

ОБЩЕСТВО И ТЕХНОЛОГИИ

УДК 316.4

Особенности цифровизации региональных социально ориентированных НКО: кейсы Екатеринбурга*

Е. В. Чикова, А. П. Кузьмина

Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина,
Российская Федерация, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19

Для цитирования: Чикова Е. В., Кузьмина А. П. Особенности цифровизации региональных социально ориентированных НКО: кейсы Екатеринбурга // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2022. Т. 15. Вып. 2. С. 137–154. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2022.203>

В статье представлены результаты исследования цифровизации деятельности социально ориентированных НКО Екатеринбурга. Выбор города обоснован его статусом административного центра Уральского федерального округа и Свердловской области и тем, что последняя занимает высокие позиции в рейтингах развития некоммерческого сектора социальных услуг. Интервью руководителей и сотрудников СО НКО продемонстрировали, что в контексте модели цифрового созревания организации Екатеринбурга проходят этап «цифровизации» и чаще всего прибегают к использованию таких цифровых инструментов, как сайт, социальные сети, мессенджеры и технологии онлайн-фандрайзинга. Однако ряд НКО уже занимается созданием цифровой продукции, представленной в первую очередь онлайн-консультированием. Среди преимуществ цифровизации, приобретаемых СО НКО Екатеринбурга, могут быть выделены: сокращение временных издержек, связанное с введением в обиход электронного документооборота, рост количества источников пополнения бюджета за счет внедрения разнообразных форм онлайн-благотворительности, снижение риска потери репутации посредством повышения уровня транспарентности и размещения информации о деятельности организации в открытых источниках. Наконец, ресурсом, обращению к которому набирает популярность в среде НКО Екатеринбурга, являются специализированные информационные порталы, в том числе выступающие в качестве посредников при установлении отношений между СО НКО и интеллектуальными волонте-

* Статья подготовлена в рамках проекта РНФ № 19-18-00246-П «Вызовы трансформации социального государства в России: институциональные изменения, социальное инвестирование, цифровизация социальных услуг», который реализуется в СПбГУ.

рами. Дополнительно выявлена общесекторальная потребность в информационном агрегаторе как форме поддержки региональных НКО, а также в облегчении доступа некоммерческим поставщикам социальных услуг к базам данных получателей услуг. В качестве барьеров, препятствующих дальнейшему переходу СО НКО Екатеринбурга на новый этап цифрового созревания, выделяется нехватка финансовых и кадровых ресурсов, а также отсутствие разработанной стратегии цифровой трансформации.

Ключевые слова: социально ориентированные НКО, электронный документооборот, цифровизация, цифровая трансформация, онлайн-фандрайзинг.

Введение

Конструирование нового рынка социальных услуг, одним из ключевых игроков которого становятся социально ориентированные некоммерческие организации (далее — СО НКО) [1]¹, происходит на общем фоне создания экосистемы цифровой экономики², отличительной чертой которой становится использование данных в цифровой форме как ключевого фактора производства во всех сферах социально-экономической деятельности. Вовлечение цифровых технологий в производственные отношения и структуры экономики, в том числе в сектор социального обслуживания, обусловлено и качественными изменениями повседневной жизни населения за счет высоких темпов роста использования гражданами цифровой продукции. Совокупность данных процессов предположительно побуждает СО НКО фокусироваться на цифровом развитии, обновлении коммуникационных и вычислительных мощностей своих цифровых систем и сервисов для поддержания собственной конкурентоспособности, расширения доступа к предоставлению социальных услуг населению, создания новых услуг/продуктов цифрового плана.

Однако освоение некоммерческими организациями цифровых технологий зависит от множества факторов, к которым могут быть причислены уровень социального-экономического развития региона локализации НКО, его цифровой инфраструктуры, цифровых потребностей и возможностей получателей социальных услуг, степень технической оснащенности организаций третьего сектора, наличие у их сотрудников необходимого набора цифровых компетенций и т. д.

Драйверами цифрового развития СО НКО становится активная инкорпорация цифровых технологий в деятельность государственных учреждений социального обслуживания, например использование ими автоматизированной информационной системы «Социальное обслуживание» (далее — АИС), а также общий фон цифровой трансформации сферы социальных услуг, характеризующийся внедре-

¹ Федеральный закон от 28.12.2013 № 442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации». URL: <https://docs.cntd.ru/document/499067367> (дата обращения: 15.04.2022); Комплекс мер по обеспечению поэтапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению, на 2016–2020 годы (утвержден Правительством Российской Федерации 23 мая 2016 г. № 3468п-П44).

² Программа «Цифровая экономика Российской Федерации». URL: <http://static.government.ru/media/files/9gFM4FHj4PsB79I5v7yLVuPgu4bvR7M0.pdf> (дата обращения: 000); Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71570570/> (дата обращения: 14.06.2022).

нием государственными структурами технологий искусственного интеллекта и big data с сопутствующим созданием таких продуктов, как «Единая цифровая платформа в социальной сфере», «Единый контакт-центр взаимодействия с гражданами»³ и т. д.

Однако, хотя государство заинтересовано в общем росте сектора некоммерческих организаций, увеличении доли их участия на рынке социальных услуг, а также задает темпы цифровой эволюции сектора социального обслуживания, контекст цифрового созревания СО НКО в конечном счете определяется ими самостоятельно и/или под влиянием локальной среды развития сектора.

Предметом анализа настоящей статьи являются региональные тенденции цифрового развития СО НКО города Екатеринбурга, решающих задачи, связанные с социальным обслуживанием, социальной поддержкой и защитой граждан, в контексте определения стадии их цифрового созревания. В свою очередь, индикаторами протекания данного процесса выступает использование сотрудниками НКО определенных цифровых площадок и инструментов, общий уровень востребованности цифрового сервиса со стороны некоммерческих организаций. Важным представляется и выявление приобретаемых ими цифровых дивидендов и барьеров, препятствующих цифровому созреванию некоммерческого сектора. Отметим, что в материале данной статьи внимание акцентировано на оценке уровня цифровизации СО НКО с точки зрения представителей некоммерческого сектора, тогда как суждения клиентов НКО касательно этого вопроса в силу их неоднородности заслуживают рассмотрения в рамках отдельного материала.

Выбор Екатеринбурга был обусловлен высокими позициями Свердловской области в общероссийских рейтингах развития третьего сектора Общественной платы Российской Федерации [2] и поддержки СО НКО Минэкономразвития [3].

Теоретические основы исследования

Согласно теории сетевого общества М. Кастельса (M. Castells), генерирование, обработка и передача информации представляется ключевым процессом, благодаря которому политические, экономические, социальные, культурные и иные аспекты жизни социума оказываются объединены внутри динамичной открытой системы; для ее описания Кастельс ввел понятие «информационное общество» [4]. Внутри этой системы информационные технологии способствуют выстраиванию симбиотических связей различной конфигурации между социальными структурами, однако все, что находится вне пределов общества, фактически может подвергнуться элиминации и в результате деградировать.

В этом смысле цифровизация третьего сектора является частью большого фонового процесса, при котором государство глубоко трансформирует систему социального обслуживания, в том числе делегируя значительную часть полномочий и ресурсов негосударственным поставщикам социальных услуг [5, с. 2]. В практическом измерении это выражается в одновременной катализации двух параллельно

³ Распоряжение Правительства РФ «Об утверждении Стратегического направления в области цифровой трансформации социальной сферы, относящейся к сфере деятельности Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации» № 3144-р от 06.11.2021. URL: <http://static.government.ru/media/files/i2keGFnJGgf832zbAW9tQ7yDDLuEe3Ru.pdf> (дата обращения: 10.03.2022).

протекающих процессов. Во-первых, в расширении пространства горизонтальных связей, при котором сфера социального обслуживания перестает быть замкнутой совокупностью отдельно действующих организаций, но превращается в структуру, объединенную общим интересом к построению коммуникации между органами власти, государственными учреждениями, некоммерческими организациями, бизнес-предприятиями и организациями гражданского общества. Во-вторых, в объединении всех вышеперечисленных институтов в единую цифровую сеть, посредством создания общих цифровых сервисов, таких как, например, портал «Госуслуги» и система ЕГИССО.

Вместе с увеличением частотности использования цифровых технологий в деятельности НКО растет интерес к изучению данной темы среди отечественных и зарубежных исследователей. Анализу подвергается общий процесс цифровизации третьего сектора [6–8], обозреваются технологические решения, способствующие продвижению процесса цифровой трансформации в среде НКО как в России, так и в зарубежных странах [9; 10], рассматриваются различные стороны цифровизации сферы социальных услуг [11]. Среди других изучаемых аспектов цифрового созревания некоммерческих организаций выделяется использование отдельных цифровых инструментов [12; 13], в частности особенное внимание уделяется использованию социальных сетей [14–17], онлайн-фандрайзинга [18–21], цифровых волонтерских платформ [22] и интеллектуального волонтерства [23]. Акцентируется внимание на региональных практиках цифровизации некоммерческого сектора социальных услуг [24], сопоставлении уровня цифровизации государственных социальных служб и НКО [25], вопросах накопления цифрового капитала клиентами социальных служб [26].

Более того, фокус изучения этого вопроса в работах российских авторов сосредотачивается на сборе эмпирических данных, с помощью которых можно было бы оценить понимание процесса цифровизации сотрудниками НКО, а также спектр и интенсивность используемых ими в повседневной деятельности цифровых технологий.

Согласно исследованию НИУ ВШЭ (2020) [27], некоммерческие организации в качестве основных коммуникационных каналов со всеми заинтересованными сторонами определяют личный сайт и страницы НКО в социальных сетях. Ценность последних заключается в удобстве организации внутренней коммуникации (чаты сотрудников, волонтеров) и использования технологии онлайн-фандрайзинга. Полученные данные органично дополняются выводами, полученными в ходе опроса, проведенного Общественной палатой РФ в 2020 г. [28]. Базовым ресурсом информирования населения о работе НКО и продвижения интересов последних остаются веб-сайты и социальные сети; активизируется использование такой функции социальных сетей, как прямые трансляции. В то же время наименьшее внимание некоммерческие организации склонны уделять процессу продвижения собственных услуг в интернет-пространстве и созданию цифровых продуктов. Отдельно авторы опроса, комментируя результаты, подчеркнули, что на сегодняшний день штат многих НКО не укомплектован сотрудниками в полной мере, и это также служит причиной стихийности цифрового развития организаций, которым не хватает человеческого ресурса для постановки и реализации задач стратегического характера в отношении цифровой трансформации.

В целом, как отмечают эксперты, НКО под процессом цифровизации подразумевают использование цифровых технологий для упрощения рабочих процессов и построения коммуникации, позволяющей повысить узнаваемость некоммерческой организации как бренда, сделать ее конкурентоспособной. Среди наиболее интенсивно используемых российскими НКО в 2021 г. цифровых решений в порядке убывания эксперты указали мессенджеры, социальные сети, видеозвонки и трансляции, а также сайты [29].

Динамика внедрения цифровых технологий в деятельность НКО, очевидно, представляется неоднородной и в теоретическом измерении может быть описана посредством одной из моделей цифрового созревания.

Первая модель включает три возможных уровня цифровизации НКО. Начальный уровень практически исключает использование каких-либо информационно-коммуникационных технологий (ИКТ), но постепенно, вместе с увеличением бюджета организации, наблюдается внедрение новых цифровых сервисов и инструментов и последующее формирование из них единой управленческой системы, в которой решения принимаются на основе анализа данных. Последний этап предполагает объединение НКО в единую сеть, использующую открытые данные [30].

Иная логика используется в другой модели, в рамках которой некоммерческий сектор проходит стадии «оцифровки» — «цифровизации» — «цифровой трансформации». На первой стадии информация НКО переводится из аналоговой в цифровую форму, на второй происходит внедрение новых технологий в существующие логистические процессы организации для повышения эффективности ее деятельности. Третья стадия знаменуется интеграцией всех оцифрованных данных НКО и сопутствующих сервисов в единый автоматизированный процесс, меняющий логику управления организацией [31].

Текущие темпы цифрового созревания региональных НКО приводят к тому, что сегодня уже практически невозможно встретить НКО, которая не использует ИКТ в своей деятельности или хотя бы частично не оцифровала собственные данные.

Методы исследования

Согласно данным Реестра социально ориентированных НКО Минэкономразвития, в Свердловской области зарегистрировано 476 подобных организаций, из которых чуть более четверти (130 организаций) решают задачи, связанные с социальным обслуживанием, социальной поддержкой и защитой граждан. 47 из них осуществляют свою деятельность в городе Екатеринбурге⁴. Таким образом, некоммерческие организации Екатеринбурга имеют весомую долю в объеме региональных СО НКО, занимающихся социальной поддержкой населения.

В рамках эмпирического исследования в конце 2019 г. были проведены полуструктурированные интервью с представителями некоммерческих организаций

⁴ Реестр социально ориентированных некоммерческих организаций, сформированный в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 30 июля 2021 г. № 1290. Список организаций Свердловской области. URL: <https://data.economy.gov.ru/analytics/sonko/region/128?page=1&query=> (дата обращения: 14.06.2022).

города Екатеринбурга ($N = 9$), что позволило определить основной круг используемых цифровых инструментов и целеполагание их интеграции в работу местных СО НКО, генерируемый ими ведущий цифровой продукт, а также цифровые предпочтения, приобретаемые СО НКО Екатеринбурга в ходе диджитализации, и барьеры, с которыми они сталкиваются при протекании данного процесса. Использование метода полуструктурированных интервью в полной мере позволило разрешить ключевой вопрос, обозначенный в статье, — зафиксировать уровень цифрового созревания тех организаций локального некоммерческого сектора, деятельность которых связана со сферой социального обслуживания.

Стоит отметить, что все организации, сотрудники которых выступили информантами, осуществляют свою деятельность на протяжении более 5 лет, 3 из них входят в Реестр поставщиков социальных услуг Свердловской области [32]. Создание ряда из них было инициировано руководителями в связи с получением опыта столкновения с той или иной социальной проблемой, либо руководители до регистрации собственной НКО приобрели опыт работы в государственных учреждениях социального обслуживания, в службах профессиональной помощи. Спектр деятельности рассматриваемых СО НКО города Екатеринбурга — это работа с профилактикой социального сиротства, сопровождение семей с детьми, попавших в трудную жизненную ситуацию, оказание помощи пожилым людям, сопровождение семей с детьми с ментальными особенностями развития.

Важным фактором выбора в качестве информантов представителей именно этих организаций стало их активное взаимное сотрудничество еще в период до пандемии: фактически за год до начала распространения COVID-19 в Екатеринбурге уже действовал неформальный клуб директоров НКО, участниками и инициаторами появления которого являлись руководители выбранных СО НКО, а в мае 2020 г. они официально зарегистрировали Коалицию некоммерческих организаций Свердловской области, в рамках которой СО НКО получили возможность объединять свои усилия и ресурсы для преодоления кризисной ситуации, вызванной пандемией⁵. Поэтому сравнительно небольшое количество информантов исследования компенсируется объемом и качеством данных, которые они предоставили как лидеры городского и ключевые акторы регионального некоммерческого сектора.

Цифровые инструменты и цифровые продукты СО НКО

Основополагающими цифровыми площадками, с которыми работают все организации города Екатеринбурга, сотрудники которых принимали участие в интервью, являются их домашний сайт и страница/группа организации в социальных сетях. Выделяется несколько причин активного использования данных сервисов.

Первая из них заключается в реализации возможности создания узнаваемого среди населения города локализации СО НКО бренда и/или в поддержании уровня репутации. «И я понимаю, что, в принципе, мы на слуху. Допустим, три года назад, когда я рассказывала, менее информировано было общество. Я думаю, вклад большой в том, что мы сейчас занимаемся социальными сетями... играет хорошую

⁵ В Екатеринбурге НКО объединились, чтобы добиться поддержки от власти // Агентство социальной информации. URL: <https://www.asi.org.ru/news/2020/05/12/koalitsiya-nko-v-ekaterinburge/> (дата обращения: 14.06.2022).

роль в том, что нас узнают» (интервью № 1, женщина, сотрудник, некоммерческая организация, Екатеринбург).

СО НКО заинтересованы в закреплении за ними позитивного имиджа и поэтому стремятся, по крайней мере частично, поддерживать определенный уровень транспарентности, архивируя результаты собственной деятельности с помощью текстового/фото-/видео- и иных форм контента. «Еще для той же самой НКО можно провести мероприятие... Очень здорово в социальных сетях все это дело рассказать, выложить в прямой эфир, потом классно сделать видео или фото-отчет в конце, опубликовать это все на сайте. Чтобы это в истории организации сохранилось. Участвуя в будущих проектах, обязательно указывать: такой-то проект провел» (интервью № 2, мужчина, руководитель, некоммерческая организация, Екатеринбург).

Респонденты, работающие в НКО, которые оказывают помощь лицам с определенным спектром заболеваний, отмечали, что для них ключевым преимуществом использования сайтов и социальных сетей остается возможность широко заявить о себе в веб-пространстве для продвижения авторских информационно-просветительских компаний. «Вот начали мы именно с аутизма, лечить тут бесполезно, нужно просто интегрировать в общество, а чтобы интегрировать в общество, нужно именно прокачать понятие, чтобы люди понимали, с чем имеют дело. <...> Деятельность информационная, в соцсетях, она ведется постоянно, любая информация, которая полезная попадает, она интересна, выходит в соцсети» (интервью № 3, женщина, руководитель, некоммерческая организация, Екатеринбург, 2020).

Отдельно для ряда СО НКО Екатеринбурга социальные сети расширяют свое значение как площадка для поиска и привлечения волонтеров к участию в офлайн- и онлайн-мероприятиях. «Форма набора волонтеров — это социальные сети. Это интернет, это наш сайт организации» (интервью № 4, мужчина, руководитель, некоммерческая организация, Екатеринбург).

Некоммерческие организации Екатеринбурга склонны больше сил бросать на социальные сети, поскольку те представляются более простым и удобным инструментом оперативного размещения информации о рутинной и экстренной ивент-деятельности организации. «Сайт... Мы отстаем по информации, а туда скидываем, в основном, уже какие-то архивные данные. А вся текучка у нас идет в социальных сетях, вот там мы прямо в ежедневном режиме транслируем все, что делаем» (интервью № 5, женщина, руководитель, некоммерческая организация, Екатеринбург).

В то же время создается впечатление, что многие СО НКО воспринимают сайт как один из показателей солидности, устойчивости и долгожительств собственной организации, тогда как их страницы в социальных сетях претерпели серьезную трансформацию, пройдя путь от нестабильного информационного ресурса, экспериментирующего с форматами подачи материала и запущенного на волне популяризации соцсетей, до полноценной виртуальной визитной карточки организации, сохраняющей функцию промежуточного звена между посетителями страницы / клиентами организации и ее сайтом. В деятельности НКО, входящих в реестр поставщиков социальных услуг, если мы говорим об использовании сайтов, существует и элемент подражательства государственным социальным службам, для которых наличие сайта является нормативно закрепленной обязанностью.

Если у НКО есть такая возможность, то она ведет сразу несколько страниц в разных социальных сетях, но диверсифицирует информационные потоки с учетом отдельных социально-демографических характеристик своих подписчиков. В конечном счете она сильнее концентрируется на той соцсети, что приносит ей наибольшие дивиденды: «Исторически так сложилось, что аудитория по теме аутизма — это фейсбук⁶. А “контакт” — это более молодая аудитория, там в основном всякие благотворительные мероприятия, тоже хорошо идет. А инстаграм⁷ работает на продажу» (интервью № 5, женщина, руководитель, некоммерческая организация, Екатеринбург). Однако в любом случае и сайт, и страницы в социальных сетях остаются для СО НКО важным инструментом информационной открытости, позволяющим вести неформальный активный диалог со всеми пользователями интернет-пространства.

Помимо сайта и социальных сетей, СО НКО Екатеринбурга интенсивно обращаются к мессенджерам и площадкам для проведения видеоконференций как ради общения с клиентами, так и ради внутрисекторной коммуникации. С одной стороны, сотрудники СО НКО стараются учитывать физические возможности и особенности организации повседневного быта своих подопечных. «У нас все общение идет через мессенджеры, соцсети. Потому что надо понимать, что у нас семьи сидят по домам. Они технически не всегда могут выйти из домов» (интервью № 5, женщина, руководитель, некоммерческая организация, Екатеринбург). С другой — за счет использования указанных цифровых сервисов решаются внутренние операционные задачи самой НКО: организация удаленного консультирования клиентов, сбор данных о клиентских группах, распространение среди них востребованной информации, обмен опытом с коллегами, взаимодействие сотрудников по рабочим вопросам.

В качестве основного цифрового продукта, который может быть предложен клиентам, СО НКО Екатеринбурга рассматривают в первую очередь онлайн-консультирование. «Запускаем службу “Тьютор”, это такая служба, платформа в интернете, которая помогает заниматься поиском специалистов. Ну и родители могут друг с другом коммуницировать и со специалистом договариваться о консультациях» (интервью № 6, женщина, сотрудник, некоммерческая организация, Екатеринбург).

Однако далеко не все некоммерческие организации готовы создавать цифровые продукты на постоянной основе. Разворот к подобному направлению деятельности очень сильно зависит и от профиля организации в части работы с конкретными группами подопечных, от отклика на этот формат клиентской аудитории. «Онлайн-консультации в основном проводят психологи. А так вот, если это индивидуальная консультация: психолог, психотерапевт, они проводят. Логопед тоже пытается» (интервью № 7, женщина, руководитель, некоммерческая организация, Екатеринбург).

Цифровые дивиденды и барьеры на пути цифровизации СО НКО

В целом использование определенных цифровых сервисов и программ приносит НКО целый ряд цифровых дивидендов. Значительная часть респондентов обращает внимание на оцифровку данных и внедрение электронного документооборота как

⁶ Meta признана экстремистской организацией в РФ.

⁷ Meta признана экстремистской организацией в РФ.

средство сокращения временных издержек, в особенности в части ведения отчетной деятельности в рамках грантовых конкурсов. «Фонду президентских грантов мы отчитываемся электронно и в электронном документообороте. Мы спокойно им готовим этот пакет, посылаем через защищенную сеть и все хорошо» (интервью № 5, женщина, руководитель, некоммерческая организация, Екатеринбург).

В то же время с помощью обращения к различным формам онлайн-благотворительности — краудфандинговым платформам, цифровым благотворительным порталам, смс-благотворительности, банковским рекуррентным платежам — некоммерческие организации увеличивают число каналов получения финансовых средств. Сопутствующим бонусом использования данных сервисов является снижение имиджевых рисков, поскольку результативность сбора благотворительных средств напрямую зависит от уровня репутации СО НКО, рост которой обеспечивается в том числе за счет активной ее самопрезентации в цифровом пространстве и повышения уровня ее открытости. «У нас много всего хорошего в плане фандрайзинга и сбора денег. И смс-пожертвование, и краудфандинг, и кнопка на сайте, и, как там называется, запрос от банка, то есть ты с банком договариваешься, ты с клиентом договариваешься на списание какого-то маленького платежа, хоть 5, хоть 10 рублей...» (интервью № 8, женщина, руководитель, некоммерческая организация, Екатеринбург).

Наконец, еще одним вектором цифрового развития НКО является обращение к посредническим платформам, таким как «Теплица цифровых технологий», «Такие дела», предлагающим широкий спектр различных форм содействия СО НКО: от организации онлайн-кампании по сбору средств на некоммерческие проекты до помощи в поиске ресурса интеллектуального волонтерства для решения каких-либо внутренних задач технического плана. «Есть много разных платформ, которые помогают НКО реализовываться в информационном плане, например, есть платформа “Теплица социальных технологий”. Мы им говорим: у меня такая-то проблема, такая-то идея, я хочу ее реализовать, что нужно сделать? Мне говорят: денег надо столько, специалисты нужны такие-то, можем мы вас взять на аутсорсинг, можем вам помочь» (интервью № 6, женщина, сотрудник, некоммерческая организация, Екатеринбург).

Одновременно сотрудники СО НКО Екатеринбурга имеют четкое представление об основных барьерах, с которыми сталкиваются при внедрении цифровых сервисов. В частности, они говорят о важности самопрезентации в публичном пространстве как об одной из составляющих коммуникативного поля с властными структурами и населением, но отмечают, что не обладают в нужном объеме необходимым спектром ресурсов, позволяющим вести результативную информационную политику. «И сил, и времени на то, чтобы рассказывать о своей деятельности, не остается совсем. И даже если сейчас очень много НКО учат работать в социальных сетях, делать правильный контент, правильные публикации в то время, которое нужно. И все это замечательно. Но вопрос в том, что ресурсов на это уже не хватает» (интервью № 9, женщина, сотрудник, некоммерческая организация, Екатеринбург). Однако речь здесь идет об отсутствии не столько временного, сколько кадрового ресурса. Большинство СО НКО Екатеринбурга, в том числе имеющих длительную историю, не могут себе позволить держать в штате специалиста, который решал бы задачи информационного продвижения организации, либо могут привлечь такового на ограниченный промежуток времени на аутсорсе.

Помимо дефицита времени и кадровой проблемы, сотрудники и руководители СО НКО Екатеринбурга сталкиваются с отсутствием бюджета и стратегии для внедрения цифровой логики в операционную деятельность организаций. «И, соответственно, тут несколько проблем. Проблема первая, она заключается в том, что некогда, нету сил, нету времени, нет денег на привлечение специалистов» (интервью № 9, женщина, сотрудник, некоммерческая организация, Екатеринбург). Те же организации, которые привлекали к реализации собственных проектов специалиста на принципах аутсорсинга, имеют опыт столкновения с некачественным оказанием услуг со стороны внешних подрядчиков, например при создании внутреннего цифрового продукта НКО. Однако это же побуждает специалистов некоммерческого сектора повышать уровень собственных компетенций, чтобы предотвратить подобные ситуации в дальнейшем.

Представители СО НКО, участвующие в интервью, обозначили общесекторальную потребность в создании единого регионального информационного агрегатора, который мог бы облегчить доступ к информации о грантах и конкурсах. При этом НКО, в особенности те, что входят в список региональных поставщиков социальных услуг, хотели бы иметь допуск к клиентским базам данных государственных учреждений (ИАИС), но реализация этой идеи сталкивается, как подчеркивают некоторые респонденты, с внутренней монопольной политикой регионального министерства и с отсутствием денежных средств для закупки оборудования и программного обеспечения, соответствующих требованиям к информационной безопасности министерских структур.

Тем не менее пандемия 2020–2021 гг. внесла некоторые коррективы в ландшафт цифровизации местного некоммерческого сектора. Во-первых, обозначилась проблема, связанная с вопросом отсутствия в российских законодательных актах пункта о возможности предоставления социальных услуг в онлайн-формате (онлайн-услуг), что автоматически влечет за собой и невозможность получения СО НКО — участниками Реестра поставщиков социальных услуг, оказывающих такие, государственной компенсации [33].

Во-вторых, пандемия выявила наличие феномена цифрового неравенства среди клиентов СО НКО, часть которых по самым разным причинам не имеет возможности использовать современные технологии. В силу этого одни СО НКО вынуждены адаптировать под возможности клиентов традиционные форматы взаимодействия, ориентируясь на поддержание личного контакта как ключевого способа оказания помощи, другие же с возрастающей интенсивностью организуют новые каналы взаимодействия с подопечными, в первую очередь с помощью социальных сетей и мессенджеров⁸.

В-третьих, возросло количество создаваемых и/или внедряемых СО НКО цифровых продуктов и услуг. Одна из СО НКО Екатеринбурга в связи с увеличением спроса в период пандемии на оказание социальных услуг в полустационарной форме, который резко вырос из-за перенаправления в сторону НКО клиентов государственных учреждений, внедрила специально разработанный программный компьютерный комплекс (С. О. Н. 2.0 КРОН), позволяющий автоматизировать процес-

⁸ В Свердловской области по итогам панельной дискуссии на тему «Цифровая трансформация СО НКО» принята резолюция. URL: <http://economy.midural.ru/content/v-sverdlovskoy-oblasti-poitogam-panelnoy-diskussii-na-temu-cifrovaya-transformaciya-sonko> (дата обращения: 14.06.2022).

сы заключения договоров на социальное обслуживание, внесения учетных данных об оказанных услугах и формирования сводной отчетности учреждения, в том числе для последующего получения субсидий и компенсаций. Другая некоммерческая организация реализовала проект «Заботливая связь», направленный на оказание помощи пожилым жителям города Екатеринбурга: была разработана адаптированная версия смартфона, которая позволила упростить пользование цифровым устройством. Пожилые подопечные СО НКО получили возможность вызова экстренной помощи с помощью одной кнопки, использования дополнительного канала для связи друг с другом и со специалистами организации⁹.

Наконец, среди местных СО НКО значительно вырос спрос на диджитализацию фандрайзинговой деятельности в том, что касается привлечения как финансовых средств, так и волонтерского ресурса. При этом зачастую доноры могут брать на себя волонтерскую роль, если запрос поступает от НКО непосредственно и речь идет о срочной адресной помощи¹⁰.

Другими словами, цифровизация, ускоренная кризисом COVID-19, коренным образом реформирует взаимодействие местных СО НКО с подопечными, донорами, волонтерами, партнерскими организациями, государственными учреждениями социального обслуживания и ведомственными структурами власти.

Заключение

Можно с уверенностью говорить о том, что СО НКО города Екатеринбурга к началу 2020 г. в своем развитии уже миновали этап оцифровки и находились на этапе цифровизации, в первую очередь активно осваивая различные виды платежных цифровых систем, приложения, плагины — инструменты, позволяющие увеличить число финансовых потоков для стабилизации собственного бюджета.

Побочным продуктом их стремления стало повышение узнаваемости НКО и рост уровня доверия у населения — как у потенциальных клиентов, так и у местных жителей, которые, в свою очередь, являются потенциальными донорами и волонтерами, что обеспечивается за счет продвижения организации в социальных сетях или посредством иных информационных каналов.

Оцифровка документов и данных уже представляется повседневностью местных НКО, поскольку электронный документооборот фактически вошел в обиход в сферах деятельности, связанных с предоставлением отчетности вышестоящим профильным органам и грантодающим структурам. При этом государственные органы в целом не контролируют использование цифровых технологий некоммерческим сектором, но оставляют за собой монопольное право на предоставление доступа к базам данных пользователей социальных услуг, действуя в русле реализации стратегии кибербезопасности. Отсутствие личного доступа к общей региональной базе данных пользователей социальных услуг — это очевидный минус для НКО

⁹ Цифровая трансформация НКО: на ИННОПРОМ-2021 презентованы социальные проекты, модернизированные в период коронавируса. URL: https://midural.ru/news/on_the_eve/page1/document184020/ (дата обращения: 14.06.2022).

¹⁰ XI Ежегодная конференция «Благотворительность на Урале — 2021». Пленарное заседание «Новые форматы развития благотворительности: цифровизация сектора». URL: <https://www.youtube.com/watch?v=rztDteGaZ64&t=6340s> (дата обращения: 14.06.2022).

Екатеринбурга, однако в этом случае бюджет последних не обременяется и расходами на приобретение дорогостоящего компьютерного оборудования и специализированного программного обеспечения с ежемесячным его обслуживанием.

Разработка собственных цифровых товаров и услуг для местных НКО к началу 2020 г. представляла в качестве отдаленной перспективы, что объясняется как ограниченностью ресурсов организаций, так и отсутствием интереса к цифровой продукции у клиентской аудитории, подчас отвергающей любые цифровые форматы взаимодействия. В то же время одна из СО НКО Екатеринбурга еще до распространения COVID-19 работала над созданием платформы онлайн-консультирования, некоторые другие прибегали к проведению онлайн-консультаций на постоянной основе, но создание данных продуктов оказалось тесно связано с готовностью аудитории оплачивать их использование. В качестве еще одного «допандемийного» тренда цифровизации НКО может быть отмечено обращение к посредническим площадкам с целью поиска ресурса интеллектуального волонтерства.

На пути цифровизации организаций некоммерческого сектора, как показал кейс Екатеринбурга, могут стоять две основополагающие группы проблем. Во-первых, СО НКО не готовы целенаправленно вкладываться в собственное цифровое развитие, поскольку зачастую «финансовых, человеческих, временных» ресурсов не хватает для ведения базовой деятельности организации. Это подразумевает и то, что некоммерческие организации не готовы выделять на проведение цифровой трансформации отдельную значительную по объему статью бюджета, а также редко передают эту деятельность на аутсорс. В результате решение вопроса внедрения цифровых технологий полностью ложится на плечи сотрудников НКО, при частом отсутствии у последних времени на освоение новых цифровых сервисов.

Вторая проблема проистекает из первой: хотя штатный персонал НКО Екатеринбурга и владеет цифровыми компетенциями, по крайней мере на базовом уровне, он рассматривает перспективы цифровизации только в контексте текущей деятельности, то есть большинство НКО не занимаются вопросами разработки стратегии цифровой трансформации. Управляющие структуры некоммерческих организаций слишком озабочены поддержанием операционной деятельности, чтобы иметь возможность сформировать стратегический план развития и включить в этот план обновление цифрового инструментария, а также «оцифровать» логику управления организации для достижения новых полезных экономических и административных эффектов.

Актуальность приведенных выше выводов подкрепляется более поздними данными 2020 и 2021 гг., которые также свидетельствуют о том, что повысился темп цифровизации некоммерческого сектора в регионе в целом, и об изменении подхода к использованию цифрового инструментария среди самих СО НКО. Резкое возрастание нагрузки на некоммерческий сектор продемонстрировало преимущество автоматизации некоторых процессов деятельности внутри НКО. Ценностного перехода к построению стратегии цифрового развития среди локальных СО НКО еще не произошло, не в последнюю очередь из-за существенных затрат на технологическую трансформацию, но ко многим приходит осознание того, что цифровые технологии являются не просто полезным, но и необходимым инструментом в работе современной некоммерческой организации.

В качестве позитивного изменения может быть отмечено и то, что пандемия коронавируса COVID-19 выступила катализатором активного включения в процессы цифровизации некоммерческого сектора органов публичной власти, которые заинтересованы в создании комфортных условий развертывания цифровой трансформации на территории региона как для НКО, так и для их клиентов. На практике это выливается в усиление информационной поддержки некоммерческих организаций в русле лоббирования результативности и качества их деятельности, в поощрение развития клиентских сервисов и сервисов информационного взаимодействия СО НКО.

Все вышеперечисленное позволяет нам заключить, что, несмотря на понимание и принятие в последние несколько лет представителями третьего сектора Екатеринбурга преимуществ использования цифровой продукции для достижения отдельных задач, таких как увеличение информационного охвата целевой аудитории, адресного общения с донорами, повышения уровня открытости организации, сокращения временных издержек и упрощения ведения ряда внутренних управленческих процессов, они не видят общей перспективы. Во многом сама цифровизация воспринимается как феномен, привнесенный извне, обусловленный динамикой изменения потребительского спроса, рынка и общественных институтов, и в силу этого обременяющий, поскольку некоммерческий сектор предпочитает оставаться в зоне комфорта и ограничивается использованием традиционных массовых цифровых продуктов (сайты, социальные сети, мессенджеры, платежные цифровые системы и плагины) в своей деятельности. Тем не менее некоторые социально ориентированные НКО Екатеринбурга, все еще действующие в рамках парадигмы традиционной логистики, начали движение в сторону внедрения цифровых решений в том, что касается развития каналов коммуникации с клиентами, управления финансовыми потоками, агрегирования данных, взаимодействия со стейкхолдерами организации.

На наш взгляд опыт цифровизации организаций третьего сектора Екатеринбурга может быть показателен для СО НКО в других регионах, в особенности там, где институционализация этого сектора запущена сравнительно недавно и где жизнедеятельность многих НКО исчисляется всего одним-двумя годами. Опираясь на локальный кейс, представленный в данной статье, они имеют возможность с большей результативностью выстраивать собственную стратегию цифровизации, в особенности в тех аспектах, которые касаются разработки собственных цифровых продуктов и нивелирования негативного эффекта от присутствия барьеров внутри механизма цифровой трансформации.

Литература

1. Доклад о деятельности и развитии СО НКО в 2020 г. Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/doklad_o_deyatelnosti_i_razvitiy_socialno_orientirovannyh_nekommercheskih_organizacij.html (дата обращения: 21.12.2021).
2. Региональный рейтинг третьего сектора «РЕГИОН-НКО» 2020 г. Общественная палата Российской Федерации. URL: <https://files.oprf.ru/storage/documents/rejting-nko-2020-3.pdf> (дата обращения: 22.12.2021).
3. Результаты рейтинга субъектов РФ по активности поддержки НКО 2019 г. Минэкономразвития России. URL: <http://www.nko.economy.gov.ru/Public/NewsPage/Details.html?id=107> (дата обращения: 22.12.2021).
4. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2000.

5. Чикова Е. В. Тенденции развития социально ориентированных некоммерческих организаций как поставщиков социальных услуг // XXII Уральские социологические чтения. Национальные проекты и социально-экономическое развитие Уральского региона: материалы Всероссийской научно-практической конференции. Екатеринбург, 2020. С. 56–61.
6. Вишнева К. В. Цифровизация некоммерческого сектора // Ученые заметки ТОГУ. 2019. № 10 (4). С. 49–52.
7. Shafiee Nahrkhalaji S., Shafiee S., Shafiee M., Hvam, L. Challenges of digital transformation: The case of the non-profit sector // Proceedings of 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM). 2018. P. 1245–1249. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607762>
8. Spelhaug J., Woodman L. The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation. A strategic approach for achieving exponential impact through people, process, and technology. Microsoft. URL: https://solutionscenter.nethope.org/assets/collaterals/180922-Digital-Transformation-WP_Updated_10132017.PDF (дата обращения: 24.12.2021).
9. Косыгина К. Е. Российский и зарубежный опыт применения информационно-коммуникационных технологий в работе некоммерческих организаций // Society and Security Insights. 2019. № 2. С. 32–36. <https://doi.org/10.14258/SSI%282019%292-5373>
10. Boles B. Technology's role in the nonprofit sector: increasing organizational effectiveness and efficiency through technology innovations // Columbia Social Work Review. 2013. No. 4. P. 69–79. <https://doi.org/10.7916/D88P5Z1B>
11. Актуальные проблемы цифровизации социальных услуг / под ред. О. И. Бородкиной, А. В. Старшиновой. СПб.: Скифия-принт, 2021.
12. Володина О. И. Инструменты продвижения некоммерческих проектов в сети Интернет: современные тренды // Коммуникология. 2017. № 1. С. 92–104. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2021.31\(2\).230-240](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2021.31(2).230-240)
13. Шарипова В. Д. Способ выбора CRM-системы как инструмента цифровой трансформации в некоммерческом секторе // Системный анализ и логистика. 2020. № 3 (25). С. 9–17. <https://doi.org/10.31799/2007-5687-2020-3-9-17>
14. Ходорова Ю., Боброва А. Роль социальной сети «ВКонтакте» в развитии и продвижении некоммерческих организаций. М.: КАФ, 2018.
15. Крайнова Н. В., Прусов Д. А. Социальные сети как способ коммуникации НКО и общества (на примере Ярославской области) // PR и реклама в изменяющемся мире: региональный аспект. 2021. № 24. С. 142–148.
16. Стариков И. Г. Социальный капитал в сетях городских некоммерческих проектов: сетевой анализ аудиторий групп городских проектов в социальной сети «ВКонтакте» // Региональные проблемы преобразования экономики. 2017. № 85 (11). С. 24–32.
17. Belenioti Z.-Ch., Vassiliadis C. A. Social media impact on NPO brand equity: Conceptualizing the trends and prospects // 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB). 2017. P. 150–160.
18. Корнеева И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования // Мониторинг общественного мнения: экономические и социальные перемены. 2016. № 4. С. 48–66. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2016.4.04>
19. Nageswarakurukkal K., Gonçalves P., Moshtari M. Improving fundraising efficiency in small and medium sized non-profit organizations using online solutions // Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing. 2019. No. 32 (3). P. 1–26. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589627>
20. Cheng H., Cong L. How to turn lurkers into donors? A study of online social support interactions between nonprofit organizations and their followers // International Review on Public and Nonprofit Marketing. 2020. No. 17. P. 527–547. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00255-2>
21. Starshinova A. V., Arkhipova E. B., Borodkina O. I. Crowdsourcing technologies in municipal administration: The cases of Russian cities // Sociology of Science and Technology. 2020. no. 11 (3). P. 90–105. <https://doi.org/10.24411/2079-0910-2020-13006>
22. Saura J. S., Palos-Sanchez P. R., Martin-Velicia F. What drives volunteers to accept a digital platform that supports NGO projects? // Frontiers in Psychology. 2020. No. 11. P. 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00429>
23. Гафарова Э. Р., Архипова Е. Б. Применение онлайн-платформ интеллектуального волонтерства в деятельности некоммерческих организаций // Социальная работа и социальная политика в условиях меняющейся архитектуры социального государства: материалы Всероссийской конференции. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. С. 11–20.

24. Старшинова А. В., Чикова Е. В., Платонова Л. А. Цифровое развитие социально ориентированных НКО: кейсы Республики Саха (Якутия) и Хабаровского края // Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. 2021. № 4. С. 166–179. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.4.11>
25. Архипова Е. Б., Бородкина О. И. Проблемы и противоречия цифровой трансформации социальных служб в России // Социология науки и технологий. 2021. № 12 (4). С. 116–134. <https://doi.org/10.24412/2079-0910-2021-4-116-134>
26. Бородкина О. И., Сибирев В. А. Цифровой капитал потребителей социальных услуг: факторы влияния и потребность в инвестициях // Журнал исследований социальной политики. 2021. № 19 (1). С. 129–142. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-1-129-142>
27. Цифровая трансформация НКО: от аутсайдеров до передовиков // НИУ ВШЭ: [сайт]. URL: <https://grans.hse.ru/news/423663627.html> (дата обращения: 20.11.2021).
28. Кирюхина Н. А., Тополева-Солдунова Е. А., Коротеева О. В. НКО в цифровом пространстве. Уроки пандемии и точки роста // IX Международная конференция исследователей гражданского общества «Трансформация третьего сектора в цифровую эпоху». URL: https://www.youtube.com/watch?v=2R19hGPx_EU (дата обращения: 25.11.2021).
29. Скокова Ю., Корнеева И., Краснопольская И. Цифровизация некоммерческого сектора: готовность, барьеры и эффекты // НИУ ВШЭ: [сайт]. URL: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/482698930.pdf> (дата обращения: 20.11.2021).
30. Архипова З. В. Трансформация «Электронного правительства» в «Цифровое правительство» // Известия Байкальского государственного университета. 2016. № 26 (5). С. 818–824. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26\(5\).818-824](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26(5).818-824)
31. Тырина Е. Оцифровка, цифровизация и цифровая трансформация: разбираем понятия // ECM-Journal. 2019. URL: <https://ecm-journal.ru/docs/Ocifrovka-cifrovizacija-i-cifrovaja-transformacija-razbiraem-ponjatija.aspx> (дата обращения: 18.12.2021).
32. Реестр поставщиков социальных услуг Свердловской области. Информационная система «Социальное обслуживание населения». URL: <http://isson.msp.midural.ru/orglist.jsp> (дата обращения: 23.12.2021).
33. Новожилов А. Б. Участие НКО на рынке оказания социальных услуг с применением современных цифровых технологий // IX Международная конференция исследователей гражданского общества «Трансформация третьего сектора в цифровую эпоху». URL: https://www.youtube.com/watch?v=jMyF3diXFto&feature=emb_logo (дата обращения: 11.05.2022).

Статья поступила в редакцию 29 января 2022 г.;
рекомендована к печати 29 апреля 2022 г.

Контактная информация:

Чикова Евгения Викторовна — ст. преп.; pargelia@yandex.ru

Кузьмина Анна Павловна — канд. ист. наук, ст. преп.; annakuzm@yandex.ru

The features of digitalization of regional socially oriented NPOs: Cases of Yekaterinburg*

E. V. Chikova, A. P. Kuzmina

Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin,
19, ul. Mira, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation

For citation: Chikova E. V., Kuzmina A. P. The features of digitalization of regional socially oriented NPOs: Cases of Yekaterinburg. *Vestnik of Saint Petersburg University. Sociology*, 2022, vol. 15, issue 2, pp. 137–154. <https://doi.org/10.21638/spbu12.2022.203> (In Russian)

The article presents the results of a study of the digitalization of activities of socially oriented non-profit organizations in Yekaterinburg. This city was chosen because of its status as the

* This article was prepared within the framework of the Russian Science Foundation project no. 19-18-00246-П “Challenges of Transforming the Social State in Russia: Institutional Changes, Social Investments, and Digitalization of Social Services”, which is being implemented at Saint Petersburg State University.

administrative center of the Ural Federal District and the Sverdlovsk Region, which scores high in the development ratings of the non-profit sector of social services. Interviews with representatives of SO NPOs showed that organizations in Yekaterinburg are going through the stage of “digitalization” Most often they resort to using websites, social networks, instant messengers and online fundraising. Some NGOs are working on creating digital products in various forms for online consultation. The digital dividends received by SO NPOs in Yekaterinburg include: reduction of time costs due to the introduction of electronic document management, an increase in the inflow of financial resources due to the use of online fundraising tools, and a reduction in the risk of loss of reputation due to an increase in the level of publication openness of information resources of NPOs. Information portals are gaining popularity among NGOs, acting as intermediaries in attracting intellectual volunteers to social projects. Furthermore, a sector-wide need in a regional information aggregator for NPOs and in facilitating access of non-profit social service providers to databases of service recipients was identified. Among the barriers to digital maturation is the lack of financial and human resources, the lack of a developed strategy for digital transformation.

Keywords: socially oriented NGOs, *electronic workflows*, digitalization, digital transformation, online fundraising.

References

1. *Report on the activities and development of SO NPO — 2020.* Minekonomrazvitiia Rossii, available at: https://www.economy.gov.ru/material/file/8be0adaa07fd23125c4920afe40e8757Doklad_NKO.pdf (accessed: 21.12.2020).
2. *Regional rating of the third sector “REGION-NPO” — 2020.* Obshchestvennaia palata Rossiiskoi Federatsii, available at: <https://files.oprf.ru/storage/documents/rejting-nko-2020-3.pdf> (accessed: 22.12.2021).
3. *Rating of Russian regions by activity of supporting NGOs — 2019.* Minekonomrazvitiia Rossii, available at: <http://www.nko.economy.gov.ru/Public/NewsPage/Details.html?id=107> (accessed: 22.12.2021).
4. Castells M. *Information Age: Economics, Society and Culture.* Moscow, HSE University Publishing House, 2000. (In Russian)
5. Chikova E. V. *Trends in the development of socially oriented non-profit organizations as providers of social services.* XXII Ural'skie sotsiologicheskie chteniia. Natsional'nye proekty i sotsial'no-ekonomicheskoe razvitie Ural'skogo regiona: materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Ekaterinburg, 2020, pp. 56–61. (In Russian)
6. Vishneva K. V. Digitalization of the non-profit sector, *Uchenye zametki TOGU*, 2019, vol. 10 (4), pp. 49–52. (In Russian)
7. Shafiee Nahrkhalaji S., Shafiee S., Shafiee M., Hvam, L. Challenges of digital transformation: The case of the non-profit sector. *Proceedings of 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 2018, pp. 1245–1249. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2018.8607762>
8. Spelhaug J., Woodman L. *The New Imperative of Nonprofit Digital Transformation. A strategic approach for achieving exponential impact through people, process, and technology.* Microsoft, available at: https://cdn2.hubspot.net/hubfs/575821/Nonprofit%20Digital%20Transformation%20Whitepaper_9_23_17.pdf (accessed: 24.12.2021).
9. Kosygina K. E. Russian and foreign experience in the use of information and communication technologies in the work of non-profit organizations. *Society and Security Insights*, 2019, no. 2, pp. 32–36. <https://doi.org/10.14258/SSI%282019%292-5373> (In Russian)
10. Boles B. Technology's role in the nonprofit sector: Increasing organizational effectiveness and efficiency through technology innovations. *Columbia Social Work Review*, 2013, no. 4, pp. 69–79. <https://doi.org/10.7916/D88P5Z1B>
11. Actual problems of digitalization of social services, eds. O.I. Borodkina, A. V. Starshinova. St Petersburg, Skifia-print Publ., 2021. 232 p. (In Russian)
12. Volodina O.I. Tools for promoting non-commercial projects on the Internet: current trends. *Kommunikologiya*, 2017, no. 1, pp. 92–104. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2021.31\(2\).230-240](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2021.31(2).230-240) (In Russian)

13. Sharipova V.D. The method of choosing a CRM system as a tool for digital transformation in the non-profit sector. *Sistemnyi analiz i logistika*, 2020, vol. 3 (25), pp. 9–17. <https://doi.org/10.31799/2007-5687-2020-3-9-17> (In Russian)
14. Khodorova Y., Bobrova A. The role of the social network “VKontakte” in the development and promotion of non-profit organizations. Moscow, KAF Publ., 2018. (In Russian)
15. Krainova N. V., Prusov D. A. Social networks as a way of communication between NGOs and society (on the example of the Yaroslavl region). *PR i reklama v izmeniaushchemsya mire: regional'nyi aspekt*, 2021, no. 24, pp. 142–148. (In Russian)
16. Starikov I. G. Social capital in the networks of urban non-commercial projects: a network analysis of the audiences of groups of urban projects in the VKontakte social network. *Regional'nye problemy preobrazovaniia ekonomiki*, 2017, vol. 85 (11), pp. 24–32. (In Russian)
17. Belenioti Z.-Ch., Vassiliadis C. A. *Social media impact on NPO brand equity: Conceptualizing the trends and prospects*. 10th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business (EMAB). Rome, 2017, pp. 150–160.
18. Korneeva I. E. Fundraising in Russian non-profit organizations: results of an empirical study. *Monitoring obshchestvennogo mneniia: ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny*, 2016, no. 4, pp. 48–66. <https://doi.org/10.14515/monitoring.2016.4.04> (In Russian)
19. Nageswarakurukkal K., Gonçalves P., Moshtari M. Improving fundraising efficiency in small and medium sized non-profit organizations using online solutions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 2019, vol. 32 (3), pp. 1–26. <https://doi.org/10.1080/10495142.2019.1589627>
20. Cheng H., Cong L. How to turn lurkers into donors? A study of online social support interactions between nonprofit organizations and their followers. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 2020, no. 17, pp. 527–547. <https://doi.org/10.1007/s12208-020-00255-2>
21. Starshinova A. V., Arkhipova E. B., Borodkina O. I. Crowdsourcing technologies in municipal administration: The cases of Russian cities. *Sociology of Science and Technology*, 2020, vol. 11 (3), pp. 90–105. <https://doi.org/10.24411/2079-0910-2020-13006>
22. Saura J. S., Palos-Sanchez P. R., Martin-Velicia F. What drives volunteers to accept a digital platform that supports NGO projects? *Frontiers in Psychology*, 2020, no. 11, pp. 1–14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00429>
23. Gafarova E. R., Arkhipova E. B. The use of online platforms for intellectual volunteering in the activities of non-profit organizations. *Social work and social policy in the changing architecture of the welfare state Yekatrinnburg*, 2021, pp. 11–20. (In Russian)
24. Starshinova A. V., Chikova E. V., Platonova L. A. Digital development of socially oriented NGOs: cases of the Republic of Sakha (Yakutia) and the Khabarovsk Territory. *Vestnik PNIPU. Sotsial'no-ekonomicheskie nauki*, 2021, no. 4, pp. 166–179. <https://doi.org/10.15593/2224-9354/2021.4.11> (In Russian)
25. Arkhipova E. B., Borodkina O. I. Problems and contradictions of the digital transformation of social services in Russia. *Sociology of science and technology*, 2021, vol. 12 (4), pp. 116–134. <https://doi.org/10.24412/2079-0910-2021-4-116-134> (In Russian)
26. Borodkina O. I., Sibirev V. A. The digital capital of social services consumers: Factors of influence and the need for investment. *Zhurnal issledovaniia sotsial'noi politiki*, 2021, vol. 19 (1), pp. 129–142. <https://doi.org/10.17323/727-0634-2021-19-1-129-142> (In Russian)
27. Digital Transformation of NGOs: From Outsiders to Forerunners. HSE, available at: <https://grans.hse.ru/news/423663627.html> (accessed: 20.11.2021).
28. Kiryukhina N. A., Topoleva-Soldunova E. A., Koroteeva O. V. NGOs in the digital space: Pandemic lessons and points of growth. *IX International Conference of Civil Society Researchers “Transformation of the Third Sector in the Digital Age”*. available at: https://www.youtube.com/watch?v=2R19hGPx_EU (accessed: 25.11.2021).
29. Skokova Y., Korneeva I., Krasnopolskaya I. Digitalization of the non-profit sector: readiness, barriers and effects. HSE, available at: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/482698930.pdf> (accessed: 20.11.2021).
30. Arkhipova Z. V. Transformation of “Electronic Government” into “Digital Government”. *Izvestiia Baikalskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2016, vol. 26 (5), pp. 818–824. [https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26\(5\).818-824](https://doi.org/10.17150/2500-2759.2016.26(5).818-824) (In Russian)
31. Tyrina E. *Digitization, digitalization and digital transformation: understanding concepts*. ECM-Journal, available at: <https://ecm-journal.ru/docs/Ocifrovka-cifrovizaciya-i-cifrovaja-transformaciya-razbiraem-ponjatija.aspx> (accessed: 18.12.2021).
32. Register of providers of social services in the Sverdlovsk region. *Informatsionnaia sistema “Sotsial'noe obsluzhivanie naseleniia”*, available at: <http://isson.msp.midural.ru/orglist.jsp> (accessed: 23.12.2021).

33. Novozhilov A. B. Participation of NGOs in the market for the provision of social services using modern digital technologies. *IX International Conference of Civil Society Researchers “Transformation of the Third Sector in the Digital Age”*, available at: https://www.youtube.com/watch?v=jMyF3diXFto&feature=emb_logo (accessed: 11.05.2022).

Received: January 29, 2022

Accepted: April 29, 2022

Authors' information:

Evgeniya V. Chikova — Senior Lecturer; pargelia@yandex.ru

Anna P. Kuzmina — PhD in History, Senior Lecturer; annakyzm@yandex.ru