



NATIONAL RESEARCH  
UNIVERSITY

Centre for Studies of Civil Society and the Nonprofit Sector HSE University

# ИЗУЧАЯ ЦИФРУ: РОЛЬ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ЦИФРОВИЗАЦИИ РОССИЙСКИХ НКО

Дмитрий И. Малахов  
Александра Ю. Телицына

Москва, 2022



NATIONAL RESEARCH  
UNIVERSITY

Centre for Studies of Civil Society and the Nonprofit Sector HSE University

# КАЧЕСТВЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ



# ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА НКО

Качественное исследование:

Были опрошены представители исполнительного руководства НКО (N=90) (имеют право без доверенности действовать от имени юридического лица):

- директора и их заместители,
- исполнительные директора,
- президенты,
- в отношении которых используется термин «руководитель».

Интервью проводили по спроектированному списку с получением согласия.



# ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА НКО

Список НКО был спроектирован, используя критерий наибольшего привлечения пожертвований, по данным Мониторинга состояния гражданского общества.

В него вошли крупные и известные в секторе организации (фонды, благотворительные фонды, региональные общественные организации, межрегиональные общественные организации и др.), работающие в сферах:

- охрана окружающей среды,
- защита детства,
- поддержка культуры,
- забота о пожилых,
- формирование безопасной городской среды,
- охрана здоровья,
- социальное обслуживание и социальная защита.



# ГИПОТЕЗА

В качестве гипотезы мы предположили, что при прочих равных условиях, цифровизация в НКО с эффективным корпоративным управлением находится в лучшем состоянии, чем в организациях мелких, малоизвестных и малоузнаваемых. Соответственно, на сектор в целом можно в относительно большей степени проецировать негативные, а не позитивные черты, выявленные в ходе исследования.



# ЭКСПЕРТНОЕ МНЕНИЕ ТОП-МЕНЕДЖМЕНТА НКО

Роль корпоративных органов управления в цифровизации НКО большинство респондентов видят в имплементации новых управленческих практик и проактивности членов советов, их высокой ответственности, стремлением к развитию и активной жизненной позицией.

Такие прогрессивные члены советов стараются привносить и реплицировать в деятельность НКО современные технологии (система онлайн учета рабочего времени, оценка эффективности сотрудников и др.) и новаторские решения, применяемые, например, в бизнесе.





# ИНТЕРПРЕТАЦИИ КАЧЕСТВЕННЫХ ОПРОСОВ ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ НКО

По результатам анализа интервью мы сформулировали основные характеристики цифровой трансформации, воздействие на которую могут приносить корпоративные органы управления:

Открытость новым технологиям и поиск инноваций;

Высокий уровень мотивации и поддержка топ-менеджмента;

Высокий уровень цифровизации бизнес-процессов.

Управление организацией 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



NATIONAL RESEARCH  
UNIVERSITY

Centre for Studies of Civil Society and the Nonprofit Sector HSE University

# КОЛИЧЕСТВЕННОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ





# ВЫБОРКА

Обследование НКО проводилось в 2018 г. с использованием репрезентативных квот по организационно-правовым формам и годам регистрации НКО;  
Были опрошены лично 1000 руководителей НКО.

В данном исследовании также изучалось как структура корпоративного управления влияет на цифровизацию НКО



# ЗАВИСИМАЯ ПЕРЕМЕННАЯ 1

«Какие информационные технологии используются в работе Вашей организации и ее сотрудников?».

Респондентам предлагались выбрать любые сочетания из 7 вариантов ответов (можно выбрать любое количество ответов):

«CRM программы»,

«Система планирования и постановки задач»,

«Чаты, группы в социальных сетях для сотрудников и/или волонтеров»,

«Облачные, удаленные сервисы хранения общей информации»,

«Корпоративные порталы»,

«Ничего из этого не используется»,

«Другое (укажите)».

На основе этого вопроса была создана переменная *ИТ общего назначения* путем подсчета количества выбранных вариантов ответа;



## ЗАВИСИМАЯ ПЕРЕМЕННАЯ 2

«Какие информационные технологии использует Ваша организация в коммуникациях с целевыми аудиториями?».

Респондентам предлагались 7 вариантов ответов (можно выбрать любое количество ответов):

«Сайт»,

«Социальные сети»,

«Мобильные приложения»,

«Платформы для поиска волонтеров»,

«E-mail – рассылки»,

«Ничего из этого не используется»,

«Другое (укажите)».

Путем суммирования количества ответов была создана переменная *коммуникационные ИТ*;



## ЗАВИСИМАЯ ПЕРЕМЕННАЯ 3

«Каким образом Ваша организация представлена в Интернете?».

Было представлено 12 вариантов ответа (можно выбрать любое количество ответов):

«У организации есть собственный сайт», «Есть собственная страница в социальных сетях», «Результаты аудиторской проверки публикуются на сайте организации», «Сотрудники регулярно участвуют в тематических форумах / блогах / сообществах / социальных сетях», «НКО размещает информацию и публикации на тематических сайтах, в электронных изданиях», «Информация об НКО есть в тематических электронных каталогах (базах), справочниках», «Регулярно размещает тематическую видео или аудио информацию на специальных хостингах», «Осуществляет регулярную информационную рассылку», «Размещает рекламу в Интернете», «Направляет новости для размещения на сайте Агентства социальной информации», «Организация в Интернете не представлена», «Другое (укажите)».

Респондент мог выбрать любое количество ответов. На основе суммирования выбранных ответов была создана переменная *представленность в Интернете*.



## ЗАВИСИМЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ

<i>ИТ назначения</i>	Доля, %
0	32.14
1	34.99
2	20.51
3	8.56
4	2.96
5	0.74
6	0.11
Кол-во наблюдений	946

<i>Коммуникационные ИТ</i>	Доля, %
0	19.22
1	31.04
2	28.26
3	15.01
4	4.42
5	2.06
Кол-во наблюдений	973

<i>Представленность в Интернете</i>	Доля, %
0	13.11
1	29.10
2	26.42
3	15.58
4	7.22
5	3.72
6	1.96
7	1.34
8	1.03
9	0.52
Кол-во наблюдений	969



## РЕГРЕССОР ИНТЕРЕСА, ЭНДОГЕННОСТЬ И ИНСТРУМЕНТЫ

«Имеется или не имеется в Вашей организации попечительский/наблюдательный совет?» ДА/НЕТ

В моделях есть эндогенность из-за того, что есть одновременная взаимосвязь и пропущенные переменные.

Из-за особенностей законодательства мы используем инструмент: фонд/ не фонд  
Все фонды должны иметь попечительский совет.

В качестве контрольных переменных используем другие характеристики НКО





## ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Получилось, что факт наличия попечительского/наблюдательного советов увеличивает в среднем примерно на одну опцию значение каждой из трех зависимых переменных

Объединяя эти результаты с результатами опроса управляющих НКО, можно заключить, что корпоративное управление действительно влияет на степень цифровизации НКО.



NATIONAL RESEARCH  
UNIVERSITY

www. <https://grans.hse.ru/>

Phone.: +79032206238  
+79057552384

Address: [d.malakhov@gmail.com](mailto:d.malakhov@gmail.com)  
[atelitsyna@hse.ru](mailto:atelitsyna@hse.ru)