

УДК 331

Д. М. Простова

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,
e-mail: pdm@usue.ru

А. Д. Тихонова

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,
e-mail: yami513@mail.ru

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ НЕКОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Ключевые слова: некоммерческие организации, цифровые технологии, цифровая трансформация, модель управления, преимущества цифровизации, разработка стратегии.

Совершенствование бизнеса на основе технологий характеризует так называемую цифровую трансформацию (ЦТ). Для некоммерческих организаций (НКО) с их уникальной структурой создания стоимости и специфическими условиями с точки зрения персонала и ресурсов идти в ногу с ЦТ непросто. При этом возможности ЦТ остаются неизвестными. До сих пор не существует комплексного руководства по разработке стратегии ЦТ в НКО. Как создание цифровой ценности, так и коммуникация с клиентами с помощью цифровых технологий могут привести к конкурентным преимуществам. Поэтому лица, принимающие решения в НКО, должны понимать возможности и проблемы ЦТ. Цель исследования: определение областей цифровой трансформации с привязкой к специфике деятельности НКО. С помощью метода обоснованной теории в статье разработана схема перехода на ЦТ для стратегического развития НКО. Полученные результаты показывают, что НКО необходимо знать о своих цифровых каналах коммуникации с персоналом, клиентами и донорами. Четкое видение ЦТ и новые роли помогают НКО решить эту задачу.

D. M. Prostova

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: pdm@usue.ru

A. D. Tikhonova

Ural State University of Economics, Yekaterinburg, e-mail: yami513@mail.ru

MODEL OF MANAGEMENT ORGANIZATION NON-PROFIT ORGANIZATION IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Keywords: non-profit organizations, digital technologies, digital transformation, management model, benefits of digitalization, strategy development.

Technology-based business improvement characterizes the so-called digital transformation (DT). It is not easy for non-profit organizations (NPOs) with their unique value creation structure and specific conditions in terms of personnel and resources to keep up with the CT. At the same time, the possibilities of CT remain unknown. There is still no comprehensive guide for developing a CT strategy in NPOs. Both the creation of digital value and communication with customers through digital technologies can lead to competitive advantages. Therefore, decision makers in NGOs should understand the opportunities and problems of the Central Bank. The purpose of the study: to identify areas of digital transformation with reference to the specifics of the activities of NGOs. Using the method of grounded theory, the article develops a scheme for the transition to CT for the strategic development of NGOs. The results show that NGOs need to be aware of their digital channels of communication with staff, clients and donors. A clear vision of the Central Bank and new roles help NGOs to solve this problem.

Введение

Современное развитие общества и бизнеса под влиянием технологий, известное как цифровая трансформация (ЦТ), является глобальным мегатрендом. ЦТ оказывает значительное влияние практически на все отрасли экономики. Предприятия надеются на повышение эффективности и ускорения

процессов за счет сочетания и интеграции технологий. В основном ЦТ уже достигла зрелости в таких сферах бизнеса, как производство и сфера услуг. Высокая степень зрелости ЦТ подразумевает использование цифровых технологий, процессов с цифровой поддержкой и разработку цифровых продуктов [3]. Тем не менее некоторые от-

расли все еще испытывают трудности с использованием преимуществ ЦТ и применение технологий, в частности, некоммерческие организации (НКО). НКО отличаются от компаний, ориентированных на получение прибыли, тем, как они создают и улавливают стоимость. Для НКО характерны добровольный труд, добровольное членство и пожертвования [9].

Поскольку НКО решают проблемы, влияющие на социальное благополучие общества, они оказывают положительное экономическое воздействие [8]. Для НКО характерна деятельность, ориентированная на спрос и не основанная на соображениях прибыли. Прибыль может использоваться только на организационные цели и не распределяется между собственниками.

Стратегия ЦТ «служит центральной концепцией, объединяющей всю работу по координации, определению приоритетов и внедрению ЦТ в компании» [7]. Существует большое количество исследований, посвященных стратегическому влиянию ЦТ в области промышленности. Однако лишь немногие публикации посвящены ЦТ в НКО. Таким образом, стратегические рекомендации по развитию ЦТ в НКО отсутствуют. В то же время НКО все чаще сталкиваются с требованиями рыночной экономики [9]. Поэтому лица, принимающие решения в НКО, должны понимать возможности и проблемы ЦТ. Эти знания позволяют им сформулировать стратегию ЦТ, которая может привести к конкурентным преимуществам в создании цифровой ценности и цифровой коммуникации с заинтересованными сторонами.

Цель исследования: определение областей цифровой трансформации с привязкой к специфике деятельности НКО.

Для реализации поставленной цели был решен ряд задач:

- проведен анализ научных исследований, посвященных не только специфике деятельности НКО, но и их развитию в условиях цифровизации;
- определено место ЦТ в деятельности НКО;
- представлено авторское видение процесса перехода на ЦТ для стратегического развития НКО.

В своей работе мы придерживаемся подхода на основе теории с обоснованием [11]. В фокусе исследования – практикующие специалисты некоммерческого сектора.

Мы представляем теоретическую модель, показывающую соответствующие области деятельности для описания текущего состояния ЦТ в НКО.

Цифровые технологии также могут быть разрушительными при изменении конкурентной среды. Использование платформ (например, P2P в финансовой сфере) привело к переосмыслению существующих рынков, породив экономику совместного использования и облегчив обмен цифровыми товарами и услугами. Конкуренция перестает быть только физической и переходит в виртуальную сферу, где информационные потоки быстрее и менее ограничены, чем в физическом мире, а прежние барьеры для входа становятся менее значимыми. Подобное поведение можно наблюдать в музыкальной индустрии, где на смену физическим товарам пришли услуги по подписке на музыку, предлагаемые фирмами, которые ранее не являлись частью этой индустрии. Таким образом, компании могут использовать цифровые технологии как для запуска новых процессов, так и для совершенствования внутренних процессов взаимодействия с цепочками поставок и окружающей средой, а также для разработки новых бизнес-моделей.

Цифровая трансформация в некоммерческих организациях

ЦТ – это процесс, в котором цифровые технологии изменяют внутреннюю рутину и приводят к новым стратегическим решениям в организациях [12]. Когда организации меняют свой подход к созданию стоимости, возникает ряд структурных изменений и проблем.

ЦТ ставит перед НКО ряд проблем [8]. Результаты деятельности коммерческих организаций, ориентированных на получение прибыли, не могут быть напрямую перенесены на НКО, поскольку условия деятельности сильно отличаются [2]. Это связано с особым характером создания и присвоения ценности в НКО [4]. Те, кто пользуется услугами НКО, в первую очередь нуждаются в социальной услуге. Доступ к финансовым ресурсам зависит от доноров, которые часто не пользуются услугой, но считают, что ценность, создаваемая услугой, очень важна.

НКО выполняют важные социальные функции в обществе. Именно поэтому растет уровень информированности общества о НКО. Большинство НКО являются леги-

тимными благотворительными организациями. Следовательно, прибыль используется ими только на организационные цели. Еще одной особенностью НКО является структура персонала. Волонтерство также является важной составляющей структуры НКО.

НКО в основном опираются на внешние источники финансирования (т.е. пожертвования, гранты и государственную помощь) и добровольную рабочую силу [2]. НКО претерпели фундаментальные изменения и становятся более похожими на бизнес [6]. Поэтому одной из задач НКО является определение рыночных тенденций и обеспечение ресурсами. НКО должны мыслить и действовать как коммерческие компании. Усиление конкуренции и нехватка ресурсов заставляют НКО адаптироваться и менять свои процессы. Кроме того, для того чтобы оставаться на рынке, необходимо внедрять инновации на рынке. Для решения этих задач необходимы новые стратегии (ЦТ) [5].

НКО могут использовать технологии в различных целях. Технологии социальных сетей способствуют созданию ценности и расширению охвата НКО [10]. Цифровые структуры позволяют получить кон-

курентное преимущество за счет быстрого реагирования на запросы доноров и адресного информирования [13]. Кроме того, НКО могут использовать ИТ для совершенствования внутренних процессов оказания социальных услуг. Повышение эффективности и инновационные услуги укрепляют организации [1].

НКО уже используют цифровые возможности, такие как веб-сайты или социальные сети. В США, например, НКО обновляют контент и вводят данные собственными силами. Зачастую более сложные задачи передаются на аутсорсинг [2].

Преимущества цифровой трансформации некоммерческих организаций

Внедрение новых технологий на рабочем месте приносит пользу некоммерческим организациям, а также сотрудникам и волонтерам, которые трудятся в них, так как позволяет устранить дублирование, автоматизировать задачи и сосредоточиться на работе, приносящей наибольшую пользу.

Авторы предлагают свою модель цифровой трансформации некоммерческих организаций (рисунок).



*Модель управления цифровой трансформацией некоммерческой организации
Источник: составлено авторами*

На этапе идентификации и постановки целей НКО требуется определить, с какой целью будет проводиться цифровизация, за счет каких технологий и решений. Это обусловлено тем, что на данный момент только крупные НКО (по типу франчайзинговых и благотворительных фондов) могут себе позволить отдельный бюджет на внедрение ЦТ. В первую очередь речь идет о ЦТ, позволяющих принимать решения на основе сбора и анализа больших массивов данных.

На этапе планирования и создания важно изменить сложившуюся тенденцию того, что НКО осознают важность и значимость использования ЦТ, но в конкретных планах и бюджетах это часто не находит место. НКО требуется планировать расходы на цифровые решения, вносить их в бюджет, чтобы реализация планов происходила максимально успешно. На этом этапе важно понимать, что инициатором и ответственным в большинстве организаций будет одно и то же лицо.

На этапе внедрения и реализации требуется донести до сотрудников, что внедрение ЦТ – это коллективная инициатива и ответственность. Разработкой могут заниматься и сторонние люди, но в дальнейшем процессы тестирования, использования, оптимизации полностью переходят под внутренний контроль.

На этапе измерения и анализа требуется определить:

- помогают ли внедренные ЦТ упростить рабочие процессы;
- способствуют ли внедренные ЦТ ускорению процессов коммуникации;
- происходят ли после внедрения ЦТ более интенсивно накопление и аналитика данных;
- повлияли ли внедренные ЦТ на конкурентоспособность НКО, географический охват и масштабирование ее деятельности.

Таким образом, при грамотном использовании предложенной схемы при переходе на ЦТ, НКО может получить следующие преимущества:

1. Облачные сервисы

Переход на облачные сервисы позволяет высвободить внутренние ресурсы и использовать их для других целей, требующих более тщательного контроля со стороны сотрудников. Облачные хранилища данных также обеспечивают безопасность, позволяя получить доступ к информации в любой момент и применяя надежные меры защиты доступа.

2. Оптимизация процессов и повышение производительности

Благодаря доступу некоммерческих организаций к технологиям, используемым в коммерческих компаниях, повышается эффективность работы во всех сферах деятельности.

3. Безопасность данных

Некоммерческие организации работают с большим количеством конфиденциальной информации, которая должна быть надежно защищена. Вместо того чтобы держать все под физическим замком, облачные решения добавляют элемент безопасности при работе с данной информацией, используя современные методы контроля и шифрования данных.

4. Максимально удобный доступ к необходимому данным.

Цифровая трансформация способствует оперативности, ускоряя взаимодействие между НКО, и волонтерами, и добровольцами, а также донорами, тем самым упрощается сбор, хранение и отправка различного вида данных. НКО выгодно использовать разнообразные онлайн сервисы и программы, а также облачные хранилища.

5. Результативность выполнения социальных задач

Без социальных целей не существует ни одной некоммерческой организации. Они являются первичными для НКО и достижение заявленной миссии организации и имеют огромное значение. Так как основной целью миссии НКО не является получение прибыли, то привлечение финансовых средств, а также работников, добровольцев и волонтеров, является особенно острой проблемой для данных организаций. В связи с этим, переход на цифровое управление и отчетность указывают на прозрачность осуществляемой деятельности, что несомненно способствует повышению результативности работников и волонтеров. Цифровое управление существенно сокращает финансовые и трудовые затраты.

6. Модификация внутренней коммуникации и взаимодействия

Облачное программное обеспечение является полноценной альтернативой телефонным звонкам и электронной почте, дополняя их функционал, а в ряде случаев существенно их превосходит, предоставляя новые возможности для осуществления коммуникации и дальнейшей оптимизации процессов. Данное программное обеспечение,

позволяет в ряде случаев членам команды НКО более оперативно осуществлять взаимодействие, между членами организации, волонтерами и добровольцами. Так же способствует оперативному ведению и контролю документооборота, позволяя в режиме реального времени отслеживать ход выполнения этапов очередного проекта.

7. Нарастание потенциала

Руководство некоммерческих организаций находится в постоянной работе над расширением возможностей своих организаций по обслуживанию сообществ и увеличению воздействия. Цифровая трансформация способствует оптимизации задач НКО, а та же помогает выстроить более эффективные пути функционирования этих возможностей.

Заключение

Эффективная цифровая трансформация – это комплексная, гибкая и оперативная работа руководителей НКО, позволяющая организации реагировать как на текущие, так и на будущие угрозы, так же возникающие возможности. Цифровая трансформа-

ция делает упор на мощные и легкодоступные технологии и обеспечивает уникальные интегрированные бизнес-возможности, которые реагируют на постоянно меняющиеся условия рынка.

Для некоммерческих организаций цифровая трансформация – это возможность использования цифровых решений не столько для увеличения доходов, сколько для максимизации потенциального воздействия и оказания услуг. Это может быть достигнуто различными способами, включая внедрение нового программного обеспечения для оптимизации операций, расширение охвата с помощью социальных сетей и использование аналитических данных для анализа деятельности НКО.

Резюмируя вышеизложенное, цифровая трансформация – это успешная работа некоммерческих организаций за счет повышения общей эффективности, упрощения отношений с донорами, волонтерами и добровольцами, а также улучшения взаимодействия с населением и для охвата более широкой аудитории.

Библиографический список

1. Chui C.H.-K., Chan C.H. The role of technology in reconfiguring volunteer management in nonprofits in Hong Kong: Benefits and discontents // *Nonprofit Management and Leadership*. 2019. № 30. P. 89–111.
2. Huang H., Umaphaty K. A Preliminary Study of Information Technologies Usage in Non-Profit Organizations // *Twentieth Americas Conference on Information Systems*. 2015. P. 1–13.
3. Klötzer C., Pflaum A. Toward the development of a maturity model for digitalization within the manufacturing industry's supply chain. In: *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*. 2017. P. 4210–4219.
4. Landrum N.E. Advancing the “base of the pyramid” debate // *Strategic Management Review*. 2007. № 1. P. 1–12.
5. Laurett R., Ferreira J.J. Strategy in Nonprofit Organisations: A Systematic Literature Review and Agenda for Future Research. 2018. Vol. 29. P. 881–897.
6. Maier F., Meyer M., Steinbereithner M. Nonprofit Organizations Becoming Business-Like: A Systematic Review // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2016. № 45. P. 64–86.
7. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital transformation strategies // *Business & Information Systems Engineering*. 2015. № 57. P. 339–343.
8. Nahrkhalaji S.S., Shafiee S., Shafiee M., Hvam L. Challenges of Digital Transformation: The Case of the Non-profit Sector. In: *2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*. P. 1245–1249. IEEE, Bangkok, 2018.
9. Phills J.A. *Integrating Mission and Strategy for Nonprofit Organizations* // Oxford University Press. 2005.
10. Smith J.N. The Social Network? Nonprofit Constituent Engagement Through Social Media // *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*. 2018. № 30. P. 294–316.
11. Strauss A., Corbin J. others. *Basics of qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage, 1990.
12. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // *The Journal of Strategic Information Systems*. 2019. № 28. P. 118–144.
13. Yoo S.-C., Drumwright M. Nonprofit fundraising with virtual reality // *Nonprofit Management and Leadership*. 2018. № 29. P. 11–27.