



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

# Инновации в некоммерческих организациях: управленческий контекст

**Гульнара Афрузовна Миннигалеева, к.пед.наук, научный  
сотрудник Центра исследований гражданского общества и  
некоммерческого сектора Национального исследовательского  
университета «Высшая школа экономики»**

# Теоретическая база

- Инновации – это новые решения (продукты, услуги, модели, процессы и т.д.), которые отвечают социальным потребностям более эффективно, чем текущие решения, и которые способствуют развитию существующих межсекторных взаимодействий и более результативному использованию ресурсов.
- Факторы, влияющие на реализацию инноваций в НКО, представлены в пяти сферах управления: отношения с внешней средой, отношения с внутренними стейкхолдерами, организационная культура, лидерство, управление процессами и ресурсами.

# Управленческие факторы, влияющие на ИННОВАЦИОННОСТЬ

## Отношения с внутренними стейкхолдерами

- профессионализация и специализация
- система мотивации сотрудников
- высокий уровень коммуникационного обмена
- включение сотрудников в процесс принятия решений
- разнообразие участников коллегиального органа управления и их включённость в процесс принятия решений

## Орг. Культура

толерантность к идеям и работе других  
ориентации на стабильность, безопасность и бесконфликтность

## Лидерство

- стиль лидерства
- роль лидера
- срок нахождения руководителя в должности

## Отношения с внешней средой

- участие внешних стейкхолдеров в стратегическом управлении организацией
- тесные связи руководителя с внешними стейкхолдерами
- участие организации в профессиональных ассоциациях и сетевых сообществах

## Управление процессами и ресурсами

- включение в стратегический план создания и внедрения инноваций
- видение перспективы руководителем и всей командой
- активное использование лучших практик
- целенаправленное выделение временных, человеческих и других ресурсов

Инновационность

# Эмпирическая база

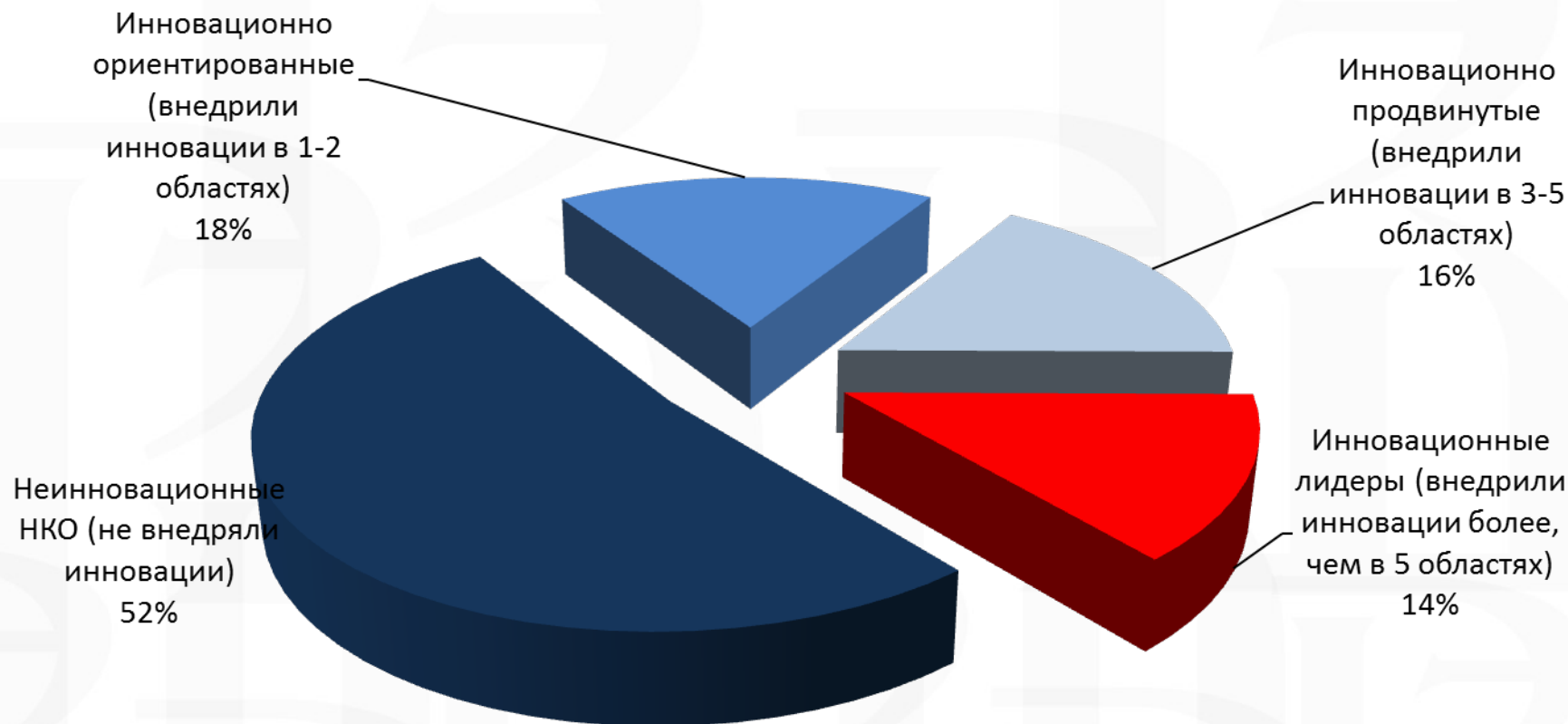
- Проект «Негосударственные некоммерческие организации: институциональная среда и эффективность деятельности в условиях экономического кризиса» Программы фундаментальных исследований НИУ ВШЭ
- Всероссийское обследование негосударственных некоммерческих организаций
- Метод личного опроса руководителей НКО по полуструктуризированной анкете
- Выборка –квотная с использованием репрезентативных квот по организационно-правовым формам и годам регистрации НКО
- N=1000
- 33 субъекта РФ

# За последние два года внедрялись ли в Вашей организации инновации в следующих областях?

(% от НКО, внедривших инновации в данной области)



# Сегментация НКО по индексу инноваций



**Инновационные лидеры (14%) это НКО, внедрившие инновации, более, чем в 5 областях.**

фонды;  
крупные организации (крупные членские организации; имеющие 30 и более постоянных сотрудников; привлекающие 50 и более добровольцев);  
взаимодействующие со всеми субъектами общественной среды;  
участвующие в общественных советах при органах власти;  
получавшие гранты из региональных и муниципальных бюджетов, подававшие заявки на конкурсы «президентских» грантов и МЭР»;  
использующие более 5-ти элементов информационной открытости.  
финансово успешные НКО (имеющие доходы 500 тыс. рублей и более;  
имеющие 4 и более источников финансирования;  
назвавшие в качестве основных источников субсидии, гранты от властей любого уровня);  
организации, высоко оценивающие свою деятельность за последний год.

**Инновационно ориентированные НКО (18%) – организации, внедрившие инновации в 1-2 областях.**

занимающиеся окружающей средой;  
организации, имеющие 5 и более сотрудников на полной занятости;  
назвавшие в качестве основного источника финансирования доходы от реализации товаров и услуг

**Инновационно продвинутое НКО (16%) – организации, внедрившие инновации в 3-5 областях.**

различные ОПФ и размеры,  
разрабатывающие социальные проекты и подающие их на конкурсы;  
взаимодействующие с российскими НКО, коммерческими структурами;  
региональной Общественной палатой;  
получавшие гранты из региональных бюджетов;  
подававшие заявку на конкурс «президентских» грантов;  
использующие 3-5 элементов информационной открытости.

**Неинновационные НКО (52%) – организации, не внедрившие инноваций.**

религиозные организации;  
НКО, зарегистрированные в 1996-2000г.;  
не имеющие постоянных сотрудников; не имеющие или имеющие один источник финансирования;  
не использующие фандрайзинг;  
не взаимодействующие с субъектами общественной среды;  
низко оценивающие свою работу за последний год; не использующие или использующие 1-2 элементов информационной открытости.

# Управленческие факторы, влияющие на ИННОВАЦИОННОСТЬ

## Отношения с внутренними стейкхолдерами

- профессионализация и специализация
- система мотивации сотрудников
- высокий уровень коммуникационного обмена
- включение сотрудников в процесс принятия решений
- разнообразие участников коллегиального органа управления и их включённость в процесс принятия решений

## Орг. Культура

толерантность к идеям и работе других  
ориентации на стабильность, безопасность и бесконфликтность

## Лидерство

- стиль лидерства
- роль лидера
- срок нахождения руководителя в должности

## Отношения с внешней средой

- участие внешних стейкхолдеров в стратегическом управлении организацией
- тесные связи руководителя с внешними стейкхолдерами
- участие организации в профессиональных ассоциациях и сетевых сообществах

## Управление процессами и ресурсами

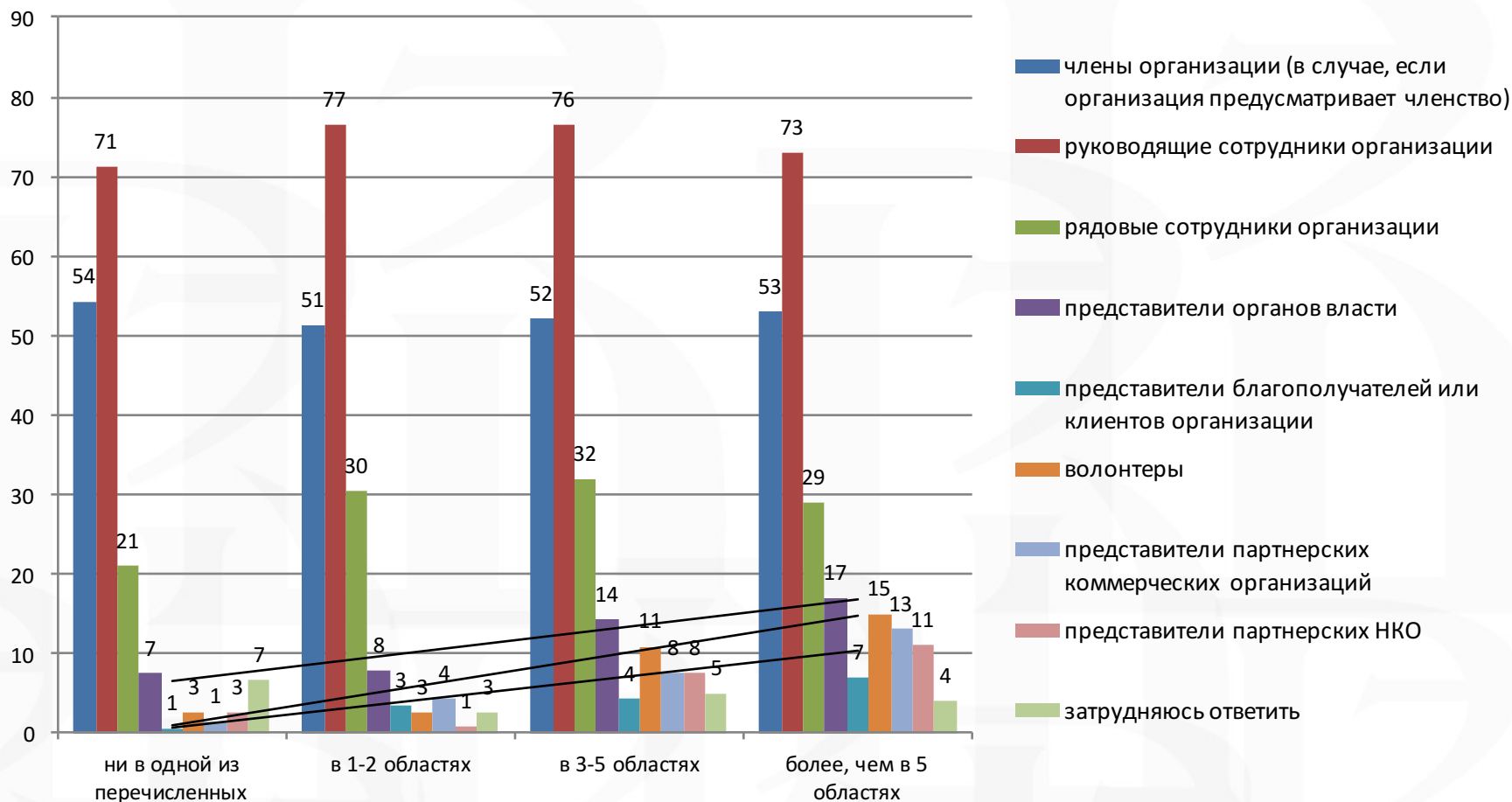
- включение в стратегический план создания и внедрения инноваций
- видение перспективы руководителем и всей командой
- активное использование лучших практик
- целенаправленное выделение временных, человеческих и других ресурсов

Инновационность

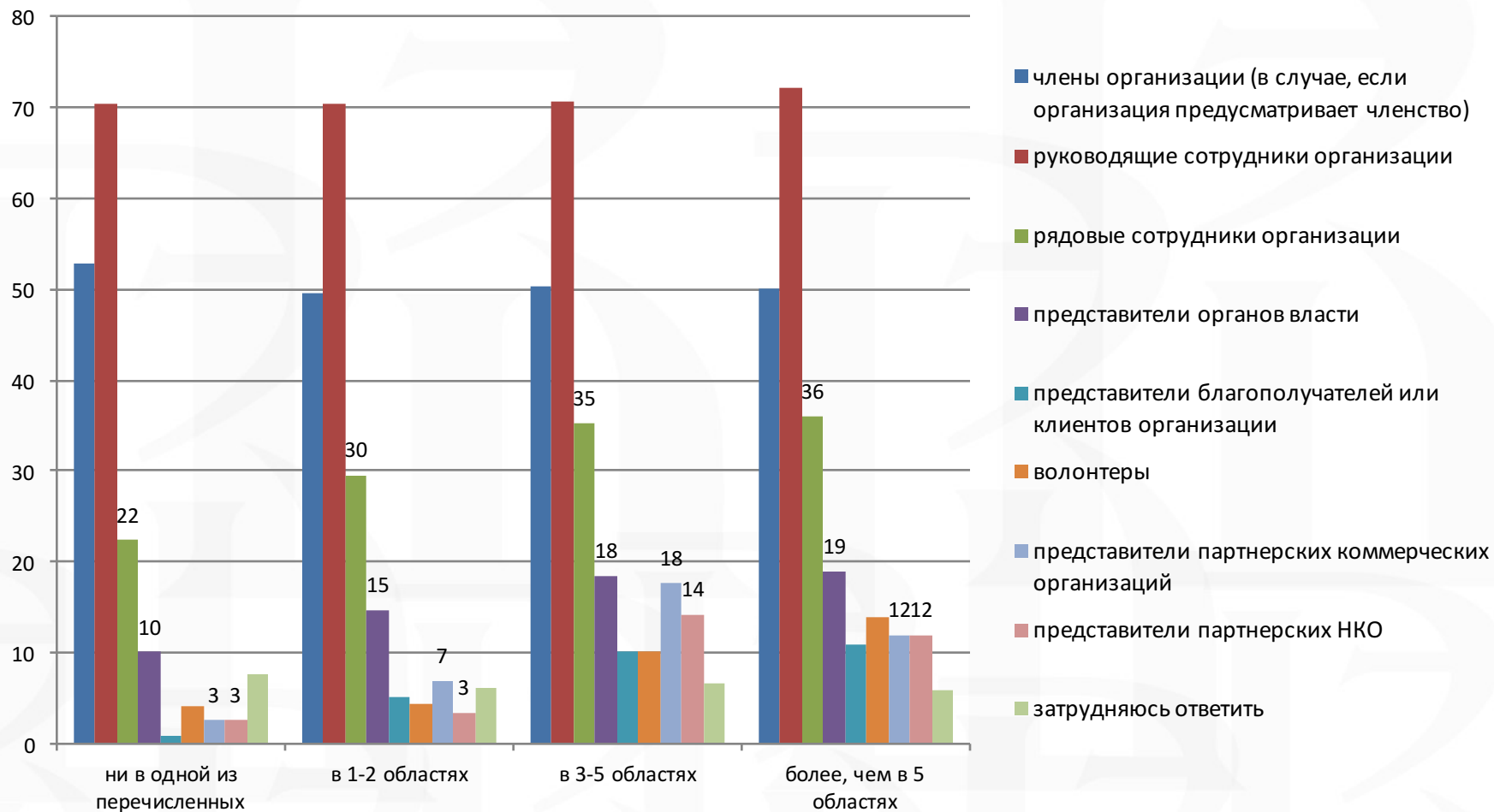


Участие разнообразных внешних стейкхолдеров в процессе принятия решений.

## За последние два года кто из нижеперечисленных входил в состав коллегиальных органов управления?



# За последние два года кто из них принимал участие в заседаниях этих органов управления всегда или почти всегда?



# Участие организации в сетевых сообществах

Принимали участие		Внедрили инновации за последние два года			
		ни в одной из перечисленных	в 1-2 областях	в 3-5 областях	более, чем в 5 областях
<b>Руководитель</b>	встречи сетевых сообществ, коалиций НКО?	17	28	47	43
	встречи профессиональных сообществ в сфере деятельности НКО?	21	38	50	49
<b>Руководящий состав (не включая руководителя)</b>	встречи сетевых сообществ, коалиций НКО?	11	18	32	28
	встречи профессиональных сообществ в сфере деятельности НКО?	12	28	35	36
<b>Рядовые сотрудники</b>	встречи сетевых сообществ, коалиций НКО?	4	10	12	15
	встречи профессиональных сообществ в сфере деятельности НКО?	5	10	18	22
<b>Волонтеры</b>	встречи сетевых сообществ, коалиций НКО?	2	3	5	9
	встречи профессиональных сообществ в сфере деятельности НКО?	2	3	6	9

## Количество оплачиваемых сотрудников

- наибольшей степенью инновационности, характеризуются организации, в которых количество оплачиваемых сотрудников превышает 30 человек – 31% внедрились за последние два года инновации более, чем в 5 областях, а наименьшей – в которых нет оплачиваемых сотрудников- 59% не внедрились инноваций ни в одной области

# Количество человек в управляющем коллегияльном органе НКО

- НЕ влияет на инновационность
- НО влияет частота встреч исполнительного коллегияльного органа управления

# Включение в принятие решений сотрудников и работа руководителя вместе с ними

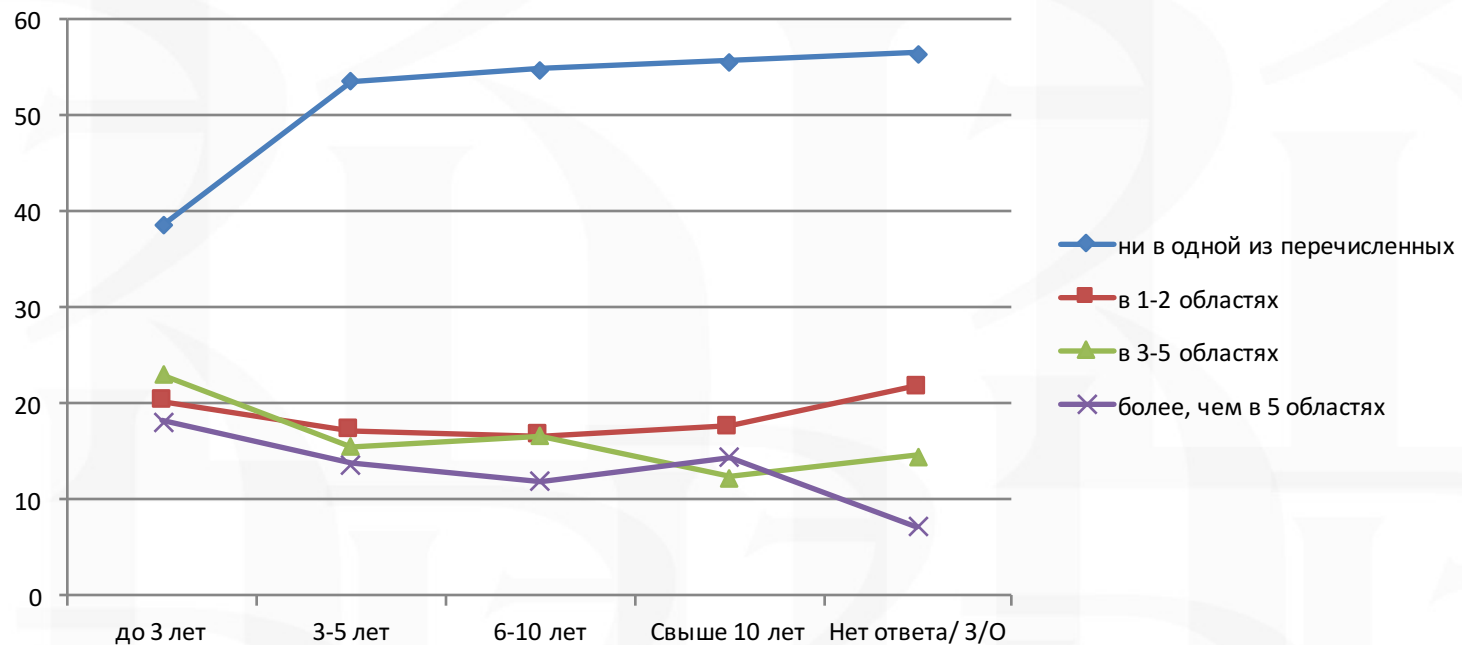
Насколько часто в Вашей организации на заседании коллегиального исполнительного органа управления принимаются решения

	Инновации за последние два года			
	ни в одной из перечислен.	в 1-2 областях	в 3-5 областях	более, чем в 5 областях
<b>По инициативе других членов коллегиального органа при поддержке руководителя организации</b>				
Часто	28	22	34	34
Не часто	35	33	38	34
Редко	21	28	13	16
Никогда	9	9	8	10
затрудняюсь ответить	6	9	8	6

# Лидерство

## Стаж нахождения руководителя в своей должности

- Количество областей, в которых были применены инновации и стаж работы руководителя организации в своей должности



# Организационная культура

## Ориентированность на инновации и инновационность

	Инновации за последние два года			
	ни в одной из перечислен.	в 1-2 обл.	в 3-5 обл.	более, чем в 5 обл.
Разработка и применения инноваций является одной из задач руководящего состава организации (Да/ скорее да)	14	59	68	81
Руководящий состав считает разработку и применение инноваций одной из своих задач (Да/ скорее да)	77	87	94	96
Разработка и применение инноваций является одной из задач рядовых сотрудников организации (Да/ скорее да)	7	28	37	50
Разработка и применение инноваций является одной из задач волонтеров организации (Да/ скорее да)	3	8	20	22



# Управление процессами и ресурсами

## Наличие достаточных ресурсов

	Инновации за последние два года			
	ни в одной из перечислен.	в 1-2 обл.	в 3-5 обл.	более, чем в 5 обл.
В организации имеются ресурсы для разработки и внедрения инноваций				
Да/ скорее да	7	39	53	54
Нет/ скорее нет	71	45	33	36
Затрудняюсь ответить	22	16	14	10

# Управление процессами и ресурсами

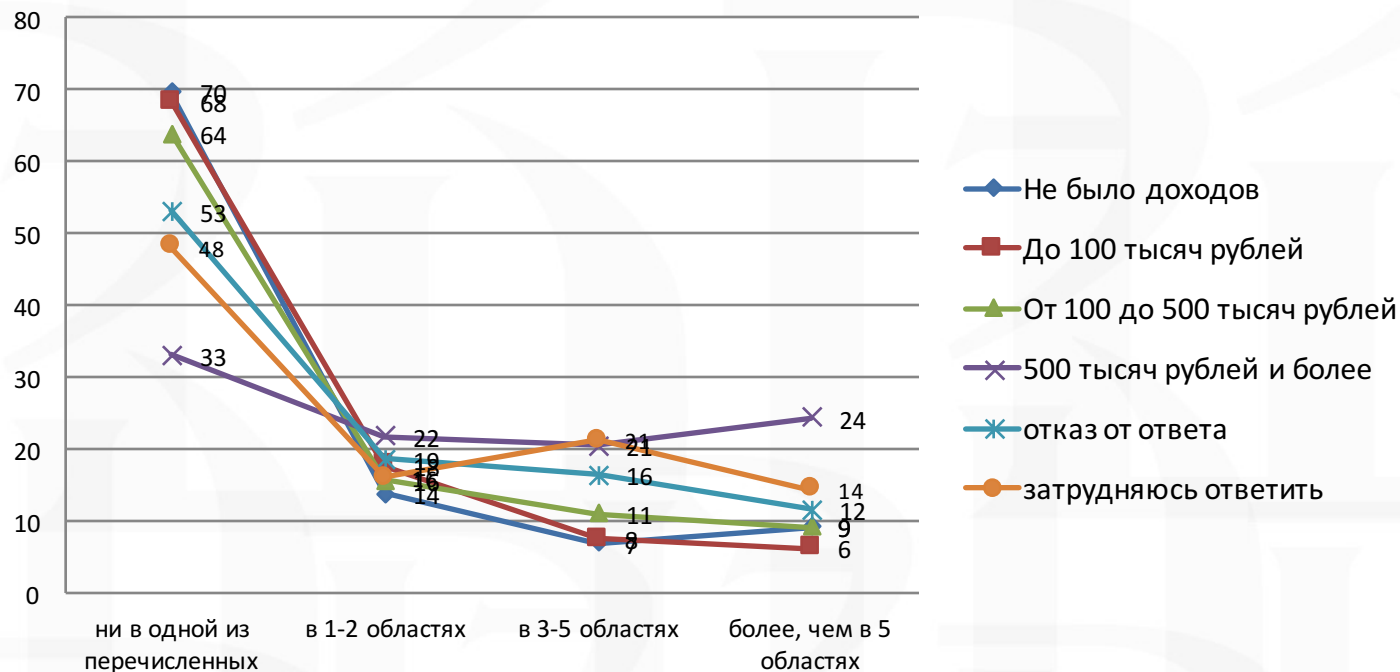
*Наличие стратегического плана (как оформленного, так и устного)*

	Стратегический план деятельности организации (кроме затруднившихся ответить)		
	существует, но документально не оформлен	существует и оформлен документально	не существует
За последние два года внедрялись ли в Вашей организации инновации в следующих областях?			
ни в одной из перечисленных	52	43	67
в 1-2 областях	16	20	16
в 3-5 областях	17	19	11
более, чем в 5 областях	15	17	6

# Управление процессами и ресурсами

## Объем финансирования, получаемым организацией

- Общие доходы организации и количество областей, в которых были внедрены инновации в последние два года

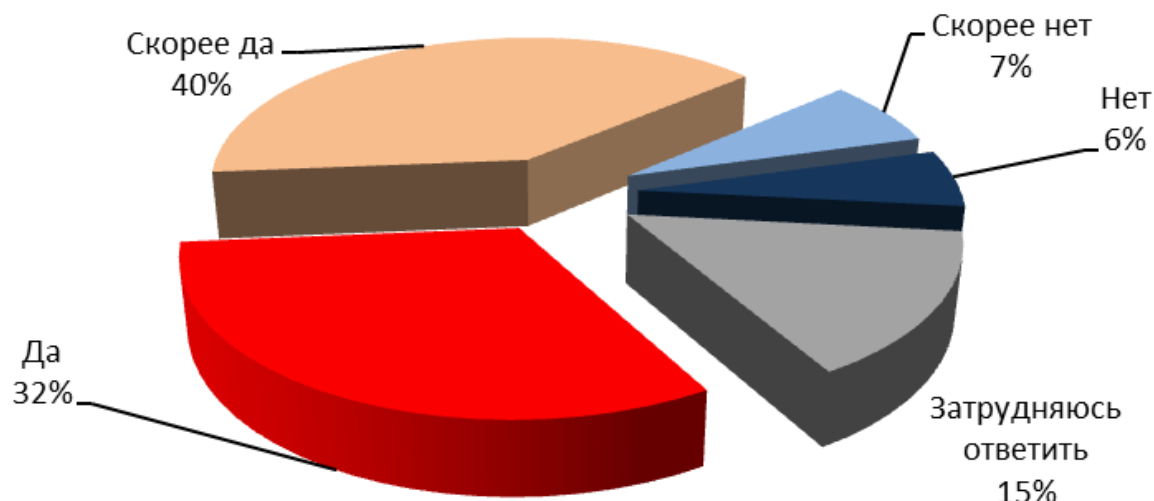


# Управление процессами и ресурсами

## Количество источников финансирования

	Источники финансирования				
	1	2-3	≥4	Никакие	Затрудняю сь ответить
В последние два года внедрялись ли в вашей организации инновации в нижеперечисленных областях					
ни в одной из перечисленных	63	48	36	70	60
в 1-2 областях	18	18	20	14	12
в 3-5 областях	12	18	23	7	16
более, чем в 5 областях	8	15	22	9	12

**Если Ваша организация внедряла инновации в какой-либо сфере, как Вы считаете, эти инновации способствовали или не способствовали устойчивости Вашей организации в кризисный период? (% от НКО, внедривших инновации)**



# Оценка деятельности организации и инновационность.

Какую оценку вы бы поставили работе вашей организации за последний год?	Инновации за последние два года:			
	ни в одной из перечислен.	в 1-2 обл.	в 3-5 обл.	более, чем в 5 обл.
самую высокую/ высокую	<b>40</b>	44	<b>56</b>	<b>69</b>
удовлетворительную	50	52	38	<b>28</b>
низкую/ самую низкую	8	3	<b>2</b>	<b>2</b>
затрудняюсь ответить	2	2	4	1

# СПАСИБО за внимание

- [gminnigaleeva@hse.ru](mailto:gminnigaleeva@hse.ru)