предпринимательской и иной приносящей доход деятельности; бюджетные средства; безвозмездные перечисления физических и юридических лиц[[15]](#footnote-15).

Влияние на состав и способ распределения финансовых ресурсов оказывает организационно-правовая форма организации и вид ее деятельности.

Так, например, в фондах первенство среди финансовых поступлений отводится добровольным взносам и пожертвованиям частных лиц, а также спонсорским перечисления от коммерческих компаний. Но несмотря на разнообразие источников финансирования в данном секторе объем денежных средств достаточно мал.

Итак, в зависимости от источников финансирования можно разделить некоммерческие организации на:

1) осуществляющие свою деятельность за счет членских взносов (общественные организации, политические партии, некоммерческие партнерства, потребительские кооперативы);

2) осуществляющие свою деятельность за счет пожертвований, доходов от целевого капитала (религиозные организации, благотворительные организации, общественные организации и фонды);

3) осуществляющие свою деятельность за счет международных и федеральных грантов (некоммерческие партнерства, автономные некоммерческие организации, общественные организации и фонды).

Учет расходов необходим при осуществлении деятельности любой организации и является важнейшим инструментом ее регулирования. И для некоммерческих организаций учет расходов связан с такими документами, как смета или бюджет.

Представляется необходимым осуществление сознательной координации деятельности членов организации для достижения целей последней. А обеспечение такой координации предполагает четкое формулирование целей организации, планирование и доведение до сведения работников организации требуемых от них действий и характера этих действий, направленных на достижение целей организации, обеспечение необходимыми ресурсами работников организации и создание для них условий для успешной деятельности. Одним из самых важных инструментов для указанного процесса является осуществление планирования деятельности.

Даже в условиях рыночной экономики планирование в некоммерческих организациях носит централизованный административный характер, оно задает организации различные параметры ее деятельности. И выделяют три уровня планирования:

1) первый уровень планирования – прогнозирование (стратегическое планирование);

2) второй уровень – составлении программ. Для анализа выбираемых программ широко используется метод анализа «выгоды/затраты». В некоммерческих организациях он заключается в сопоставлении предполагаемых результатов, которые не всегда могут быть выражены количественной оценкой, с расходами, необходимыми для реализации этой программы;

3) третий уровень – бюджетное планирование. Он представляет собой процесс подготовки отдельных бюджетов по структурным подразделениям организации или функциональным направлениям ее деятельности. Бюджет является ключевым инструментом и системы управленческого контроля. Его составляют и коммерческие, и некоммерческие организации.

Основными статьями расходов некоммерческих организаций являются заработная плата штатных сот рудников, налоги, взносы, адресная плата, коммунальные и другие обязательные платежи.

Все расходы по уставной деятельности осуществляются в соответствии со сметой, которая утверждается высшим органом некоммерческой организации. Источником финансирования расходов по смете может, наряду с целевыми поступлениями, служить и прибыль, получаемая организацией от ведения предпринимательской деятельности. Некоммерческая организация имеет право осуществлять предпринимательскую деятельность, но лишь поскольку это служит достижению основных целей, ради которых создана организация. Таким образом, вся чистая прибыль, получаемая от предпринимательской деятельности, должна направляться на финансирование уставной деятельности согласно смете.

Этим определяется существенное различие в использовании нераспределенной прибыли коммерческими организациями и НКО. Как правило, коммерческие организации используют свою нераспределенную прибыль согласно решению учредителей (акционеров) при утверждении годовой бухгалтерской отчетности[[16]](#footnote-16).

Доходная часть бюджета показывает все возможные источники финансовой поддержки, имеющиеся в наличии у организации в указанный период.

Любая некоммерческая организация для полноценного осуществления своей деятельности, как отмечалось ранее, должна иметь источники финансирования. Учитывая, что предпринимательская деятельность применительно к некоммерческим организациям не рассматривается законодательством как приоритетная, их доход в значительной степени формируется из альтернативных источников. Среди них можно выделить:

– вступительные и членские взносы (для организаций, основанных на членстве);

– добровольные взносы и пожертвования;

– целевые поступления от физических и юридических лиц.

Данное право некоммерческих организаций на привлечение дополнительных источников формирования дохода предоставляется им в обмен на обязательства оказывать социальную поддержку, реализовывать например профессиональные, общественные интересы отдельных групп населения, и именно из этих источников финансируется основная деятельность некоммерческих организаций.

Порядок, сроки и размер поступления вступительных и регулярных взносов участников некоммерческой организации определяется учредительными документами и может быть изменен по решению органов ее управления. Как правило, регулярные взносы гораздо ниже вступительного. Обязанность их внесения обусловлена потребностью некоммерческой организации в непрерывном покрытии своих расходов.

Добровольные взносы и пожертвования – особая часть доходов некоммерческих организаций. Назначение данных взносов – выполнение уставной деятельности некоммерческой организации. К рассматриваемой группе взносов можно отнести так же спонсорские средства, которые обладают специальным статусом. С одной стороны, их можно расценивать как добровольные пожертвования, с другой – они представляют собой особую форму оплаты рекламной деятельности. И также хочется отметить, что эти средства подлежат льготному налогообложению.

Целевые поступления от физических и юридических лиц, третий рассматриваемый источник формирования доходов некоммерческой организации, предназначены для выполнения конкретных целевых программ. Расходование этих средств подлежит жесткому контролю со стороны руководящих органов некоммерческой организации.

Однако все эти источники формирования доходов зачастую способны покрыть лишь часть обязательных расходов, связанных с жизнедеятельностью некоммерческой организации. И чтобы покрыть расход полностью, некоммерческим организациям дано право на осуществления предпринимательской деятельности в рамках своей основной цели. Этот вид дохода может складываться из выручки от реализации продукции, оказания услуг, которые напрямую связаны с основным видом деятельности организации. Прибыль, полученная от реализации рекламной, печатной, сувенирной продукции, организации благотворительных аукционов, выставок, от сдачи в аренду имущества, позволяет в значительной мере повысить уровень ее дохода.

* 1. **Динамика роста, проблемы развития, место и роль некоммерческих организаций в социальной сфере.**

Проводимые правительством Российской Федерации в течении последних трех лет масштабные социальные реформы, выдвинули ряд жизненно важных вопросов, которые затрагивают пенсионную систему, медицинское страхование, группы клиентов благотворительных организаций – беженцев и вынужденных переселенцев, бездомных, инвалидов, многодетных семей.

Но как же некоммерческие организации взаимодействуют с органами власти? Существуют различные мнения о взаимодействии органов власти с организациями. В основном эксперты считают, что некоммерческие организации должны быть партнерами с государством, так как они должны совместными усилиями решать проблемы граждан.

Также существуют мнения, что некоммерческие организации должны помогать государственным и муниципальным органам в их работе с населением. Так считает около 40% опрошенных. А 35% уверены, что некоммерческие организации могут участвовать в решении вопросов местного значения, если их затраты компенсируются со стороны органов власти.

Участие некоммерческих организаций целесообразней всего в решении таких вопросах местного значения, как:

1. создание условий для развития массовой физической культуры и спорта;
2. организация благоустройства территорий и создание мест массового отдыха населения;
3. охрана и сохранение объектов культурного наследия;
4. проведение мероприятий по охране окружающей среды.

Также существует мнение, что некоммерческие организации должны выступать в качестве подрядчика для реализации социальных программ. Но механизмы таких отношений еще до конца не выработаны.

Теперь хотелось бы рассмотреть материальные виды взаимодействия органов власти и некоммерческих организаций:

1. предоставление муниципальных грантов;
2. размещение социального заказа;
3. предоставление некоммерческим организациям имущественной поддержки от органов власти.

К нематериальным видам взаимодействия относят:

1. участие некоммерческих организаций в совместных с органами власти общественных советах;
2. участие организации реализации муниципальных программ;
3. получение информации от органов власти;
4. участие в образовательных программах, предоставляемых органами власти.

Согласно статистике, более половины российских негосударственных некоммерческих организаций взаимодействуют с органами местного самоуправления. А чаще всего не вступают во взаимодействие с органами власти данного уровня потребительские кооперативы и автономные некоммерческие организации.

Частота контактов некоммерческих организаций с органами власти уменьшается по мере повышения уровня власти. Благосостояние населения – это результат общих усилий всех слоев и секторов. Задача органов государственной власти – обеспечить действующие правовые условия и реальные финансовые стимулы для участия некоммерческого сектора в разрешении социально-значимых проблем и процедуры поддержки гражданской активности.

Со времени начала в России радикальных социально-экономических реформ и особенно после принятия в 1996г. Федерального закона «О некоммерческих организациях» численность организаций третьего сектора постоянно росла. И к настоящему времени, по данным Минюста, на 17 июня 2016 года было зарегистрировано 227397 некоммерческих организаций[[17]](#footnote-17).

**Проблемы развития некоммерческих организаций.**

Всего 6% руководители некоммерческих организаций утверждают, что компания не сталкивалась с серьезными проблемами[[18]](#footnote-18).

Основным проблемами с которыми встречаются организации являются: недостаток денег, отсутствие поддержки и интереса со стороны властей и возможных спонсоров, проблемы с помещением, нехватка специалистов для работы в организации, недостаток энтузиазма, отсутствие интереса со стороны населения, проблема доступа к средствам массовой информации, нехватка знаний и умений у сотрудников и руководства организации.

На недостаток денег и материальных средств жалуется каждая третья некоммерческая организация.

Как уже отмечалось ранее, уровень постоянной занятости и добровольчества в российских негосударственных некоммерческих организациях значительно ниже, чем в странах Западной Европы. Уровень занятости населения в деятельности некоммерческих организаций является одной из важнейших проблем. Её решение может положительно влиять на повышение степени доверия населения и на другие аспекты функционирования некоммерческой организации. В частности, это может способствовать дополнительному привлечению членских и спонсорских взносов, индивидуальных пожертвований, таким образом, увеличить объёмы финансирования некоммерческих организаций.

Центр «Сопричастность»[[19]](#footnote-19) изучил примеры социального партнерства в Москве, Санкт-Петербурге, Нижнем Новгороде, Перми, Пскове и Саратове. Согласно данных Известия: «в ходе исследования выяснилось, что НКО большое внимание уделяют проблемам детства и малообеспеченных слоев населения. При этом, по словам самих исследователей, такая ориентация исключает возможность развития других социальных направлений. Итоговые отчеты показали, что основные проблемы НКО в регионах состоят в недостаточной освещенности примеров социального партнерства в СМИ, недоверии людей к проектам подобного рода, а также в недостаточной помощи государства региональным НКО»[[20]](#footnote-20).

**Место и роль некоммерческих организаций.**

Большинство некоммерческих организаций считают себя частью российского гражданского общества. Субъектная роль организации в функционировании гражданского общества предопределяет набор определённых действий, которые организация должна выполнять в силу своего положения в гражданском обществе. К таким действиям можно отнести: публикации в средствах массовой информации, участие представителей организации в комиссиях и советах органов власти, пропаганда деятельности организации, публичное обращение к органам исполнительной власти, организация честных слушаний по проблемам, распространение информационных материалов, проведение собраний граждан, проведение различного рода митингов, обращение к международным организациям.

У некоммерческих организаций есть опыт сотрудничества с бизнесом. Опыт этого взаимодействия обычно отмечают позитивными тенденциями. Несмотря на то, что основным источником финансирования для ряда организаций по-прежнему являются иностранные гранты и средства из бюджетов различных уровней, растет число пожертвований и со стороны бизнеса.

Для некоммерческих организаций одним из важнейших инструментов влияния и донесения информации для граждан могли бы стать средства массовой информации. Но российские журналисты не очень интересуются некоммерческой сферой, поэтому социальная деятельность третьего сектора не имеет достаточной публичности. Некоммерческие организации обращаются в СМИ только для того, чтобы иметь возможность отчитаться перед грантодателями по количеству публикаций.

В основном, только благотворительные фонды используют СМИ как инструмент донесения информации до граждан, призывая людей к активному участию и разрешению социальных проблем общества.

В наше время уровень взаимодействия третьего сектора с другими институтами власти и общества представляется довольно низким. По мнению некоторых исследователей, «социальный феномен, который на сегодняшний день представляет собой российский третий сектор, это относительно замкнутое на самом себе сообщество организаций, имеющее тенденцию к количественному росту и развитую инфраструктуру (ресурсные центры, информационные агентства, печатные издания, информационные сети, тренерские группы, лоббирующие институты и т.д.)»[[21]](#footnote-21).

Даже лояльным в своем отношении к власти некоммерческим организациям, необходимо выработать механизмы эффективного взаимодействия с государством, прежде всего, с исполнительной властью на региональном и федеральном уровне с помощью СМИ и представителей бизнеса.

**Место и понятие добровольческой деятельности в некоммерческих организациях.**

Добровольческая деятельность представляет собой способ самовыражения и самореализации граждан, действующих индивидуально или коллективно на благо других людей или общества в целом. Всеобщая Декларация добровольчества, которая была принята в 2001 году на XVI Всемирной конференции добровольцев Международной ассоциации добровольческих усилий, определяет добровольчество как некий фундамент всего гражданского общества[[22]](#footnote-22).

«Понятие «добровольчество», а в современной западной социологии «волонтерство» применяется для обозначения добровольческого труда как деятельности, осуществляемой людьми добровольно на безвозмездной основе и направленной на достижение социально значимых целей, решение проблем сообщества»[[23]](#footnote-23).

В основном добровольцы принимают участие в деятельности общественных организаций и фондов. Но что же становится стимулом для такой неоплачиваемой работы? В первую очередь, главным мотиватором является возможность почувствовать себя нужным, быть полезным для общества, возможность подарить свою любовь и заботу людям, которые действительно в этом нуждаются. Также к одному из мотиваторов можно отнести возможность реализовывать собственные идеи, ведь зачастую благотворительные фонды дают полную свободу действий и мыслей своим участникам, таким образом, добровольцы могут с легкостью реализовать свой план.

Сейчас в России активно развиваются добровольческие организации, с каждым годом увеличивается число людей, которые действительно готовы помогать, которые интересуются различными добровольческими акциями, аукционами. Есть возможность не только денежно помогать, но и делом. Так, например, достаточно просто стать волонтером в программе выходного дня, где требуется только один раз в неделю проводить время с детками в детском доме.

«В декабре 2012 года Россия вошла в первую десятку стран по числу волонтеров согласно третьему рейтингу мировой частной благотворительности, составленному Британским благотворительным фондом CAF. В рейтинге World Giving Index участвовало свыше 155 тысяч человек из 146 стран. Впервые были проанализированы данные о личном участии в благотворительности населения за последние пять лет – с 2007 по 2011 год. Россия переместилась с 130 на 127 место. Подъем России в рейтинге обусловлен, в основном, тем, что снижение благотворительности во многих странах оказалось еще существеннее. По количеству волонтеров Россия попала в десятку лидеров, заняв восьмое место. Добровольчеством в нашей стране занимались в 2011 году 21 миллион человек»[[24]](#footnote-24).

Но к сожалению, уровень заинтересованности не так велик, как в Европе. Достаточно большой процент россиян очень скептически относятся к благотворительным фондам, думая, что это все просто некое «отмывание денег». У большинства граждан просто нет доверия к таким организациям.

Хочется отметить, что по данным всероссийского репрезентативного опроса населения, почти 40% опрошенного населения высказали готовность участвовать в работе добровольческий некоммерческих организациях.

Также хотелось бы добавить, что «Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ до 2020 года» рассматривает развитие добровольчества и благотворительности как одно из приоритетных направлений государственной политики[[25]](#footnote-25). Согласно ей отдельное внимание будет уделяться популяризации идеи добровольчества, совершенствованию законодательной базы в данной области и также вопросам стимулирования и финансирования[[26]](#footnote-26).

Согласно опросу, две трети россиян не готовы быть добровольцами ни в каких некоммерческих организациях. Эту часть населения составляют в основном пенсионеры, респонденты с низким уровнем образования и те, кто дает себе самые низкие оценки своему уровню жизни. В то же время респонденты данной категории чаще других желают получать бесплатную помощь, товары, услуги от некоммерческих организаций.

* 1. **Характерисика автономных некоммерческих организаций и их особенноти.**

В последнее время заметна возрастающая тенденция заинтереованности предпринимателей в создании именно автономных некоммерческих организаций. Автономные некоммерческие организации являются унитарными организациями, которые не имеет членства, которые созданы на основе имущественных взносов (источником финансирования являются добровольные материальные взносы), которые созданы для предоставления услуг в сферах образования, здравоохранения, науки и иных сферах некоммерческой деятельности.

Управление деятельностью автономных некоммерческих организаций осуществляется ее учредителями. Учредители могут пользоваться ее услугами только на равных условиях с другими лицами.

В авономной некоммерческой организации по решению ее учредителей может быть создан действующий коллегиальный орган, в таком случаем, компетенцию коллегиального органа будет устанавливать уставорганизаци.

Согласно пункту 3 статьи 17 Закона №7-ФЗ[[27]](#footnote-27) и статье 123.24 Гражданского Кодекса Российской Федерации[[28]](#footnote-28) автономная некоммерческая организация вправе преобразоваться в фонд. Решение о преобразовании принимается ее высшим органом управления в порядке, предусмотренном ее уставом. Также в соответствии с нормами ГК РФ в автономную некоммерческую организацию могут быть преобразованы следующие некоммерческие организации:

* общественная организация (ст.123.4 ГК РФ)[[29]](#footnote-29);
* ассоциация (ст.123.8 ГК РФ)[[30]](#footnote-30);
* потребительский кооператив (ст.123.2 ГК РФ)[[31]](#footnote-31);
* община коренных малочисленных народов РФ (ст.123.16 ГК РФ);
* частное учреждение (ст.123.23 ГК РФ)[[32]](#footnote-32).

Теперь хотелось бы рассмотреть источники формирования имущества автономной некоммерческой организации.

Автономная некоммерческая организация может иметь в собственности здания, сооружения, жилищный фонд, оборудование, инвентарь, денежные средства в рублях и иностранной валюте, ценные бумаги и иное имущество.

К источникам формирования имущества автономной некоммерческой организации относят:

* регулярные и единовременные поступления от учредителей (участников, членов);
* добровольные имущественные взносы и пожертвования;
* выручка от реализации товаров, работ, услуг;
* дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам;
* доходы, получаемые от собственности некоммерческой организации.

**Особенности функционирования автономных некоммерческих организаций.**

По своей правовой природе данный вид некоммерческой организации имеет сходство с другими видами некоммерческих организаций. Однако есть и существенные различия.

По целевой направленности автономная некоммерческая организация имеет различие с фондами.

Создание автономной некоммерческой организации предполагает предоставление услуг физическим и юридическим лицам (образовательные, медицинские, спортивные и иные услуги). Целью создания благотворительного фонда является бескорыстная и безвозмездная помощь гражданам или юридическим лицам. Такая помощь может быть оказана в виде передачи гражданам или юридическим лицам имущества (в том числе денежных средств), бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки.

Учредители не отвечают по обязательствам созданной ими автономной некоммерческой организации. И наоборот. То есть учредитель автономной некоммерческой организации теряет право собственности на переданное им имущество.

В случае ликвидации автономной некоммерческой организации оставшееся после удовлетворения требований кредиторов имущество направляется в соответствии с уставом на цели, в интересах которых она была создана. А учредители при ликвидации не получают даже части ее имущества.

В отличие от фонда автономная некоммерческая организация может быть ликвидирована в том же порядке, что и обычная некоммерческая организация.

Автономная некоммерческая организация вправе осуществлять деятельность, приносящую доход, соответствующую тем целям, для достижения которых была создана данная автономная некоммерческая организация.

**Выводы по 1 главе.**

Некоммерческие организации представляют собой добровольные объединения граждан, в установленном законом порядке соединившихся на основе общности интересов для удовлетворения своих духовных и иных нематериальных потребностей. Общественные и религиозные организации составляют практически 50% всех некоммерческих организаций в структуре российского третьего сектора.

Представляется необходимым осуществление сознательной координации деятельности членов организации для достижения целей последней. А обеспечение такой координации предполагает четкое формулирование целей организации, планирование и доведение до сведения работников организации требуемых от них действий и характера этих действий, направленных на достижение целей организации, обеспечение необходимыми ресурсами работников организации и создание для них условий для успешной деятельности. Одним из самых важных инструментов для указанного процесса является осуществление планирования деятельности.

Большинство источников формирования доходов НКО зачастую не способны покрыть обязательные расходы, которые связаны с поддержанием организации «на плаву», полностью. И для того, чтобы успешно покрыть расход полностью, НКО имеет право на осуществление предпринимательской деятельности при условии ее контрибуции в основную цель. Указанный доход может исходить от выручки от реализации некой продукции, оказания услуг, напрямую связанных с основной деятельностью организации. Прибылью, которая получена от реализации сувенирной, печатной, рекламной продукции, организации выставок, благотворительных аукционов, сдачи имущества в аренду, некоммерческая организация может в значительной мере повысить свою экономическую устойчивость.

В наше время уровень взаимодействия третьего сектора с другими институтами власти и общества представляется довольно низким. По мнению некоторых исследователей, «социальный феномен, который на сегодняшний день представляет собой российский третий сектор, это относительно замкнутое на самом себе сообщество организаций, имеющее тенденцию к количественному росту и развитую инфраструктуру (ресурсные центры, информационные агентства, печатные издания, информационные сети, тренерские группы, лоббирующие институты и т.д.)»[[33]](#footnote-33).

Даже лояльным в своем отношении к власти некоммерческим организациям, необходимо выработать механизмы эффективного взаимодействия с государством, прежде всего, с исполнительной властью на региональном и федеральном уровне с помощью СМИ и представителей бизнеса.

**Глава 2. Обоснование способа оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций**

## 2.1. Существующие подходы оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций

Суть экономической эффективности деятельности организации состоит в том, чтобы из доступных предприятию ресурсов получать больше результатов производства, окупив затраты на приобретение ресурсов. Но встает вопрос, как же оценить экономическую эффективность деятельности в некоммерческом секторе? Трудности в оценке эффективности основной деятельности возникают из-за отсутствия прибыли и рентабельности.

Эффективность – достижение каких-либо определенных результатов с минимально возможными издержками или получение максимально возможного объема продукции из данного количества ресурсов[[34]](#footnote-34).

При анализе эффективности работы некоммерческой организации большое значение придается анализу социальных результатов, так как целью организаций является достижение социального эффекта и реализация общественно-полезных функций. В исследованиях эффективности деятельности НКО преобладают несколько основных концепций оценки деятельности некоммерческого сектора[[35]](#footnote-35).

Самым очевидным является **целевой подход** (goal attainment approach), который связывает эффективность деятельности организации со степенью достижения ею своих целей. Данная концепция основана на идее определенности и недвусмысленности целей организации. Проблема данного подхода заключается в порой очень сложном и размытом описании цели некоммерческой организации.

Также существует **процессный подход**, ориентированный на социальные внутренние процессы организации такие, как мотивация сотрудников, их работа в команде. При данном подходе рассматривается правильность и эффективность использования человеческих ресурсов организации, компания направляет все свои усилия на создании комфортной рабочей атмосферы, на создание лучших условий труда для работников. Данный подход отражает, главным образом, представления менеджеров и прочих инсайдеров об эффективности деятельности организации, которые оценивают успешность решения поставленных перед нею задач, но он не отражает достижение основных целей компании.

Выделяют еще **концепцию системных ресурсов** (system resource approach). Она связывает эффективность со способностью организации обеспечить ресурсы, необходимые для ее устойчивого функционирования. При данном подходе эффективность измеряется как «способность организации обеспечить себя ресурсами, используя политические, институциональные и экономические средства для подержания своего функционирования»[[36]](#footnote-36). И в таком случае организация больше ориентируется на поиск необходимых ресурсов, уходя при этом от вопроса достижения главных целей.

Еще одна концепция – **множественности заинтересованных сторон** (multiple constituencies approach) – исходит из того, что различные группы стейкхолдеров – потребители услуг организации, доноры, учредители, сотрудники, государственные органы и др. – по-разному воспринимают и оценивают эффективность, вследствие чего оценка последней оказывается многомерной, причем различные компоненты этой оценки могут противоречить друг другу[[37]](#footnote-37). Ситуация еще более усложняется в тех случаях, когда у стейкхолдеров изначально отсутствует достаточная ясность в отношении целей и миссии организации. Восприятие этих целей складывается в процессе общения и взаимодействия различных групп стейкхолдеров, которые постепенно уясняют для себя смысл деятельности организации и на основе имеющейся информации выносят суждения о результатах этой деятельности.

Таким образом, можно заметить, что на данный момент не существует однозначного подхода оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций. И каждый из существующих подходов имеет свои преимущества и недостатки.

Но для всех концепций и подходов оценки эффективности деятельности некоммерческой организации, в общем случае, **необходимо**:

1) определить параметры, описывающие ее деятельность (показатели),

2) определить критерии (правила) измерения и обработки этих параметров,

3) определить целевые и граничные значения этих показателей,

4) оценить эффективности деятельности некоммерческой организации как интегрированный результативно-целевой показатель,

5) определить управляющие воздействия на деятельность организации для обеспечения целевых или интервальных значений наблюдаемых параметров.

Само понятие «результативно-целевой» подразумевает наличие как цели создания и деятельности НКО, так и измеренных результатов этих выбранных показателей. Разность между тем «как должно быть» и «как есть» и является оценкой эффективности деятельности НКО. Само наличие цели характеризует только процесс, что позволяет говорить об эффективности только целенаправленного процесса.

В связи с этим, при цитировании авторов, которые говорят об «эффективности предприятия», автор данной работы понимает «эффективность деятельности предприятия», если это принципиально не отличается по сути.

Естественно, что количество оцениваемых показателей деятельности НКО может быть достаточно велико, и они описывают различные сферы деятельности НКО. При этом для каждого типа НКО, описанного в первом разделе работы, существуют индивидуальные (функционально-отраслевые) показатели деятельности.

Исходя из вышеописанных подходов оценки эффективности деятельности НКО может определить следующие группы показателей.

*Показатели непосредственного результата.*В отчетах о деятельности НКО уже содержится перечень определенных результатов. В таком случае показателем непосредственного результата выступает количество услуг в широком смысле, управленческие решения в виде правовых актов, программ. Показателем непосредственного результата может выступить число стандартизированных услуг, отклонение от заданных стандартов, число получателей стандартизированных услуг.

*Показатели конечного эффекта.*В качестве показателей, которые могут свидетельствовать о достижении конечного социально эффекта, выступают показатели удовлетворенности потребителя от оказанной услуги или от деятельности НКО.

*Показатели непосредственных процессов*связаны с характером функционирования, административными процессами, требованиями к ним. В качестве показателей непосредственных процессов могут быть выделены, например, доля подготовленных документов, выполненных в срок и без нарушений, доля операций, проведенных в соответствии с регламентом (правильно и вовремя).

Показатели должны соответствовать следующим *требованиям:*

1) *соотнесенность –*показатели должны непосредственно относиться к сформулированным целям и задачам деятельности НКО;

2) *четкость и однозначность, простота в понимании и использовании –*с целью обеспечить возможность сбора и сравнения данных показатель должен быть четко определен. Из определения показателя должно быть понятно, свидетельствует ли увеличение его значения об улучшении или, напротив, об ухудшении положения с предоставлением данной услуги;

3) *сравнимость –*в идеальном случае показатели должны обеспечивать сопоставимость во времени и позволять проводить сравнение между однотипными НКО;

4) *проверяемость –*показатели должны быть сформулирован таким образом, чтобы их значения (собранные и расчетные данные) могли быть проверены. По возможности, к ним должно прилагаться описание использованных при расчетах статистических методов и построения выборки;

5) *статистическая надежность –*показатели должны основываться на надежных системах сбора данных, и у тех, кто ими пользуется в управленческих целях, должна быть возможность проверки точности данных и надежности используемых расчетных методов;

6) *экономическая целесообразность –*очень важно соблюдать разумное соотношение между затратами на сбор данных и полезностью этих данных. Там, где это возможно, показатели должны основываться на уже существующих данных и должны быть привязаны к уже проводящейся работе по сбору данных;

7) *чувствительность –*показатели должны быстро реагировать на изменения. Показатель, диапазон изменения которого слишком мал, может иметь лишь очень ограниченное применение;

8) *отсутствие внутренних «антистимулов» –*при разработке показателей необходимо принимать во внимание, какого рода поведение они будут поощрять. Необходимо избегать таких показателей, которые могут привести к формированию контрпродуктивного поведения служащих;

9) *гибкость в отношении инноваций –*система показателей не должна препятствовать инновационной деятельности или внедрению альтернативных методов, систем или процессов в целях повышения качества и количества услуг;

10) *быстрота обновления –*показатель должен быть основан на данных, которые можно получить за время, достаточно разумное с учетом принимаемых на основе данного показателя решений, иначе существует опасность того, что решения будут приниматься на основе устаревших или утративших актуальность данных.

Таким образом, на первом шаге оценки эффективности НКО необходимо определить параметры, описывающие деятельность организации.

В связи с тем, что определение параметров оценки деятельности каждого класса НКО представляет самостоятельное исследование, то в данной работе будет рассматриваться только класс НКО, созданных исполнительными органами государственной власти. В основном, это – государственные учреждения и автономные некоммерческие организации, т.к. деятельность государственных компаний и государственных корпораций регулируется соответствующими Федеральными законами. Для выбранного класса некоммерческих организаций характерно наличие государственного задания (заказа) и бюджетные субсидии для его выполнения.

Для оценки эффективности деятельности таких некоммерческих организаций представляет интерес использования методик оценки эффективности деятельности органов государственной власти. Это связано с тем, что совпадают основные признаки деятельности – отсутствие целевой задачи получения прибыли и социальная направленность.

## 2.2. Методы работы с показателями

В настоящее время для работы с показателями особый интерес вызывают ключевые показатели эффективности (англ. KeyPerformanceIndicators, KPI) и сбалансированная система показателей (англ. Ba­lansedScoreCard, BSC)[[38]](#footnote-38).

BSC представляет собой рамочную модель, включающую четыре составляющих: финансо­вую, клиентскую, внутренние бизнес-процессы, обучение и раз­витие персонала. В этих блоках выделяются ключевые показатели, по которым будет контролироваться ход реализации стратегии организации, оцениваться эффективность ее деятельности. Конечной целью является достижение запланиро­ванных результатов.

Сбалансированная система показателей, с одной стороны, повышает информированность ру­ководителей и «создателей» об эффективности деятельности организации, что соответственно, положительно влияет на качество управлен­ческих решений, с другой – в доступном и наглядном виде ин­формирует персонал о намеченных стратегических планах организации, приори­тетных направлениях развития и о роли его работников в достижении поставленных целей.

В 1992 г. Лоренц Мейсел (Lawrence S. Maisel) предложил модификацию модели сбалансированной системы показателей, отличающейся от оригинала заменой блока «обучение и развитие персонала» на блок «человеческие ресурсы»[[39]](#footnote-39).

Оценка результатов деятельности на основе сбалансированной системы показателей имеет множество преимуществ:

1) процессы планирования, контроля и доведения до сведения служащих стратегических целей и этапов их реализации становятся боле прозрачными; наличие как опережающих показателей, характеризующих факторы успеха в будущем, так и показателей за прошедшее время позволяет проводить ретроспективный анализ;

2) повышаются возможности идентификации и концентрации усилий на отношениях с потребителями услуг и клиентами благодаря наличию показателей удовлетворенности потребителей, качественных показателей;

3) создаются дополнительные возможности для достижения эффективности внутренних административных процессов и определения условий совершенствования организационной структуры и внутренних процессов, профессионального развития государственных служащих;

4) наличие логичных и взаимосвязанных критериев позволяет дифференцировать оплату труда служащих.

Главное преимущество сбалансированной системы показателей заключается в том, что она позволяет увидеть отчетливо выраженную причинно-следственную стратегическую взаимосвязь между всеми ключевыми аспектами деятельности НКО. При разработке показателей результативности и эффективности деятельности НКО важным является соблюдение взаимосвязи системы планирования, оценки, оплаты труда и ориентация служащих на достижение плановых показателей.

## 2.3. Определение параметров оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций

В наше время очень актуальна тема повышения эффективности деятельности государственных организаций, так как эффективность государственного управления является одним из важнейших условий обеспечения устойчивого социального и экономического развития страны и повышения благосостояния всего населения.

В России преобладает затратная модель оценки эффективности деятельности.

Президент Российской Федерации Владимир Владимирович Путин поставил перед Правительством ряд задач, которые должны изменить характер оценки эффективности деятельности органов государственной власти[[40]](#footnote-40):

1) необходимо проводить анализ эффективности всех расходов бюджета, в связи с чем уже на этапе разработки отдельных мероприятий и комплексных программ правительству следует определять цели выполняемых действий и оценивать их последствия;

2) необходимо применять механизмы, которые будут стимулировать бюджетные учреждения к повышению качества оказываемых услуг и эффективности бюджетных расходов, расширения полномочия главных распорядителей бюджетных средств. В некоторых сферах планируется внедрение форм финансирования, которые будут обеспечивать взаимосвязь между результатами деятельности учреждения и суммой выделяемых средств. Предполагается предоставить бюджетным учреждениям право самостоятельно определять направления расходования средств;

3) необходимо повысить качество финансового менеджмента в бюджетном секторе. Данную задачу возможно реализовать путем увеличения степени ответственности органов исполнительной власти и бюджетных учреждений за результативность бюджетных расходов и стимулирования обеспечения прозрачности и эффективности использования бюджетных средств.

Следует отметить, что серьезный шаг к созданию комплексной системы оценки эффективности деятельности государственных органов был сделан 28 июня 2007 года Указ Президента Российской Федерации №825 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации»[[41]](#footnote-41), устанавливает **Перечень показателей** для оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Развитие данное направление получило в Указе Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 г. №1199[[42]](#footnote-42) и Постановлении Правительства от 03.11.2012 №1142[[43]](#footnote-43), которое утверждает **Методику оценки** эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации.

Оценка эффективности деятельности органов местного самоуправления городских округов и муниципальных районов устанавливается Указом Президента РФ от 28.04.2008 №607, который определяет соответствующий **Перечень показателей** для оценки.

Естественно, что прямое использование указанных Перечней показателей для оценки эффективности деятельности НКО невозможно. Однако, методически такой подход имеет ценность и выражается в региональных нормативных актах, которые оценивают эффективность деятельности некоммерческих организаций с финансированием из регионального бюджета. Например, Кабинет министров Республики Татарстан утвердил своим Постановление от 05.03.2011 №178 **Методику функционального анализа** эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Республики Татарстан и **подведомственных им учреждений[[44]](#footnote-44).**

Как видно из названия, не делается принципиальное различие методик для исполнительных органов государственной власти и государственными учреждениями, как некоммерческими организациями.

Основываясь на данном документе, можно предложить следующую систему параметров, необходимых для оценки эффективности деятельности некоммерческих организаций.

Оцениваемые показатели:

1. целевые значения государственного заказа на установленные виды деятельности;
2. показатели оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 28.06.2007 №1199 при условии передачи необходимых полномочий;
3. наличие положений о структурных подразделениях организации;
4. соответствие функций структурных подразделений, зафиксированных в положениях о них, функциям, закрепленным за организацией;
5. наличии должностных регламентов (инструкций) специалистов структурных подразделений организации;
6. соответствии функциональных обязанностей и полномочий специалистов структурных подразделений организации, зафиксированных в их должностных регламентах (инструкциях), положениям о структурных подразделениях и функциям, закрепленным за соответствующим структурным подразделением;
7. выполнение организацией и ее структурными подразделениями функций, не закрепленных за ними;
8. наличие дублирующихся функций и полномочий специалистов, структурных подразделений;
9. наличие формализованного описания системы управления в организации;
10. наличие регламента взаимодействия структурных подразделений;
11. выполнение положений, определенных соответствующей нормативной правовой базой и нормативными документами учредителей и вышестоящих организаций, обязательных для выполнения;
12. наличие планов работы организации и его структурных подразделений, отчетов об их выполнении;
13. наличие программы информатизации организации;
14. наличие программы или плана подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров;
15. соответствие деятельности организации требованиям Федерального закона от 08.07.2011 № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;
16. соответствие фактической численности сотрудников организации нормативному значению;
17. полезность деятельности организации;
18. качество предоставления государственных услуг (при наличии);
19. доля управленческих решений в общем объеме исходящей корреспонденции;
20. наличие архива аналитических документов, подготовленных основными отделами, и их актуальности;
21. структура и динамике документооборота;
22. количество и характер исходящих документов (в том числе подготовленных по собственной инициативе);
23. скорость рассмотрения входящих документов;
24. объем бюджетного финансирования организации на текущий год;
25. объем внебюджетных средств, полученных в текущем году;
26. затраты на содержание 1 штатного работника организации;
27. занимаемая площадь (внутренний периметр здания и прилегающая территория) и наличие арендаторов в занимаемом здании;
28. соответствие установленным лимитам имеющегося служебного автотранспорта;
29. коэффициент опережения темпов роста выполнения значений агрегированного индикатора оценки эффективности деятельности субъекта бюджетного планирования над темпами роста количества исходящей корреспонденции;
30. перечень функциональных и иных проблем организации и рекомендации по их решению.

Перечень перечисленных параметров может изменяться в зависимости от стратегии развития организации и принятых решений по руководящими органами организации. В случае их изменения этот перечень подлежит корректировке.

Оценка ряда показателей очевидна, вместе с тем есть ряд составных показателей, требующих параметризации. Показатель «полезность деятельности организации» включает в себя:

– оценку полезности деятельности непосредственно организации;

– оценку полезности структурного подразделения организации;

– оценку полезности сотрудника организации.

Критериями оценки полезности являются:

а) для организации и ее структурных подразделений – качество предоставления государственных услуг (при наличии) и результативность;

б) для сотрудников организации – производительность и исполнительская дисциплина.

Анализ качества предоставления услуг организацией осуществляется в соответствии с утвержденными административными регламентами.

Анализ результативности деятельности организации и ее структурных подразделений осуществляется путем оценки данных, полученных при расчете соотношения времени, затраченного на выполнение работы, к соответствующему их нормативному значению.

 Для расчета нормативных значений затраченного времени на работу требуется разработка Методики расчета нормативной численности сотрудников организации с учетом трудоемкости выполняемых ими полномочий.

Оценка исполнительской дисциплины исполнительного органа и его структурных подразделений основа на анализе выполнения:

– организацией положений, закрепленных Федеральными и региональными законами, а также поручений и иных нормативных документов, обязательных для выполнения;

– сотрудниками организации текущих поручений руководства организации.

Анализ востребованности результатов работы организации состоит из:

– оценки количества запросов граждан, государственных и муниципальных органов власти, а также сторонних организаций (за исключением случаев, предусмотренных административными регламентами государственных услуг) материалов, содержащих результаты работы организации;

– оценки посещаемости официального сайта организации в сети Интернет;

– оценки индекса цитируемости официального сайта организации в сети Интернет и объема официальных публикаций организации в средствах массовой информации.

**Выводы по 2 главе.**

На первом шаге оценки эффективности НКО необходимо определить параметры, описывающие деятельность организации.

В связи с тем, что определение параметров оценки деятельности каждого класса НКО представляет самостоятельное исследование, то в данной работе будет рассматриваться только класс НКО, созданных исполнительными органами государственной власти. В основном, это – государственные учреждения и автономные некоммерческие организации, т.к. деятельность государственных компаний и государственных корпораций регулируется соответствующими Федеральными законами. Для выбранного класса некоммерческих организаций характерно наличие государственного задания (заказа) и бюджетные субсидии для его выполнения.

Для оценки эффективности деятельности таких некоммерческих организаций представляет интерес использования методик оценки эффективности деятельности органов государственной власти. Это связано с тем, что совпадают основные признаки деятельности – отсутствие целевой задачи получения прибыли и социальная направленность.

В настоящее время для работы с показателями особый интерес вызывают ключевые показатели эффективности (англ. KeyPerformanceIndicators, KPI) и сбалансированная система показателей (англ. BalansedScoreCard, BSC), которые являются сбалансированными системами оценки эффективности.

Главное преимущество сбалансированной системы показателей заключается в том, что она позволяет увидеть отчетливо выраженную причинно-следственную стратегическую взаимосвязь между всеми ключевыми аспектами деятельности НКО. При разработке показателей результативности и эффективности деятельности НКО важным является соблюдение взаимосвязи системы планирования, оценки, оплаты труда и ориентация служащих на достижение плановых показателей.

Оценка ряда показателей очевидна, вместе с тем есть ряд составных показателей, требующих параметризации. Показатель «полезность деятельности организации» включает в себя:

– оценку полезности деятельности непосредственно организации;

– оценку полезности структурного подразделения организации;

– оценку полезности сотрудника организации.

Критериями оценки полезности являются:

а) для организации и ее структурных подразделений – качество предоставления государственных услуг (при наличии) и результативность;

б) для сотрудников организации – производительность и исполнительская дисциплина.

Анализ качества предоставления услуг организацией осуществляется в соответствии с утвержденными административными регламентами.

Анализ результативности деятельности организации и ее структурных подразделений осуществляется путем оценки данных, полученных при расчете соотношения времени, затраченного на выполнение работы, к соответствующему их нормативному значению.

Анализ востребованности результатов работы организации состоит из:

– оценки количества запросов граждан, государственных и муниципальных органов власти, а также сторонних организаций (за исключением случаев, предусмотренных административными регламентами государственных услуг) материалов, содержащих результаты работы организации;

– оценки посещаемости официального сайта организации в сети Интернет;

– оценки индекса цитируемости официального сайта организации в сети Интернет и объема официальных публикаций организации в средствах массовой информации.

**ГЛАВА 3. Характеристика автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция»**

**3.1. Общие сведения**

2 декабря 2010 года в Цюрихе было принято решение о проведении двадцать первого чемпионата по футболу FIFA года в России, который состоится в 2018 году. Российская Федерация впервые в своей истории стала страной-хозяйкой мирового чемпионата по футболу. Проведение чемпионата запланировано на 12 стадионах в 11 городах-организаторах России, в которые входит Москва, Санкт-Петербург, Калининград, Казань, Нижний Новгород, Самара, Волгоград, Саранск, Сочи, Ростов-на-Дону и Екатеринбург.

Неотъемлемую часть государственных гарантий проведения мероприятий FIFA составляют вопросы концептуального и операционного планирования, качественной подготовки транспортной инфраструктуры и обеспечения комфортного и безопасного перемещения участников и гостей соревнований. И все эти вопросы пали на транспортный комплекс Российской Федерации.

Одним из критериев успешного проведения данного масштабного спортивного мероприятия является заблаговременное четкое планирование. Важнейшим этапом планирования транспортного обслуживания является разработка Стратегии и Концепции транспортного обеспечения[[45]](#footnote-45), при составлении которых проводится анализ зарубежного опыта проведения такого уровня мероприятий, оценивается транспортный спрос различных клиентских групп, разрабатываются транспортные схемы передвижения гостей и участников чемпионата.

Целью Концепции является определение стратегических целей, задач и приоритетных решений органов государственной власти Российской Федерации и причастных организаций по обеспечению транспортного обслуживания участников и гостей Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года в соответствии с требованиями FIFA и обязательствами, взятыми на себя в Заявочной книге, а также с учетом потребностей развития транспортной системы страны, повышения ее эффективности, качества функционирования, экологической устойчивости и безопасности в период до и после проведения соревнований («транспортное наследие»).[[46]](#footnote-46)

Стратегия же разработана с учетом положений Федерального закона от 7 июня 2013 г. № 108-ФЗ «О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедераций FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»[[47]](#footnote-47) и Плана мероприятий по реализации Федерального закона «О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедераций FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», утверждённого распоряжением Правительства Российской Федерации от 29 июля 2013 г. №1333-р[[48]](#footnote-48).

Стратегия учитывает мероприятия Программы подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации Чемпионата мира по футболу, утверждённой постановлением Правительства Российской Федерации от 20 июня 2013 г. № 518[[49]](#footnote-49).

Положения Стратегии соответствуют Правительственной гарантии от 4 сентября 2010 г. № 4515п-П12 «Правительственная гарантия относительно бесплатного проезда зрителей между городами-организаторами матчей»[[50]](#footnote-50) и учитывают требования Международной федерации футбольных ассоциаций к мероприятиям Кубка конфедераций FIFA 2017 года и чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года.

Целью Стратегии является устойчивое, своевременное, эффективное, безопасное и комфортное перемещение основных потребителей услуг в период проведения Соревнований и выполнение обязательств в области транспорта, взятых на себя Российской Федерацией в соответствии с Правительственной гарантией от 4 сентября 2010 г. № 4515п-П12 «Правительственная гарантия относительно бесплатного проезда зрителей между городами-организаторами матчей».

Основными задачами, требующими решения для достижения указанной цели, являются: предоставление транспортных услуг соответствующего уровня для клиентской группы FIFA; предоставление бесплатного проезда для клиентских групп FIFA между городами-организаторами; подготовка транспортной инфраструктуры Российской Федерации, обеспечивающей перевозку болельщиков; разработка и внедрение единой централизованной системы управления пассажирскими перевозками в период проведения соревнований; разработка и внедрение системы информационного обеспечения пользователей транспортных услуг; разработка и реализация комплекса мер по обеспечению безопасности перевозок и транспортной безопасности.

Положения Стратегии будут являться основой для разработки объединённого операционного транспортного плана проведения Соревнований и актуализации планов управления перевозками городов-организаторов.

Федеральный центр управления пассажирскими перевозками является главным функциональным звеном единой централизованной системы управления пассажирскими перевозками, создается в составе АНО «Транспортная дирекция-2018». Ответственным исполнителем является Минтранс России.

АНО «Транспортная дирекция чемпионата мира по футболу 2018 года в Российской Федерации» была создана по распоряжению Правительства Российской Федерации от 9 сентября 2014 года №1765-р[[51]](#footnote-51) путем учреждения и осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, действующим законодательством Российской Федерации, в том числе Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и законодательством, регулирующим подготовку и проведение в Российской Федерации Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года, и настоящим Уставом. Учредителями организации стали АНО «Оргкомитет Россия-2018» и Министерство Транспорта Российской Федерации.

Транспортная дирекция является юридическим лицом с момента ее государственной регистрации в установленном законом порядке, имеет в собственности обособленное имущество, отвечает по своим обязательствам этим имуществом.

Транспортная дирекция вправе заниматься предпринимательской деятельностью, необходимой для достижения целей, ради которых она создана, и соответствующей этим целям, создавая для осуществления предпринимательской деятельности хозяйственные общества или участвуя в них.

**3.2. Основные цели, задачи и предмет деятельности Транспортной дирекции**

**Основные цели Транспортной дирекции.**

Основными задачами Транспортной дирекции являются[[52]](#footnote-52):

1. Организация транспортного планирования и координация транспортного обслуживания при подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года, а также иных мероприятий FIFA, связанных с организацией и проведением соревнований;

2. Оказание транспортных услуг при подготовке и проведении в Российской Федерации соревнований, а также иных мероприятий FIFA, связанных с организацией и проведением соревнований;

3. Осуществление строительного контроля в процессе строительства объектов транспортной инфраструктуры, не относящихся к объектам спорта, предназначенным для подготовки проведения Мероприятий FIFA

Таким образом, целью транспортной дирекции является организация и оказание транспортных услуг в рамках проведения кубка конфедерации FIFA 2017 года и чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года.

Основным проектом, который реализует организация, является возможность бесплатного проезда по билету на матч. Концепция данного проекта заключается в том, что у приобрётшего билет болельщика есть возможность бесплатного проезда между городами-организаторами на дополнительных поездах. Для этого необходимо приобрести билет на официальном сайте FIFA и с помощью сайта tickets.transport2018.com забронировать место в дополнительном поезде.

Хочется добавить, что дополнительными поездами организаторы проекта называют поезда, курсирующие между городами-организаторами Кубка конфедераций 2017, места в которых предоставляются только владельцам билетов на матчи.

Транспортная дирекция занимается созданием единой транспортной системы, которая бы смогла обеспечить комфортное передвижение болельщиков. Передвижение между городами-организаторами будет возможно с помощью паспорта болельщика (Fun ID).

Паспорт болельщика – это пластиковая карточка, на которой указаны имя и фамилия его обладателя, фотография, а также магнитная полоса. Это обязательный документ, который будет необходим для прохода на стадион и который будет использоваться как билет. Каждый обладатель этой карты будет внесен в специальную базу данных и получит возможность передвигаться по городу и между городами посредством поездов абсолютно бесплатно. Также разрабатываются программа бесплатного посещения культурных и музейных центров в городах-организаторах Кубка Конфедерации FIFA 2017 и Чемпионата мира по футболу FIFA 2018.

Оформление паспорта болельщика осуществляется после покупки билета на специальном сайте (https://www.fan-id.ru/)[[53]](#footnote-53). Процедура заключается в том, что болельщику необходимо указать свои данные, загрузить фотографию и выбрать способ доставки – получение возможно как в центре выдачи, так и почтой. Также можно оформить документ непосредственно в пункте выдачи. Для получения необходимо предъявить оригинал документа, удостоверяющего личность или свидетельство о рождении для детей младше 14 лет.

**Предмет деятельности транспортной дирекции:**

**–** координация вопросов подготовки транспортной инфраструктуры, находящейся в ведении Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и местного самоуправления, задействованной в обеспечении подготовки проведении Мероприятий;

– разработка подробного комплексного Плана организации перевозок и парковки на весь срок проведения Мероприятий;

– координация разработки городами-организаторами Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 плана перевозок и парковок

– анализ, а также изменение схем транспортной доступности городов организаторов и объектов соревнований, разработанных городами-организаторами в соответствии с пассажиропотоками и требованиями организаторов соревнований;

– разработка и координация исполнения концепции мобильности болельщиков

**Задачи организации:**

1. обеспечение комфортных, надёжных, безопасных и современных пассажирских перевозок по лучшим мировым стандартам;
2. разработка и апробация новых стандартов транспортного обслуживания международных спортивных мероприятий.[[54]](#footnote-54)

Совокупность задач и мероприятий, направленных на их реализацию, отражает способ достижения целей деятельности транспортной дирекции. Задачи в основном ориентированы на обеспечение наиболее эффективного использования финансовых и трудовых ресурсов.

**3.3. Источники формирования имущества и организационная структура компании**

Источники формирования имущества Дирекции в денежной и иных формах являются:

– субсидии из средсьв федерального бюджета

– регулярные и единовременные поступления от учредителей

– добровольные имущественные взносы и пожертвования

– другие, не запрещенные действующим законодательством РФ поступления

Организационная структура: администрация, отдел проекта по взаимодействию с органами государственной власти, отдел по правовому обеспечению и кадрам, сектор экономики и финансов, сектор делопроизводства, отдел бухгалтерского учета и отчетности, проектный офис, отдел контроля и коммуникаций проектного офиса, отдел подготовки мероприятий проектного офиса, отдел транспортного планирования проектного офиса, отдел мониторинга и контроля проектного офиса, сектор регионального взаимодействия, Федеральный центр управления пассажирскими перевозками, отдел информационного обеспечения Федерального центра управления пассажирскими перевозками.

Схема 1. Организационная структура компании

Источник: разработано автором

Коллегиальным высшим органом управления Транспортной дирекции является Наблюдательный совет.

Основная функция Наблюдательного совета заключается в обеспечении соблюдения Транспортной дирекцией целей, в интересах которых она была создана.

К компетенции Наблюдательного совета Транспортной дирекции относится решение следующих основных вопросов[[55]](#footnote-55):

1) изменение устава Транспортной дирекции;

2) определение приоритетных направлений деятельности Транспортной дирекции, принципов формирования и использования ее имущества;

3) утверждение финансового плана организации;

4) принятие решений о создании филиалов и об открытии представительств и других подразделений Транспортной дирекции;

5) принятие решений о реорганизации и ликвидации Транспортной дирекции;

6) определение перечня документов, регулирующих внутреннюю деятельность организации.

Проанализировав организационную структуру, можно сделать вывод, что в АНО «Транспортная дирекция» сложилась линейно-функциональная структура управления, линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.

Линейно-функциональная структура управления идеально подходит для компании. Она позволят стимулировать деловую и профессиональную специализацию, позволяет снизить дублирование потребления ресурсов и усилий, также дает возможность улучшить координацию в функциональных областях.

**3.4. Оценка эффективности деятельности АНО «Транспортная дирекция»**

Сейчас полностью оценить эффективность деятельности АНО «Транспортная дирекция» невозможно, так как отсутствует конечный результат, для достижения которого и была создана данная организация. Окончательные итоги можно будет подвести после проведения Чемпионата мира по футболу FIFA 2018. На данный момент есть возможность оценить и рассмотреть только промежуточные результаты, проанализировать пути достижения главной цели.

Один из способов оценки эффективности автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция» заключается в анализе документооборота. Как успешно организация справилась с поручениями.

В таблице 3.1 представлены группы поручителей и количество их поручений для организации.

Таблица 3.1. Количество поручений от организаций.

Источник: разработано автором

|  |  |
| --- | --- |
| Регионы | 13 |
| Министерства | 89 |
| Службы | 12 |
| Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации | 2 |
| Счетная палата Российской Федерации | 1 |
| Аппарат Правительства Российской Федерации | 64 |
| Оргкомитет Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России | 5 |
| Организации | 43 |
| Администрация Президента Российской Федерации | 7 |
| Правительство Москвы | 2 |

К регионом относятся правительства городов-организаторов футбольных мероприятий.

Министерства включают в себя: министерство спорта Российской Федерации, министерство транспорта РФ, министерство внутренних дел РФ (МВД), министерство финансов РФ (Минфин России), министерство связи и массовых коммуникаций РФ (Минкомсвязь России), министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства, министерство экономического развития РФ, Министерство обороны РФ.

Службы: Федеральная служба по надзору в сфере транспорта, Федеральная служба безопасности Российской Федерации.

Организации: АНО «Транспортная дирекция чемпионата мира по футболу 2018 года в Российской Федерации», НАО «Центр «Омега», АНО «Центр планирования и мониторинга – 2018», Росмолодежь, АО «Международный аэропорт Шереметьево».

Итак, проанализировав таблицу, можно заметить, что больше всего запросов исходит от министерств и аппарата Правительства Российской Федерации, что позволяет сделать вывод о соответствии иерархии органов управления исполнительной власти государства.

Диаграмма 3.1. Процентное соотношение запросов.

Источник: разработано автором

Данная диаграмма позволяет наглядно рассмотреть сколько запросов от различных организаций поступает в АНО «Транспортная Дирекция» за год (данные за 2016 год). Из диаграммы видно, что министерства значительно лидируют в количестве запросов, затем Аппарат Правительства РФ, 18% же относится к организациям. Из сказанного ранее имеет смысл сделать вывод, что услугами АНО в основном пользуется госаппарат, а так же организации приближенные к правительству.

Исследование предполагало рассмотрение того, насколько справляется организация с выполнением поставленных задач, какова обратная связь с организациями, как быстро отправляется ответ.

Таблица 3.2. Обратная связь АНО «Транспортная дирекция» с организациями

Источник: разработано автором

|  |  |
| --- | --- |
| 0 дней | 141 |
| 1-10 дней | 72 |
| 10-30 дн | 17 |
| 30 и более | 8 |

В таблице, представленной выше, автор обращает внимание на отражение количественного соотношения сданных документов в срок, а также просроченных сроков. Из таблицы видно, что 59% всего документооборота сдается в срок, и только 4% задерживается на 30 дней и более. Чтобы более четко понять, как организация справляется с поставленными задачами, автором была составлена диаграмма, которая представлена ниже.

Диаграмма 3.2. Обратная связь АНО «Транспортная дирекция» с организациями.

Источник: разработано автором

Таким образом, можно заметить, что большое количество сотрудников не успевают в срок предоставить выполненные документы, что сказывается на работе определенного отдела и организации в частности.

Данную проблему можно разрешить, уменьшив количество «цепочек зависимостей», ведь чем длиннее цепочка, тем больше вероятность, что сроки будут увеличены. Такое уменьшение и упрощение в работе может повысить эффективность деятельности компании.

Также автором были проанализированы ответы различным организациям. Так, например, Совет Федерации имеет 100% ответ, что говорит о том, что АНО «Транспортная дирекция» ни разу не просрочила поручение. Ниже представлена таблица процентного соотношения выполненных поручений для каждой группы организаций.

Таблица 3.3. Процентное соотношение ответов.

Источник: разработано автором

|  |  |
| --- | --- |
| Регионы | 38,5% |
| Министерства | 65% |
| Службы | 50% |
| Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации | 100% |
| Счетная палата Российской Федерации | 100% |
| Аппарат Правительства Российской Федерации | 47% |
| Оргкомитет Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России | 80% |
| Организации | 67% |
| Администрация Президента Российской Федерации | 71% |
| Правительство Москвы | 0% |

Таким образом, проанализировав таблицу, можно заметить, что стопроцентный своевременный ответ имеют только поручения Совета Федерации и счетной палаты Российской Федерации, а Правительство Москвы ни разу не получило выполненное поручение в срок.

Более того, проанализировав документооборот за 2016 год, можно выявить, что в среднем, поручения были задержаны всего лишь на 14 дней. В основном задержка ответов связана с некомпетентностью работников, выполняющих работу, в их равнодушном, незаинтересованном отношении к процессу. На наш взгляд, данной организации просо необходим пересмотр рабочих кадров, чтоб повысить эффективность деятельности.

По данным перечня контрольных документов, переданных на исполнения до 01.01.2019 года можно сделать следующую диаграмму.

Диаграмма 3.3. Процентное соотношение сроков выполнения поручений

Источник: разработано автором

Таким образом, за ближайший месяц организация должна выполнить большую часть поручений для подготовки проведения Мероприятий FIFA (39%). Заметно, что 41% поручений уже просрочен. Это снова говорит о некомпетентности многих работников и о сложной, а порой нелогичной цепочки зависимостей.

Рассмотрев и проанализировав таблицы и диаграммы, можно сделать следующие выводы:

1. оперативность, как одно из свойств эффективности, можно повысить за счет уменьшения цепочек зависимостей. Это возможно сделать, изменив структуру управления в организации, например, на органическую структуру управления, которая характеризуется гибкостью и некой свободностью;
2. необходимо сократить объемы документооборота. Это возможно, если поручения будут более конкретны. Также объемы документов увеличиваются по причине смены лиц, принимающих решения;
3. повышение эффективности возможно за счет адекватной квалификации специалистов, также необходимо ввести систему обучения специалистов и проводить постоянную проверку компетентности.

Уровень эффективности деятельности автономной некоммерческой организации и ее служащих на деле определяется эффективностью принимаемых в процессе деятельности управленческих решений, в том числе, в части способов достижения поставленных целей.

Эффективность решений, которые принимаются во целях осуществления функций предполагают:

1) реализуемость: достижимые цели, реально доступные ресурсы, отсутствие положений, которые вносили бы риск невозможности исполнения функции из-за порождаемых данными решениями конфликтов;

2) принятие решений нацеленных на исполнение их с учетом уже протекающих процессов и процессов, связанных с решением, а так же вероятного возникновения экстренных ситуаций;

3) включение описания механизма, способствующего практической реализации управленческого решения и мониторинга его исполнения;

4) наличие достаточной степени гибкости, предоставление подчиненным достаточной возможности для изменения последовательности и способа достижения поставленной цели при наличии объективных внутренних или внешних предпосылок к этому;

5) наличие предусмотренной возможности контроля и проверки как в ходе процесса исполнения, так и по его результату.

**Выводы по 3 главе.**

Одним из критериев успешного проведения двадцать первого чемпионата по футболу FIFA года в России, который состоится в 2018 году, является заблаговременное четкое планирование. Важнейшим этапом планирования транспортного обслуживания является разработка Стратегии и Концепции транспортного обеспечения, при составлении которых проводится анализ зарубежного опыта проведения такого уровня мероприятий, оценивается транспортный спрос различных клиентских групп, разрабатываются транспортные схемы передвижения гостей и участников чемпионата.

Основными задачами, требующими решения для достижения указанной цели, являются: предоставление транспортных услуг соответствующего уровня для клиентской группы FIFA; предоставление бесплатного проезда для клиентских групп FIFA между городами-организаторами; подготовка транспортной инфраструктуры Российской Федерации, обеспечивающей перевозку болельщиков; разработка и внедрение единой централизованной системы управления пассажирскими перевозками в период проведения соревнований; разработка и внедрение системы информационного обеспечения пользователей транспортных услуг; разработка и реализация комплекса мер по обеспечению безопасности перевозок и транспортной безопасности.

АНО «Транспортная дирекция чемпионата мира по футболу 2018 года в Российской Федерации» была создана по распоряжению Правительства Российской Федерации от 9 сентября 2014 года №1765-р[[56]](#footnote-56) путем учреждения и осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Гражданским кодексом Российской Федерации, действующим законодательством Российской Федерации, в том числе Федеральным законом «О некоммерческих организациях» и законодательством, регулирующим подготовку и проведение в Российской Федерации Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года и Кубка конфедераций FIFA 2017 года, и настоящим Уставом. Учредителями организации стали АНО «Оргкомитет Россия-2018» и Министерство Транспорта Российской Федерации.

Совокупность задач и мероприятий, направленных на их реализацию, отражает способ достижения целей деятельности транспортной дирекции. Задачи в основном ориентированы на обеспечение наиболее эффективного использования финансовых и трудовых ресурсов.

Проанализировав организационную структуру, можно сделать вывод, что в АНО «Транспортная дирекция» сложилась линейно-функциональная структура управления, линейные руководители являются единоначальниками, а им оказывают помощь функциональные органы.

Линейно-функциональная структура управления идеально подходит для компании. Она позволят стимулировать деловую и профессиональную специализацию, позволяет снизить дублирование потребления ресурсов и усилий, также дает возможность улучшить координацию в функциональных областях.

Сейчас полностью оценить эффективность деятельности АНО «Транспортная дирекция» невозможно, так как отсутствует конечный результат, для достижения которого и была создана данная организация. Окончательные итоги можно будет подвести после проведения Чемпионата мира по футболу FIFA 2018. На данный момент есть возможность оценить и рассмотреть только промежуточные результаты, проанализировать пути достижения главной цели.

Один из способов оценки эффективности автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция» заключается в анализе документооборота. Как успешно организация справилась с поручениями.

Большое количество сотрудников не успевают в срок предоставить выполненные документы, что сказывается на работе определенного отдела и организации в частности.

Данную проблему можно разрешить, уменьшив количество «цепочек зависимостей», ведь чем длиннее цепочка, тем больше вероятность, что сроки будут увеличены. Такое уменьшение и упрощение в работе может повысить эффективность деятельности компании.

Также автором были проанализированы ответы различным организациям. Так, например, Совет Федерации имеет 100% ответ, что говорит о том, что АНО «Транспортная дирекция» ни разу не просрочила поручение.

Эффективность решений, которые принимаются во целях осуществления функций предполагают:

1) реализуемость: достижимые цели, реально доступные ресурсы, отсутствие положений, которые вносили бы риск невозможности исполнения функции из-за порождаемых данными решениями конфликтов;

2) принятие решений нацеленных на исполнение их с учетом уже протекающих процессов и процессов, связанных с решением, а так же вероятного возникновения экстренных ситуаций;

3) включение описания механизма, способствующего практической реализации управленческого решения и мониторинга его исполнения;

4) наличие достаточной степени гибкости, предоставление подчиненным достаточной возможности для изменения последовательности и способа достижения поставленной цели при наличии объективных внутренних или внешних предпосылок к этому;

5) наличие предусмотренной возможности контроля и проверки как в ходе процесса исполнения, так и по его результату.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Вопросы менеджмента имеют решающее значение в работе различных организаций. Некоммерческие организации (НКО) 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 серьёзно осознавать, что менеджмент является ключевым фактором эффективной работы. Сокращение бюджетного финансирования, возросшая конкуренция заставили некоммерческие организации изменить стратегию своей деятельности. НКО перестали рассматривать себя как замкнутые системы, реализующие уставные цели с помощью государственных средств. Ориентация на потребителя стала одной из главных стратегий их деятельности. НКО 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.

Представляется необходимым осуществление сознательной координации деятельности членов организации для достижения целей последней. А обеспечение такой координации предполагает четкое формулирование целей организации, планирование и доведение до сведения работников организации требуемых от них действий и характера этих действий, направленных на достижение целей организации, обеспечение необходимыми ресурсами работников организации и создание для них условий для успешной деятельности. Одним из самых важных инструментов для указанного процесса является осуществление планирования деятельности.

Большинство источников формирования доходов НКО зачастую не способны покрыть обязательные расходы, которые связаны с поддержанием организации «на плаву», полностью. И для того, чтобы успешно покрыть расход полностью, НКО имеет право на осуществление предпринимательской деятельности при условии ее контрибуции в основную цель. Указанный доход может исходить от выручки от реализации некой продукции, оказания услуг, напрямую связанных с основной деятельностью организации. Прибылью, которая получена от реализации сувенирной, печатной, рекламной продукции, организации выставок, благотворительных аукционов, сдачи имущества в аренду, некоммерческая организация может в значительной мере повысить свою экономическую устойчивость.

В связи с тем, что определение параметров оценки деятельности каждого класса НКО представляет самостоятельное исследование, то в данной рассмотрен только класс НКО, созданных исполнительными органами государственной власти. В основном, это – автономные НКО и государственные учреждения, т.к. деятельность государственных корпораций и компаний регулируется соответствующими Федеральными законами. Для выбранного класса некоммерческих организаций характерно наличие государственного задания (заказа) и бюджетные субсидии для его выполнения.

Для оценки эффективности деятельности таких некоммерческих организаций представляет интерес использования методик оценки эффективности деятельности органов государственной власти. Это связано с тем, что совпадают основные признаки деятельности – отсутствие целевой задачи получения прибыли и социальная направленность.

**Проведенная исследовательская работа позволила подвести следующие итоги:**

1. Один из способов оценки эффективности автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция» заключается в анализе документооборота. Как успешно организация справилась с поручениями.

Больше всего запросов исходит от министерств и аппарата Правительства Российской Федерации, что позволяет сделать вывод о соответствии иерархии органов управления исполнительной власти государства.

Министерства значительно лидируют в количестве запросов, затем Аппарат Правительства РФ, 18% же относится к организациям. Из сказанного ранее имеет смысл сделать вывод, что услугами АНО в основном пользуется госаппарат, а также организации приближенные к правительству.

2. Автор обращает внимание на отражение количественного соотношения сданных документов в срок, а также просроченных сроков. Из проведенного в третьей главе практического исследования видно, что 59% всего документооборота сдается в срок, и только 4% задерживается на 30 дней и более, большое количество сотрудников не успевают в срок предоставить выполненные документы, что сказывается на работе определенного отдела и организации в частности.

Данную проблему можно разрешить, уменьшив количество «цепочек зависимостей», ведь чем длиннее цепочка, тем больше вероятность, что сроки будут увеличены. Такое уменьшение и упрощение в работе может повысить эффективность деятельности компании.

3. Стопроцентный своевременный ответ имеют только поручения Совета Федерации и счетной палаты Российской Федерации, а Правительство Москвы ни разу не получило выполненное поручение в срок.

В среднем, поручения были задержаны всего лишь на 14 дней. В основном задержка ответов связана с некомпетентностью работников, выполняющих работу, в их равнодушном, незаинтересованном отношении к процессу. На наш взгляд, данной организации просо необходим пересмотр рабочих кадров, чтоб повысить эффективность деятельности.

1. Оперативность, как одно из свойств эффективности, можно повысить за счет уменьшения цепочек зависимостей. Это возможно сделать, изменив структуру управления в организации, например, на органическую структуру управления, которая характеризуется гибкостью и некой свободностью;
2. Необходимо сократить объемы документооборота. Это возможно, если поручения будут более конкретны. Также объемы документов увеличиваются по причине смены лиц, принимающих решения;
3. Повышение эффективности возможно за счет адекватной квалификации специалистов, также необходимо ввести систему обучения специалистов и проводить постоянную проверку компетентности.

Уровень эффективности деятельности автономной некоммерческой организации и ее служащих на деле определяется эффективностью принимаемых в процессе деятельности управленческих решений, в том числе, в части способов достижения поставленных целей.

Эффективность решений, которые принимаются во целях осуществления функций предполагают:

1) реализуемость: достижимые цели, реально доступные ресурсы, отсутствие положений, которые вносили бы риск невозможности исполнения функции из-за порождаемых данными решениями конфликтов;

2) принятие решений нацеленных на исполнение их с учетом уже протекающих процессов и процессов, связанных с решением, а так же вероятного возникновения экстренных ситуаций;

3) включение описания механизма, способствующего практической реализации управленческого решения и мониторинга его исполнения;

4) наличие достаточной степени гибкости, предоставление подчиненным достаточной возможности для изменения последовательности и способа достижения поставленной цели при наличии объективных внутренних или внешних предпосылок к этому;

5) наличие предусмотренной возможности контроля и проверки как в ходе процесса исполнения, так и по его результату.

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

**Нормативно-правовые акты и официальные документы**

Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // Собрание законодательства РФ. – М., 2017.

Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) // Российская газета от 24 января 1996 г. – М., 1996. – № 14.

Федеральный закон «Об автономных учреждениях» от 03.11.2006 № 174-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Собрание законодательства РФ. – М., 2016.

Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 № 99-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собрание законодательства РФ. – М., 2015.

Федеральный закон «О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедераций FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 07.06.2013 № 108-ФЗ (ред. от 01.05.2017) // Собрание законодательства РФ. – М., 2017.

Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1199 (ред. от 16.01.2015) «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // Российская газета от 21 августа 2015 г. – М., 2015. – № 21.

Указ Президента РФ от 28.06.2007 № 825 (ред. от 13.05.2010) «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // Российская газета от 28 июня 2007 г. – М., 2007. – № 9. [Утратил силу]

Постановление Правительства РФ от 03.11.2012 № 1142 (ред. от 26.11.2015) «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 г. № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (вместе с «Правилами предоставления субъектам Российской Федерации грантов в форме межбюджетных трансфертов в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей по итогам оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации», «Методикой оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации») // Российская газета от 3 ноября 2012 г. – М., 2012. – № 31.

Постановление Правительства РФ от 20.06.2013 г. № 518 «О Программе подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу» // Собрание законодательства РФ. – М., 2013.

Распоряжение Правительства РФ от 9 сентября 2014 года № 1765-р «Об утверждении автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция чемпионата мира по футболу 2018 года в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – М., 2014.

Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2013 N 1333-р «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Федерального закона «О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедерации FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты» (изм. от 24.05.2017) // Собрание законодательства РФ. – М., 2017.

Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 10.02.2017) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // Российская газета от 17 ноября 2008 г. – М., 2008. – № 71.

Правительственная гарантия от 4 сентября 2010 г. № 4515п-П12 «Правительственная гарантия относительно бесплатного проезда зрителей между городами-организаторами матчей» // Российская газета от 8 сентября 2010. – М., 2010.

Распоряжение Министерства транспорта РФ от 27 декабря 2016 г. № 2858-р «об утверждении Стратегии транспортного обеспечения Кубка конфедераций FIFA 2017 года и чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года в Российской Федерации» / Государственная система правовой информации [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://pravo.gov.ru/laws/acts/3/50565356451088.html>

Постановление Кабинета Министров № 178 от 05.03.2011 «Об утверждении Методики функционального анализа эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Республики Татарстан и подведомственных им учреждений и Регламента проведения функционального анализа эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Республики Татарстан и обеспечения реализации его результатов» [Электронный ресурс]. – 2011. – Режим доступа: <http://prav.tatarstan.ru/rus/docs/post/post1.htm?pub_id=75959>

**Нормативно-правовые акты и официальные документы: электронные ресурсы.**

Концепция транспортного обеспечения Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <http://www.td2018.ru/tseli-i-zadachi/>

Государство, общественные организации / Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/>

Официальный сайт Министерства юстиции Российской Федерации. Статистика [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <http://minjust.ru/taxonomy/term/1605>

Официальный сайт ВЦИОМ. Исследования [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://wciom.ru/research/>

Всеобщая Декларация Добровольчества (Провозглашено на XVI Всемирной Конференции Добровольцев Международной Ассоциации Добровольческих Усилий (IAVE). – Амстердам, 2001.

**Теоретические и практические материалы.**

Экономика. Толковый словарь / Общая редакция: Осадчая И.М. – М.: «ИНФРА-М», 2000.

Суворов, А.В. О налогообложении некоммерческих организаций // Бухгалтерский учет. – М., 2012. – № 20.

Токарев, И. Уплата налогов некоммерческими организациями // Бухгалтерское приложение. – М., 2011. – № 30.

Кудрявцева, Г.А. Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций \\ Юридический мир. – М., 2014. – № 3.

Шереги, Ф.Э., Абросимова, Е.А. Правовые инициативы некоммерческих организаций России. – М., 2014.

Маккальская, М.Л., Пирожкова, Н.А. Некоммерческие организации в России: Создание, права, налоги, учет, отчетность. – М.: Изд. «Дело и Сервис», 2013.

Савченко, П. Статус некоммерческих организаций // Экономист. – М., 2012.

Уткин, Р.В. Организационно-правовые формы и виды некоммерческих организаций // Бюл. Министерства юстиции РФ. – М., 2015. – № 5.

Федорова, Е.В. Особенности реализации собственных основных средств некоммерческой организацией // Бухгалтерский учет. – М., 2011. – № 12.

Шиткина, И.С. Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций // Гражданин и право. – М., 2016. – № 4.

**Зарубежные теоретические и практические материалы.**

Maisel Lawrence S. Predictive Business Analytics: Forward Looking Capabilities to Improve Business Performance // Handbook of Cost Management. – NYC, 2005.

Forbes, D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 27(2). – NYC, 1998. – P.184.

Stichting INGKA Foundation / Forbes [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.forbes.com/#6cab55212254>

**Электронные ресурсы.**

Паспорт болельщика. Персонифицированная карта зрителя. Кубок конфедераций FIFA 2017 года в России. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: <https://www.fan-id.ru/>

Кудринская, Л.А. «Добровольческий труд: сущность, функции, специфика» [Электронный ресурс]. – 2016. – Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20130217/923151956.html>

Главная проблема НКО – недостаточная помощь региональных властей // Известия [Электронный ресурс]. – 2015. – Режим доступа: <http://izvestia.ru/news/589952>

Качалова, Ю. Новый взгляд на исследование третьего сектора [Электронный ресурс]. – 2014. – Режим доступа: <http://www.eduevents.ru/news/92651>

Автономная некоммерческая организация «Центр развития филантропии «Сопричастность» [Электронный ресурс]. – 2017. – Режим доступа: http://www.sbornet.ru//avtonomnaja\_nekommercheskaja\_organizacija\_centr\_razvitija\_filantropii\_soprichastnost

1. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) «О некоммерческих организациях» // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. Ст. 3. [↑](#footnote-ref-1)
2. Государство, общественные организации / Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. 2017. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/ [↑](#footnote-ref-2)
3. Государство, общественные организации / Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. 2017. Режим доступа: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\_main/rosstat/ru/

С. 1712. [↑](#footnote-ref-3)
4. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) «О некоммерческих организациях» // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. Ст. 7. [↑](#footnote-ref-4)
5. Stichting INGKA Foundation / Forbes [Электронный ресурс]. 2017. Режим доступа: https://www.forbes.com/#6cab55212254 [↑](#footnote-ref-5)
6. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) «О некоммерческих организациях» // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. Ст. 8. [↑](#footnote-ref-6)
7. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) «О некоммерческих организациях» // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. Ст. 7.1. [↑](#footnote-ref-7)
8. Федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) «О некоммерческих организациях» // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. Ст. 9.1. [↑](#footnote-ref-8)
9. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. Ст. 9.1. [↑](#footnote-ref-9)
10. Федеральный закон «Об автономных учреждениях» от 03.11.2006 № 174-ФЗ (ред. от 03.07.2016) // Собрание законодательства РФ. М., 2016. П. 1. Ст. 1. [↑](#footnote-ref-10)
11. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 № 99-ФЗ (ред. от 30.12.2015) // Собрание законодательства РФ. М., 2015. Ст. 4. [↑](#footnote-ref-11)
12. Государство, общественные организации / Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс]. 2017. Режим доступа: <http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/> [↑](#footnote-ref-12)
13. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. Ст. 10. [↑](#footnote-ref-13)
14. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. Ст. 11. [↑](#footnote-ref-14)
15. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. Ст. 11. [↑](#footnote-ref-15)
16. Маккальская, М.Л., Пирожкова, Н.А. Некоммерческие организации в России: Создание, права, налоги, учет, отчетность. М.: Изд. «Дело и Сервис», 2013. С. 42. [↑](#footnote-ref-16)
17. Официальный сайт Министерства юстиции Российской Федерации. Статистика [Электронный ресурс]. 2017. Режим доступа: http://minjust.ru/taxonomy/term/1605 [↑](#footnote-ref-17)
18. Главная проблема НКО – недостаточная помощь региональных властей // Известия [Электронный ресурс]. 2015. Режим доступа: http://izvestia.ru/news/589952 [↑](#footnote-ref-18)
19. Автономная некоммерческая организация «Центр развития филантропии «Сопричастность» [Электронный ресурс]. 2017. Режим доступа: http://www.sbornet.ru//avtonomnaja\_nekommercheskaja\_organizacija\_centr\_razvitija\_filantropii\_soprichastnost [↑](#footnote-ref-19)
20. Главная проблема НКО – недостаточная помощь региональных властей // Известия [Электронный ресурс]. 2015. Режим доступа: http://izvestia.ru/news/589952 [↑](#footnote-ref-20)
21. Качалова, Ю. Новый взгляд на исследование третьего сектора [Электронный ресурс]. 2014. Режим доступа: http://www.eduevents.ru/news/92651 [↑](#footnote-ref-21)
22. Всеобщая Декларация Добровольчества (Провозглашено на XVI Всемирной Конференции Добровольцев Международной Ассоциации Добровольческих Усилий (IAVE). Амстердам, 2001. [↑](#footnote-ref-22)
23. Кудринская, Л.А. «Добровольческий труд: сущность, функции, специфика» [Электронный ресурс]. 2016. Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20130217/923151956.html> [↑](#footnote-ref-23)
24. Кудринская, Л.А. «Добровольческий труд: сущность, функции, специфика» [Электронный ресурс]. 2016. Режим доступа: <https://ria.ru/spravka/20130217/923151956.html> [↑](#footnote-ref-24)
25. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 10.02.2017) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // Российская газета от 17 ноября 2008 г. М., 2008. № 71. [↑](#footnote-ref-25)
26. Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 № 1662-р (ред. от 10.02.2017) «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // Российская газета от 17 ноября 2008 г. М., 2008. № 71.Ст. 14. [↑](#footnote-ref-26)
27. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ (ред. от 19.12.2016) // Российская газета от 24 января 1996 г. М., 1996. № 14. П. У. Ст. 17. [↑](#footnote-ref-27)
28. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // Собрание законодательства РФ. М., 2017. Ст. 123.24. [↑](#footnote-ref-28)
29. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // Собрание законодательства РФ. М., 2017. Ст. 123.4. [↑](#footnote-ref-29)
30. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // Собрание законодательства РФ. М., 2017. Ст. 123.8. [↑](#footnote-ref-30)
31. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // Собрание законодательства РФ. М., 2017. С. 123.2. [↑](#footnote-ref-31)
32. Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 28.03.2017) // Собрание законодательства РФ. М., 2017. С. 123.23. [↑](#footnote-ref-32)
33. Качалова, Ю. Новый взгляд на исследование третьего сектора [Электронный ресурс]. 2014. Режим доступа: http://www.eduevents.ru/news/92651 [↑](#footnote-ref-33)
34. Экономика. Толковый словарь / Общая редакция: Осадчая И.М. М.: «ИНФРА-М», 2000. [↑](#footnote-ref-34)
35. Кудрявцева, Г.А. Предпринимательская деятельность некоммерческих организаций \\ Юридический мир. М., 2014. № 3. С. 73-75. [↑](#footnote-ref-35)
36. Forbes, D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 27(2). NYC, 1998. P.184. [↑](#footnote-ref-36)
37. Ibid. P. 185-186. [↑](#footnote-ref-37)
38. Forbes, D.P. Measuring the unmeasurable: Empirical studies of nonprofit organization effectiveness from 1977 to 1997. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. 27(2). NYC, 1998. P.188. [↑](#footnote-ref-38)
39. Maisel Lawrence S. Predictive Business Analytics: Forward Looking Capabilities to Improve Business Performance // Handbook of Cost Management. NYC, 2005. [↑](#footnote-ref-39)
40. Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1199 (ред. от 16.01.2015) «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // Российская газета от 21 августа 2015 г. М., 2015. № 21. [↑](#footnote-ref-40)
41. Указ Президента РФ от 28.06.2007 № 825 (ред. от 13.05.2010) «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // Российская газета от 28 июня 2007 г. М., 2007. № 9. [Утратил силу] [↑](#footnote-ref-41)
42. Указ Президента РФ от 21.08.2012 № 1199 (ред. от 16.01.2015) «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» // Российская газета от 21 августа 2015 г. М., 2015. № 21. [↑](#footnote-ref-42)
43. Постановление Правительства РФ от 03.11.2012 № 1142 (ред. от 26.11.2015) «О мерах по реализации Указа Президента Российской Федерации от 21 августа 2012 г. № 1199 «Об оценке эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации» (вместе с «Правилами предоставления субъектам Российской Федерации грантов в форме межбюджетных трансфертов в целях содействия достижению и (или) поощрения достижения наилучших значений показателей по итогам оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации», «Методикой оценки эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации») // Российская газета от 3 ноября 2012 г. М., 2012. № 31. [↑](#footnote-ref-43)
44. Постановление Кабинета Министров № 178 от 05.03.2011 «Об утверждении Методики функционального анализа эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Республики Татарстан и подведомственных им учреждений и Регламента проведения функционального анализа эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Республики Татарстан и обеспечения реализации его результатов» [Электронный ресурс]. 2011. http://prav.tatarstan.ru/rus/docs/post/post1.htm?pub\_id=75959 [↑](#footnote-ref-44)
45. Распоряжение Правительства РФ от 27 декабря 2016 г. № 2858-р «об утверждении Стратегии транспортного обеспечения Кубка конфедераций FIFA 2017 года и чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года в Российской Федерации» / Государственная система правовой информации [Электронный ресурс]. 2011. Режим доступа: http://pravo.gov.ru/laws/acts/3/50565356451088.html [↑](#footnote-ref-45)
46. Концепция транспортного обеспечения Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России [Электронный ресурс]. 2016. Режим доступа: http://www.td2018.ru/tseli-i-zadachi/ [↑](#footnote-ref-46)
47. Федеральный закон «О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедераций FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 07.06.2013 № 108-ФЗ (ред. от 01.05.2017) // Собрание законодательства РФ. М., 2017. [↑](#footnote-ref-47)
48. Распоряжение Правительства РФ от 29.07.2013 N 1333-р «Об утверждении Плана мероприятий по реализации Федерального закона «О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедерации FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты» (изм. от 24.05.2017) // Собрание законодательства РФ. М., 2017. [↑](#footnote-ref-48)
49. Постановление Правительства РФ от 20.06.2013 г. № 518 «О Программе подготовки к проведению в 2018 году в Российской Федерации чемпионата мира по футболу» // Собрание законодательства РФ. М., 2013. [↑](#footnote-ref-49)
50. Правительственная гарантия от 4 сентября 2010 г. № 4515п-П12 «Правительственная гарантия относительно бесплатного проезда зрителей между городами-организаторами матчей» // Российская газета от 8 сентября 2010. М., 2010. [↑](#footnote-ref-50)
51. Распоряжение Правительства РФ от 9 сентября 2014 года № 1765-р «Об утверждении автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция чемпионата мира по футболу 2018 года в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. М., 2014. [↑](#footnote-ref-51)
52. Распоряжение Правительства РФ от 9 сентября 2014 года № 1765-р «Об утверждении автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция чемпионата мира по футболу 2018 года в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. М., 2014. Ст. 4. [↑](#footnote-ref-52)
53. Паспорт болельщика. Персонифицированная карта зрителя. Кубок конфедераций FIFA 2017 года в России. Официальный сайт. [Электронный ресурс]. 2017. Режим доступа: https://www.fan-id.ru/ [↑](#footnote-ref-53)
54. Концепция транспортного обеспечения Чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России [Электронный ресурс]. 2016. Режим доступа: http://www.td2018.ru/tseli-i-zadachi/ [↑](#footnote-ref-54)
55. Распоряжение Правительства РФ от 9 сентября 2014 года № 1765-р «Об утверждении автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция чемпионата мира по футболу 2018 года в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. М., 2014. [↑](#footnote-ref-55)
56. Распоряжение Правительства РФ от 9 сентября 2014 года № 1765-р «Об утверждении автономной некоммерческой организации «Транспортная дирекция чемпионата мира по футболу 2018 года в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. М., 2014. [↑](#footnote-ref-56)