

УДК 364-3-027.564:004

DOI

ПРОБЛЕМЫ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

СИМЕНКО И.В.,

**д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой
цифровой аналитики и контроля
ГО ВО «Донецкий национальный университет
экономики и торговли имени Михаила Туган-
Барановского»,**

Донецк, Донецкая Народная Республика;

ШУХМАН М.Э.,

**канд. экон. наук, доцент кафедры цифровой
аналитики и контроля**

**ГО ВО «Донецкий национальный университет
экономики и торговли имени Михаила Туган-
Барановского»,**

Донецк, Донецкая Народная Республика

Аннотация. В данной статье рассматриваются основные проблемы, с которыми сталкиваются некоммерческие организации при внедрении новых информационно-коммуникационных технологий. Освещаются вопросы влияния цифровой компетентности руководства некоммерческих организаций на процесс эффективной адаптации последних к новым бизнес-моделям, основанным на технологиях искусственного интеллекта, аналитики больших данных, интернета вещей. Рассмотрены результаты и выделены наиболее значимые проблемы цифровизации НКО.

Ключевые слова: цифровая трансформация, некоммерческие организации, социальные услуги, проблемы

PROBLEMS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS IN THE FIELD OF SOCIAL SERVICES

SIMENKO I.V.,

**Doctor of Economics, Professor,
Head of the Digital Analytics and Control
Department**

**SO HE «Donetsk National University
of Economics and Trade named
after Mikhail Tugan-Baranovskiy»,**

Donetsk, Donetsk People's Republic;

SHUHMAN M.E.,

**Candidate of Sciences in Economics,
Associate Professor, Associate Professor of the
Digital Analytics and Control Department**

SO HE «Donetsk National University

of Economics and Trade named

after Mikhail Tugan-Baranovskiy»,

Donetsk, Donetsk People's Republic

Abstract. This article discusses the main problems that non-profit organizations face when introducing new information and communication technologies. The article highlights the issues of the influence of digital competence of the management of non-profit organizations on the process of effective adaptation of the latter to new business models based on new social and mobile technologies, artificial intelligence, big data analytics, the Internet of things. The results are considered and the most significant problems of digitization of NGOs are highlighted.

Keywords: *digital transformation, non-profit organizations, social services, problems*

Постановка проблемы. НКО имеют решающее значение для качества жизни многих людей не только из-за ценных услуг и социального воздействия, которые они оказывают гражданам, но и из-за положительного экономического воздействия на местные сообщества. Они являются постоянным источником занятости и обеспечивают работников источником дохода. Поэтому, как и классические (прибыльные организации), они могут способствовать экономическому росту [1]. Прибыльные организации, как и любой другой бизнес, потребляют товары и услуги третьих лиц в своей повседневной деятельности. Это приносит доход компаниям, которые производят и распространяют эти товары и услуги, тем самым обеспечивая дополнительное экономическое стимулирование [2]. Таким образом, решающая роль НКО в построении гражданского общества и укреплении связи между социальным капиталом и экономическим развитием делает их жизненно важными для экономического благополучия любой страны.

НКО имеют решающее значение для социальной ответственности. Они могут улучшить управление государственными учреждениями и предприятиями, сосредоточив внимание на прозрачности. НКО также рассматриваются как источник инноваций в решении социальных проблем с гораздо лучшей эффективностью, чем правительство, из-за их меньшего масштаба и большей близости к населению, что делает их творческими агентами в поиске решений [1]. Некоммерческие организации ничего не продают в классическом понимании, но они пытаются продать свою миссию, свои программы и свои услуги клиентам, спонсорам, волонтерам и сотрудникам.

Роль и значение НКО в жизни общества актуализируют исследование влияния цифровизации на бизнес-процессы этих организаций. Стремительное развитие новых информационно-коммуникационных технологий ставит целый ряд проблем и вызовов перед администрацией некоммерческих организаций, решение которых позволит им оставаться не только конкурентоспособными, но и стабильно оказывать гражданам необходимые социальные услуги.

Анализ последних исследований и публикаций. Функционирование некоммерческих организаций, влияние процессов цифровизации на их жизнедеятельность отражены в исследованиях К. Вишневой, Ю. Олейниковой, Ю. Скоковой, И. Корнеевой, И. Краснопольской, С. Мовина (S. Movin), Г. Вестермана (G. Westerman), Д. Боннета (D. Bonnet), А. Макафи (A. McAfee), Г. Грумана (G. Gruman) и других учёных-экономистов [1-10]. Анализ работ показывает, что учёные уделяют основное внимание изучению технологических аспектов цифровизации и не рассматривают системно проблемы, стоящие перед менеджерами, проводящими цифровую трансформацию в НКО.

Цель статьи заключается в изучении влияния цифровизации бизнес-процессов на жизнедеятельность некоммерческих организаций.

Изложение основного материала исследования. Функционирование некоммерческих организаций выполняет важную социальную функцию в обществе, решая целый ряд социальных проблем, которые не в состоянии решить государство.

Вместе с тем, им, как и коммерческим предприятиям, «присуща определённая конкурентоспособность» [2].

В целом же они различаются по своим миссиям, целевым аудиториям и стратегиям решения проблем. Однако если говорить более конкретно, НКО отличаются друг от друга в отношении приоритета нефинансовых результатов, ограниченной доступности ресурсов, их операций по финансированию, их организационной культуры, более низкой оплаты труда сотрудников и руководителей, их стиля руководства и отсутствия прямых стимулов для повышения производительности [6].

НКО сталкиваются с давлением со стороны растущего числа лиц, ищущих поддержки со стороны фондов, новых тенденций в области спонсорства, а также присутствия коммерческих организаций в сфере предоставления услуг населению [7]. Для достижения успеха необходимо, чтобы некоммерческие организации действовали скорее как коммерческие организации, стремясь к конкурентным преимуществам за счёт инноваций. Требования клиентов, рынки, структуры и динамика меняются, а технологии открывают новые возможности для получения прибыли. В ответ на все эти изменения НКО должны внедрять инновации в разных сферах. Это могут быть новые способы управления, новые способы вознаграждения персонала, новые возможности сбора средств и новые стили общения. Эти инновации включают в себя создание, разработку и реализацию практических идей, приносящих общественную пользу. Эти идеи должны быть новыми (а не улучшенными старыми); они должны быть впоследствии имплементированы (а не просто оставаться идеями); и они должны быть полезными для поддержания связей с проблемной средой, а также использовать полученную информацию для уточнения и оценки выбранного пути (путей) решения [8].

С учётом специфических особенностей НКО и общих проблем цифровой трансформации, сопровождающих в настоящее время все экономические субъекты хозяйствования, рассмотрим более подробно проблемы, с которыми сталкиваются НКО в ходе своего уникального пути к цифровой трансформации, а также влияние ключевых заинтересованных сторон на их цифровую трансформацию.

Цифровая трансформация, помимо технологий, включает в себя изменение трёх ключевых областей организации: клиентского опыта, операционных процессов и бизнес-моделей. Определение её как конкретного проекта с начальной фазой, фазой внедрения и фазой обслуживания является очень упрощённым, поскольку это долгосрочный процесс изменений [1].

В данном контексте представляет интерес исследование [9], проведенное среди ключевых менеджеров (89 человек (в том числе 22 члена совета директоров, 27 генеральных директоров и 19 учредителей) из 30 малых и средних некоммерческих организаций, занимающихся широким спектром социальных вопросов, таких как права женщин и детей, охрана окружающей среды, защита животных и исследования в области здравоохранения), которые принимают управленческие решения и участвуют в проектах и инициативах по цифровизации НКО. Ими были проранжированы десять главных проблем, с которыми могут столкнуться их организации при осуществлении инициатив по цифровой трансформации. Определённая часть исследования была направлена на заинтересованные стороны, которые влияют на НКО в вопросах развития цифровых процессов. Респонденты указали значение от 0 до 10 в зависимости от влияния каждой заинтересованной стороны (достоверность опросника (Альфа Кронбаха) составила 0,83). Среди основных проблем цифровой трансформации экспертами были выделены такие проблемы, как (рис. 1):

- наличие ресурсов;
- развитие новых возможностей и навыков;
- корпоративная культура;

- поиск правильного руководства;
- вовлечение сотрудников;
- непостоянство рынка;
- сложность стратегических и организационных задач;
- новые модели конкуренции и сотрудничества;
- изменение текущего поведения клиентов и создание видения.



Рис. 1. Ключевые вызовы цифровой трансформации в НКО

Исследование показывает, что наиболее важной задачей в цифровой трансформации (37% респондентов) является развитие новых способностей и навыков. Это, на наш взгляд, указывает на то, что в дополнение к технологическим ресурсам, необходимым для обеспечения цифровой трансформации, существует также значительная потребность в персонале (людях), обладающих навыками работы с различными цифровыми технологиями.

Как показывают современные исследования и практика развития информационно-коммуникационных технологий, конкуренция за возможности и технологический опыт в области социальных и мобильных технологий, искусственного интеллекта, аналитики больших данных, интернета вещей и многого другого существенно возрастёт.

Другая большая проблема заключается в том, чтобы понять сложность стратегических и организационных проблем, с которыми сталкиваются НКО при разработке мероприятий по цифровизации. Результаты исследования также показывают, что цифровая трансформация предполагает не только применение новых технологий, но и изменение структур, процессов, культуры и мышления сотрудников организации, с тем, чтобы она могла более гибко адаптироваться к изменениям в бизнес-среде. Респонденты в значительной степени осознают последствия расширения партнёрских отношений и изменений в сегментации клиентов, что часто приводит к увеличению дублирования связей и, следовательно, к новым моделям сотрудничества и конкуренции. Они также знают, что грамотное руководство создаёт новую культурную сигнатуру в организации для предвидения и стимулирования трансформации. Вместе с тем, клиенты в этом секторе, а именно бенефициары, спонсоры, волонтеры и участники демонстрируют высокую степень готовности к цифровым решениям и преобразованиям. «Без полной готовности и желания тратить время и усилия на

изучение бизнес-последствий цифровых технологий существует риск того, что технологии внедрятся способами, которые не создадут стратегической ценности» [9].

Следует обратить внимание на тот факт, что ключевой аспект приверженности цифровизации в НКО может быть связан с тем, как внешние и внутренние стороны влияют на формирование стратегической повестки дня фирмы. Поэтому представляет интерес изучение внутренних и внешних факторов, влияющих на усилия НКО по цифровой трансформации. Так, исследование показало, что наиболее значимое воздействие на усилия НКО по цифровой трансформации оказывает совет директоров, генеральный директор и менеджеры среднего звена (табл. 1).

Таблица 1

Инфлюенсеры цифровизации в НКО

Инфлюенсеры	Степень влияния на процесс цифровизации				
	Не важно	Незначительная важность	Средняя важность	Очень важно	Крайне важно
Совет директоров	5,6	13,5	22,1	39,4	19,4
Генеральный директор (СЕО)	11,3	13,1	21	37	17,6
Средний менеджмент	10	9,8	31,2	33,9	15,1
Спонсоры и волонтеры	10,4	8,6	33,2	32,8	15
Медиа и общественность	9,3	15,6	26,8	33,7	14,6
Персонал	10	29,5	28,1	21,6	10,8
Конкуренты	25,6	32,2	15,7	17,1	9,4
Советники, консультанты	36,9	30	11,4	13,4	8,3
Бенефициары	35,2	12	10,4	17,5	7,4
Госучреждения	37	28,9	22,3	7,9	3,9

Это подчёркивает важность корпоративного управления не только в определении стратегической повестки дня в целом, но и в определении роли цифровизации в стратегическом развитии организации. Таким образом, именно руководство, его цифровая компетентность и грамотность, определяющие изменение корпоративной культуры в НКО, являются ещё одной из ключевых проблем цифровизации.

Заметим, что «лидерские способности необходимы для достижения подлинной цифровой трансформации и превращения цифровых инвестиций в цифровые преимущества. Наём нового ИТ-персонала и нового директора по цифровым технологиям не является гарантией успеха. Цифровая трансформация – это большой вызов. Это не может произойти без поддержки со стороны топ-менеджеров и генерального директора, которые могут поспособствовать формированию новой корпоративной культуры, эффективно стимулирующей цифровую трансформацию. Ответственность за создание преобразующего видения того, как фирма будет отличаться в цифровом мире, а затем за привлечение сотрудников, чтобы воплотить это видение в реальность, лежит на генеральном директоре» [10].

Выводы по проведённому исследованию и направления дальнейших разработок в данном направлении. Таким образом, процесс цифровизации наносит определённый ущерб корпоративному имиджу, а организационная инертность, нехватка ресурсов и технических знаний, а также страх перемен являются основными сдерживающими

факторами. Именно они, в свою очередь, исходят от членов совета директоров и высшего руководства. НКО необходимо заново создать свои организационные бизнес-модели, улучшить процесс принятия решений, найти грамотное руководство, справиться со сложностями и неопределённостями, которые создают новые модели конкуренции и сотрудничества, и улучшить взаимодействие с клиентами.

Различные внутренние и внешние заинтересованные стороны имеют разный уровень влияния на усилия по цифровой трансформации в НКО. Генеральный директор, высшее руководство и менеджеры среднего звена являются наиболее влиятельными участниками, которые могут продвигать цифровую трансформацию. Для этого необходимы соответствующие организационные мероприятия: разработка стратегии, культурные изменения и развитие технологических и лидерских способностей и навыков. Цифровая трансформация может как решить старые проблемы, так и создать новые вызовы, и организации, в свою очередь, должны быть о них осведомлены.

Дальнейшее исследование будет ориентировано на создание концептуальной основы, нацеленной на решение проблем, которые цифровая трансформация может принести некоммерческому сектору.

Список использованных источников

1. Veenswijk M.B. Organizing innovation. New approaches to cultural change and intervention in public sector organizations. – Amsterdam, Oxford, Fairfax, 2015. – 230 p.
2. Spelhaug J. and Woodman L. The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation. A strategic approach for achieving exponential impact through people, process, and technology. – 2017 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/575821/Nonprofit%20Digital%20Transformation%20Whitepaper_9_23_17.pdf.
3. Вишнева К.В. Цифровизация некоммерческого сектора / К.В. Вишнева // «Учёные заметки ТОГУ». – Хабаровск, 2019. – Том 10. – № 4. – С. 49-52.
4. Олейникова Ю.А. Вызовы и модели развития бизнеса в условиях прогрессии цифровой экономики / Ю.А. Олейникова // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Том 9. – № 4. – С. 1415-1426.
5. Скокова Ю. Цифровизация некоммерческого сектора: готовность, барьеры и эффекты / Ю.Скокова, И. Корнеева, И. Краснопольская и др. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.fondpotanin.ru/upload/iblock/0a0/%D0%A6%D0%B8%D1%84%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F%20%D0%9D%D0%9A%D0%9E_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F.pdf
6. Phills J. Integrating mission and strategy for nonprofit organizations / J. Phills. – New York: Oxford University Press, 2005. – 256 p.
7. Chetkovich C. and Frumkin P. Balancing margin and mission nonprofit competition in charitable versus fee-based programs. – Administration and Society. – 2003. – Vol. 35, no.5. – Pp. 564-96.
8. Dart R. Being, Business-like in a Nonprofit Organization: A Grounded and Inductive Typology. – Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly. – 2004. – Vol. 33. – Pp. 290-310.
9. Westerman G. Leading digital: turning technology into business transformation / G. Westerman, D. Bonnet, A. McAfee. – Harvard Business Review Press, 2014. – 256 p.
10. World Economic Forum, Unlocking Digital Value to Society: A New Framework for Growth. In Collaboration With Accenture. White Paper, January 2017.