



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ

Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ

Роль корпоративных органов управления НКО в интенсификации цифрового развития

А. Ю. Телицына (НИУ ВШЭ), Д. И. Малахов (НИУ ВШЭ)

Москва 2020



Проблема

Тема корпоративного управления в некоммерческих организациях широко исследована за рубежом, но на российском материале исследования не проводились



В России закон требует создавать попечительские советы в НКО, имеющие правовую форму фонда. Попечительский совет обязан осуществлять «надзор за деятельностью фонда, принятием другими органами фонда решений и обеспечением их исполнения, использованием средств фонда, соблюдением фондом законодательства» (ГК РФ, ст. 123, п. 4)

Советы: наблюдательные, экспертные, управляющие, попечительские



ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ ОПРЕДЕЛИТЬ РОЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ В ЦИФРОВИЗАЦИИ НКО **ЭМПИРИЧЕСКИЙ ОБЪЕКТ**

В качестве эмпирического объекта исследования мы выбрали исполнительных директоров НКО и членов управляющих советов

При отборе информантов мы руководствовались результатами количественного исследования, проведенного ЦИГОиНС (Всероссийский опрос населения, N = 2011, 2018 год) (привлечение финансирования использовали как критерий отбора)



На Ваш взгляд, на что сейчас проще всего привлечь пожертвования?

% от опрошенных, любое число ответов





В результате количественного исследования были выявлены сферы деятельности НКО, наиболее популярные среди населения:

- **забота о детях**
(помощь больным детям, семейное устройство сирот и др.)
- **помощь домашним животным**



Из числа руководителей организаций, реализующих свою деятельность в этих сферах, были отобраны лидеры мнений по следующим критериям:

- Прозрачность организации
- Открытый доступ к отчётности широкой общественности
- Известность руководителя в секторе
- Активная общественная деятельность



МЕТОДИКА

В период с октября 2019 по февраль 2020 г. было проведено (31) экспертное интервью (face-to-face)

- с директорами - 20
- с членами советов – 11

Продолжительность интервью 30-40 минут



Более половины экспертов - членов управляющих советов упоминали необходимость **долгосрочного стратегического планирования** и отмечали **значимость цифровизации**

Абсолютно все (11) считали **важным повышение компетенций и приобретение новых цифровых навыков директоров и топ-менеджмента НКО**



Приоритетные направления цифровой трансформации российских НКО – **цифровизация бизнес-процессов и работа с данными**

Более, чем у половины респондентов - представителей исполнительных органов НКО это вызывало сопротивление



*«Цифровизация – новая
реальность. Сопротивление
бесполезно. Рано или поздно
надо внедрять»*

Информант
№12 Член
Совета



*«В будущее возьмут не
всех. Но будущее уже
наступило»*

Информант
№9 Член
Совета



«Совету легко командовать. Они из бизнеса. И думают – можно прямо все бизнес-процессы к нам перенести, а у нас живые люди, живые проблемы. Это так не работает»

Информант
№1
Президент



Директоры (исполнительные директора, президенты)
озвучивали ожидания об оплате обучения
или из средств организации, или с привлечением финансирования
Ни один не выразил желаниа получить образование за свой счет



« ...Не, ну я не против поучиться, в Бизнес школе какой-нибудь. В Сколково, например, пусть Совет поможет стипендию получить...» .

Информант
№3
Директор



Основные характеристики лидеров цифровой трансформации:

- Открытость новым технологиям и поиск инноваций;
 - Высокий уровень мотивации и поддержка топ-менеджмента и **управляющих советов НКО**;
 - Высокий уровень цифровизации бизнес-процессов. Управление организацией осуществляется на основе аналитики данных (например, CRM);
 - Применение принципов культуры и постоянное развитие компетенций сотрудников;
 - Проведение системной работы над развитием всей цифровой экосистемы организации;
- Цифровое направление включено в общую стратегию развития организации



Данные (1)

- Вопрос: как факт наличия попечительского/наблюдательного совета влияет на цифровизацию НКО
- Данные всероссийского опроса 1001 НКО, проведенного в 2018. Опрос, репрезентативный по году основания НКО и правовой форме, проводился в формате очных интервью с руководителями НКО
- Вопросы для зависимых переменных:
 - Какие информационные технологии используются в работе Вашей организации и ее сотрудников? (ИТ общего назначения)
 - Какие информационные технологии использует Ваша организация в коммуникациях с целевыми аудиториями? (коммуникационные ИТ)
 - Какие элементы информационной открытости использует Ваша организация? (элементы информационной открытости)
 - Каким образом Ваша организация представлена в Интернете? (представленность в Интернете)
- Количество выбранных опций по каждому вопросу суммируются и формируются зависимые переменные



Данные (2)

- Эндогенный регрессор интереса основан на ответах на вопрос об органе корпоративного управления
 - Он формулировался следующим образом: “Имеется или не имеется в Вашей организации попечительский/наблюдательный совет?”. Ответ “Имеется” кодировался как “1”, а “Не имеется” кодировался как “0”
- В модели есть эндогенность
 - Наличие совета и цифровизация НУО ассоциируются с организационной культурой, характерной для НКО стран с высокоразвитым третьим сектором. Можно ожидать, что некоторые факторы, так или иначе характеризующие эту культуру, влияют как на независимую, так и на зависимую переменную
 - Вводим инструмент под названием обязанность иметь совет и присваиваем ему значение 1 для фондов и 0 для других НКО
- Контрольные переменные: Направление деятельности, СО НКО, Благотворительная НКО, Учредители НКО, Членская НКО, правовые формы НКО



Используемые модели и результаты

- Мы оцениваем модель TSLS как основную. Мы учитываем робастные стандартные ошибки
- В итоге факт наличия попечительского/наблюдательного совета увеличивает в среднем кол-во опций:
 - ИТ общего назначения на 1.4
 - коммуникационных ИТ на 1.5
 - элементов информационной открытости на 2.4
 - представленности в Интернете на 7.2
- Таким образом, стимулирование создания советов приведет к улучшению цифровизации НКО



ВЫВОДЫ

- Цифровая трансформация предполагает переход организации в новое состояние постоянных изменений. Для проведения этих изменений в жизнь необходима подготовленная команда и цифровая культура. Именно **управляющие советы** стимулировали топменеджмент и рядовых сотрудников НКО получать новые знания и приобретать новые компетенции.
- Особенности менеджмента в НКО влияют на темп развития организации через управление инновациями, поиск более эффективных решений и другие каналы



Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ

+7 (495) 623-88-03

atelitsyna@hse.ru

101978, Москва,
ул. Мясницкая, д. 20



grans.hse.ru



facebook.com/granshse
facebook.com/imersianova



vk.com/granshse



instagram.com/granshse