



Цифровизация некоммерческого сектора: готовность, барьеры и эффекты

Исследование «Цифровизация некоммерческого сектора: готовность, барьеры и эффекты» проведено Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ при поддержке программы «Центр развития филантропии» Благотворительного фонда Владимира Потанина и в партнерстве с Благотворительным фондом поддержки и развития социальных программ «Социальный навигатор».

Полная версия отчета доступна на сайте <http://digitalnonprofit.ru/>

Команда исследователей



Юлия Скокова
Директор Центра



Ирина Краснополяская
Эксперт



Ирина Корнеева
Эксперт



Полина Гусева
Стажер-исследователь



Мария Рыбникова
Стажер-исследователь



Святослав Фадеев
Ассистент



Александра Зелинская
Ассистент

Благодарности

Мы благодарим экспертную группу проекта за консультации по дизайну исследования и помощь в сборе данных. Мы благодарим – Алексея Сидоренко (Теплица социальных технологий), Ирину Ефремову-Гарт (IBM), Сергея Исакова (Фонд «Вера»), Евгению Левенец (Детские деревни SOS), Кристину Казакову (Инфокультура), Даниила Шевчука (Нужна помощь), а также представителя Благотворительного Фонда Владимира Потанина Романа Скоцкокого и партнера проекта Фонда «Социальный навигатор» Татьяну Задирако.

При цитировании использовать следующую ссылку:

Скокова Ю., Корнеева И., Краснополяская И. и др. Цифровизация некоммерческого сектора: готовность, барьеры и эффекты. 2021. Исследование выполнено Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ при поддержке программы «Центр развития филантропии» Благотворительного фонда Владимира Потанина и в партнерстве с Благотворительным фондом поддержки и развития социальных программ «Социальный навигатор».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ	3
ОБ ИССЛЕДОВАНИИ	5
ПОНЯТИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....	8
УРОВЕНЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ.....	13
УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ	19
ПРАКТИКИ.....	31
СТИМУЛЫ	42
БАРЬЕРЫ.....	50
ЭФФЕКТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ	56
ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ	62
РЕКОМЕНДАЦИИ.....	70
СПИСОК ИСТОЧНИКОВ.....	77

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ

Понятие цифровизации

НКО понимают цифровизацию чаще всего как применение конкретных цифровых решений, которые позволяют упростить и автоматизировать работу. При этом цифровизация воспринимается как признак развитости и конкурентоспособности НКО. В представлении НКО цифровизация является рабочей задачей, с которой при желании и необходимости может справиться любая организация в силу, как минимум, равной доступности различных бесплатных технологий. Однако это не означает, что НКО готовы отказаться от внешней поддержки при решении данной задачи, наоборот, они на нее традиционно рассчитывают.

Уровень цифровизации НКО

Было выделено три кластера НКО, отличающихся по уровню цифровизации, определяемым через количество используемых цифровых практик и по установкам НКО относительно места цифровизации в работе организации. Получены следующие кластеры:

1. Лидеры (13%) – НКО с высоким уровнем цифровизации. Таких организаций больше среди фондов; НКО, работающих на уровне РФ в целом; организаций с большим числом сотрудников (более 10); НКО с руководителем до 40 лет; НКО с диверсифицированной структурой финансирования (5 и более источников).
2. Догоняющие (72%) – НКО со средним уровнем цифровизации. Чаще встречаются среди АНО; организаций, работающих в сфере культуры и искусства; НКО со средним количеством сотрудников (5-10 чел.); с руководителем в возрасте 51-60 лет.
3. Отстающие (16%) – НКО с низким уровнем цифровизации. Чаще встречаются среди общественных организаций; НКО, работающих на локальном уровне; без сотрудников и волонтеров; НКО, где средний возраст сотрудников старше 50 лет, а возраст руководителя старше 60 лет.

Управление цифровизацией

Большинство НКО понимают значимость цифровизации для развития, однако в конкретных планах и бюджетах это отражается существенно реже. Чаще всего инициатива и ответственность за цифровизацию принадлежит руководителю, а в четверти НКО есть постоянный IT-сотрудник. При этом распространена ситуация коллективной ответственности, когда цифровизация – это задача всех сотрудников без конкретного ответственного. На практике цифровизация оказывается затратным, трудоемким процессом, который чаще всего успешно реализуется в крупных и финансово устойчивых НКО.

Практики

НКО используют разнообразные цифровые практики. При этом работают с ними довольно поверхностно, не используя значительную часть возможностей, особенно при работе с сайтом и социальными сетями. Большинство НКО используют цифровые инструменты для внутренней и внешней коммуникации, для работы с документами, а управление деятельностью НКО и анализ данных являются наименее цифровизированными областями.

Стимулы

Наиболее актуальными для НКО являются внутренние стимулы цифровизации: формирование имиджа открытой и прозрачной организации, оптимизация текущих процессов, рост и масштабирование НКО, желание быть модными и современными. Стимулы различаются среди НКО с разным уровнем цифровизации. В то время как НКО-лидеры в большей степени ориентированы на внутренние стимулы, для отстающих в плане цифровизации НКО наиболее актуальна внешняя поддержка – гранты на разработку, внедрение и поддержку IT-решений, бесплатные цифровые решения, помощь IT-волонтеров.

Барьеры

Барьеры цифровизации НКО чаще всего связаны с недостаточным финансированием, невысокой цифровой грамотностью сотрудников, незнанием рынка цифровых решений, сложностями во взаимодействии с IT-специалистами. Такие барьеры, как неготовность сотрудников НКО к цифровизации, их сопротивление изменениям и другие препятствия, связанные с непониманием вклада цифровизации в деятельность НКО, оказались менее значимыми.

Эффекты

Эффекты от использования цифровых решений в восприятии опрошенных НКО чаще связаны с имиджем НКО – ростом открытости и прозрачности, улучшением репутации – чем с повышением объемов финансирования и более эффективным управлением сотрудниками и волонтерами. Положительные эффекты чаще назывались НКО-лидерами цифровизации, а также НКО, где есть IT-сотрудник в штате или по договору, который инициирует или отвечает за цифровизацию. Финансовая результативность цифровизации – не такой очевидный результат, как можно было ожидать, и в представлении НКО такой результат не является «гарантированным». О росте объемов финансирования говорило 7% НКО, несмотря на то, что почти каждая третья НКО заявляет об автоматизации и ускорении рабочих процессов и росте охвата целевых аудиторий. Это указывает на сложность получения и отложенный характер финансовых результатов цифровизации.

Влияние пандемии

Ограничения, вызванные коронавирусом, привели НКО к осознанию их цифровых провалов и показали необходимость цифровизации самых разных сфер: от внутренней коммуникации между сотрудниками и практик управления организацией до электронного документооборота и фандрайзинга. На практике освоение новых технологий произошло в ограниченном масштабе, чаще всего в формате видеозвонков. При этом если НКО с низким уровнем цифровизации были вынуждены практически полностью поменять режим работы, то НКО-лидерам было достаточно внести только небольшие корректировки в работу организации при переходе на удаленный режим.

Кто и как может способствовать цифровизации сектора

Основным драйвером развития цифровизации сектора НКО считают грантодающие организации. На втором месте с небольшим отрывом – сами НКО, что подтверждает тезис о том, в сфере цифровизации российские НКО занимают активную субъектную позицию и считают это, в первую очередь, своей зоной ответственности. Примерно треть опрошенных ожидают поддержки от IT-компаний и специалистов, органов власти разного уровня и IT-волонтеров. Реже остальных в этом контексте упоминаются крупные НКО-лидеры и бизнес.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Цифровизация – глобальный процесс, охватывающий все сектора экономики и сферы общественной жизни. Сегодня в России, согласно данным [Евромонитора](#) за 2019 г., 83% россиян имеют доступ к интернету (16 место в мире), 63% пользуются мобильным интернетом со смартфона (22 место в мире), 38% пользуются интернет-банкингом (27 место в мире) и 22% совершают онлайн покупки и заказывают товары через интернет (20 место в мире). Каждый из перечисленных показателей существенно вырос за последние пять лет. Уровень цифровизации государственных сервисов в России по данным исследования ООН [E-Government Development Index \(EGDI\)](#) относится к категории «очень высоких». Наблюдаемая цифровизация в коммерческой сфере и сфере государственного управления ставит перед НКО вызов соответствовать современному тренду, который формирует определенные ожидания от благотворительных и социальных организаций со стороны потенциальных доноров и благополучателей. В долгосрочной перспективе цифровизация некоммерческих организаций является необходимым условием выживания и конкурентоспособности.

В России тема цифровизации некоммерческого сектора мало изучена и только входит в исследовательское поле. Тем не менее за последний год появился ряд исследований и обзоров, ставящих целью оценку [распространенности применения различных цифровых технологий в деятельности НКО](#) и [благотворительных организаций](#), а также [перспектив их внедрения в будущем](#). Имеющиеся исследования используют методологию онлайн-опроса, что, с одной стороны, дает возможность количественно замерить текущее состояние и распространенность применения тех или иных практик, а с другой – не позволяет глубже понять реальные стимулы и барьеры цифровизации некоммерческого сектора. В нашем исследовании мы объединили качественные и количественные данные для получения комплексной оценки состояния цифровизации некоммерческого сектора в России.

Цель исследования – выявление практик применения цифровых технологий, основных барьеров и стимулов цифровизации российских НКО.

Задачи исследования:

1. сформировать реестр практик цифровизации среди российских НКО и оценить уровень их распространенности,
2. выявить основные барьеры внедрения цифровых технологий и их интеграции в рабочие процессы в НКО, в т.ч. с точки зрения цифровой компетенции сотрудников и ресурсных возможностей НКО,
3. определить наличие и характер эффектов от практик цифровизации на отдельные стороны работы организации,
4. установить влияние распространения коронавируса на цифровизацию НКО,
5. сформировать перечень лучших практик применения цифровых технологий в работе НКО (в т.ч. в разрезе размера организаций и направлений их деятельности) и разработать рекомендации по цифровизации некоммерческого сектора.

Дизайн исследования

Исследование основано на основе методологии смешанных исследований, когда объединяются качественные (интервью) и количественные (опрос) методы исследования для получения более обоснованных и подкрепленных различными типами данных результатов.

Сроки реализации проекта: октябрь 2020 – март 2021.

Предварительный этап

На предварительном этапе исследования был проведен обзор литературы и существующих прикладных и академических исследований по теме цифровизации в целом и цифровизации НКО в частности. Полученные выводы мы обсудили с экспертной группой по исследованию, чтобы более точно сформулировать основные гипотезы исследования, уточнить выборку НКО и подготовить гайд интервью для качественного этапа исследования. Экспертная группа состояла из представителей НКО и экспертов в области цифровизации, всего восемь участников.

Качественный этап

На качественном этапе исследования было проведено 40 полуструктурированных интервью с тремя категориями респондентов:

- **НКО+:** 18 интервью с представителями НКО, имеющих, по предварительным экспертным оценкам или по результатам интервью, «продвинутый» уровень цифровых компетенций
- **НКО:** 14 интервью с НКО, использующими лишь базовые цифровые технологии
- **эксперты:** 8 интервью с экспертами – представителями НКО, IT-специалистов и IT-компаний, работающих с НКО

Опрошенные НКО мы относили к категории «продвинутых» в случае, если а) у них есть IT-специалист или IT-отдел, что косвенно свидетельствует о высокой вовлеченности НКО в работу с цифровыми сервисами, или б) организация применяет в своей работе сложные и относительно редкие для сектора технологии, например, CRM-системы, сайты с личным кабинетом, принимает онлайн-пожертвования и работает с полученными данными по сегментации доноров. В остальных случаях, когда, например, у НКО имеется свой простой сайт-визитка, ведутся социальные сети, в работе используется облачное хранилище, организация относилась к категории «обычных» НКО.

Среди 40 НКО и экспертов, принявших участие в качественном этапе исследования, 25 московских организаций, остальные опрошенные – из крупных (Санкт-Петербург, Самара, Пермь, Казань, Екатеринбург, Красноярск, Хабаровск) и средних (Рязань, Белгород, Череповец) городов.

Распределение опрошенных НКО по видам деятельности следующее:

- 19 организаций из сферы оказания социальных услуг (детям-сиротам, инвалидам, пожилым людям, ВИЧ-положительным)
- 4 фандрайзинговых фонда
- 3 экологических организации
- 3 инфраструктурных НКО
- 2 правозащитных организации
- 1 волонтерская организация

Все интервью проводились в онлайн формате. Аудиозаписи интервью были расшифрованы и закодированы методом сквозного тематического кодирования в программе Atlas.ti. В результатах исследования представлен анализ цитат интервью респондентов по тематическим кодам. В качестве примеров цитат респондентов выбирались наиболее емкие и содержательные высказывания различных категорий респондентов.

Количественный этап

Сбор количественных данных проведен методом онлайн-опроса НКО по базе email-адресов, собранных Центром оценки общественных инициатив ИППИ НИУ ВШЭ. В результате опроса получено 425 ответов, 412 из которых вошли в итоговый массив после проверки соответствия, что ответившие представляют НКО, а не иную организацию. Итоговая выборка сбалансирована по направлениям деятельности НКО, региону регистрации и возрасту организации.

Полученные данные были проанализированы методами частотного и кластерного анализа в пакете SPSS. Для визуализации данных использовался Microsoft Power BI.

Описание выборки

Среди НКО, ответивших на опрос, больше всего общественных организаций (38%), автономных некоммерческих организаций (28%) и фондов (18%). Большинство опрошенных НКО – это региональные организации из 63 российских регионов, только 30% НКО зарегистрированы в Москве. В выборку попали организации разного возраста примерно в равных пропорциях.

В выборке представлены НКО, работающие по разным направлениям деятельности. Четверть организаций работает в сфере «социальные услуги и поддержка отдельных категорий граждан» (25%), по 10% НКО работают по направлениям «культура, искусство, охрана культурного и исторического наследия», «образование и исследования». Перечисляя источники финансирования своей организации, большинство опрошенных отметили президентские гранты (38%), денежные пожертвования частных лиц (33%), доходы от реализации услуг (товаров) организации (28%) и денежные пожертвования от российских коммерческих компаний (27%). Говоря об изменениях в своей деятельности за последние два года, НКО в целом отмечают положительную динамику и рост количества проектов, направлений работы (50%), числа благополучателей (44%) и объемов привлеченных средств (36%). При этом о снижении объемов общего финансирования говорило 30% опрошенных. У большинства НКО за последние два года не изменилось число сотрудников в (54%).

Рисунок 1



ПОНЯТИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Начало любого исследования требует формулировки основных понятий. Это позволяет не только исследователям, но и читателям говорить на одном языке. Однако в социальных науках определение понятий всегда осложняется многогранностью изучаемых социальных явлений, которым практически невозможно дать консенсусные теоретические определения, включающее все их нюансы и особенности, проявляемые на практике. В нашем исследовании цифровизации НКО мы также столкнулись с необходимостью сформулировать определение понятия «цифровизация». Мы подошли к решению этой задачи с двух сторон – систематизировали литературу об определении понятия цифровизация и выявили типы интерпретаций данного понятия самими НКО. Это позволило понять, как с теоретической точки зрения формулируется определение цифровизации, и в какой мере такое определение соответствует текущему пониманию в российской некоммерческой среде.

Что такое цифровизация в теории?

[Gartner Glossary](#) выделяет три взаимосвязанных понятия, относящихся к цифровизации:

- [digitization](#) – оцифровка – «процесс перехода от аналоговой формы к цифровой» (например, переход от сбора данных «на бумаге» к работе в Excel)
- [digitalization](#) – цифровизация – «использование цифровых технологий для изменения бизнес-модели и предоставления новых возможностей для получения доходов и создания ценности; это процесс перехода к цифровому бизнесу»
- [digital transformation](#) – цифровая трансформация – «может относиться ко всему, от IT модернизации (например, облачных вычислений) до цифровой оптимизации и изобретения новых цифровых бизнес-моделей»

Данными тремя понятиями принято обозначать три этапа в эволюции цифровой среды. Так, в исследовательских работах, посвященных осмыслению массового использования компьютеров в XX веке, говорится о первом этапе, «оцифровке», как о «[процессе перевода аналоговой информации в цифровую форму](#)». Позднее, с развитием отдельных цифровых технологий, исследователи стали предлагать другое определение. Оно предполагало переход от понятия «оцифровки» к более сложному процессу «цифровизации» как «[социотехнического процесса применения цифровых технологий в более широком социальном и институциональном контексте](#)». Масштабирование данных процессов и их глобальное проникновение во всех сферы жизни сделало необходимым поиск нового определения. Таковым стала «цифровая трансформация», понимаемая как «[процесс реструктуризации экономики, институтов и общества на системном уровне... и адаптация к требованиям цифровой экономики](#)».

Процессы цифровизации и цифровой трансформации начались в бизнес-среде и сфере государственного управления и лишь потом, с определенным временным лагом и меньшим масштабом, дошли и до некоммерческого сектора. Академические исследования, посвященные цифровизации НКО, по большей части изучают ее не как комплексный процесс, а фокусируются на отдельных ее элементах.

Значительно чаще исследователи рассматривают отдельные аспекты и практики цифровизации НКО:

- частота применения тех или иных цифровых технологий ([The Global NGO Technology Report](#), [Digital Technology in the Non-profit Sector](#), [исследование Форума Доноров и Фонда “Истоки”](#), [исследование НИУ ВШЭ](#))
- особенности и эффекты применения различных технологий для НКО (например в области коммуникации с [сообществом](#) и [донорами](#), в сфере [маркетинга](#), [фандрайзинга](#), [отчетности](#), [адвокации](#), [IT-безопасности](#) и проч.)
- навыки применения цифровых технологий ([Charity Digital Skills Report](#), [Development is going digital](#), [Schatteman & Li-Yin 2020](#))
- уровень цифровой зрелости НКО ([Accenture Digital Reality Check for Nordic NGOs](#))
- влияние глобальных процессов [цифровой трансформации](#), распространения [цифровых технологий](#), [киберпространства](#) и [Интернета](#) на деятельность НКО

Несмотря на то, что уникальное и общепринятое определение цифровизации НКО отсутствует, исходя из проблематики, обозначенной в литературе, можно сказать, что под ним в основном понимается применение цифровых технологий для повышения эффективности работы НКО и достижения ее социальной миссии.

Как российские НКО понимают цифровизацию?

Понятие цифровизации знакомо респондентам в первую очередь за счет известных всем процессов в бизнес-среде и сфере государственного управления. В контексте некоммерческого сектора о цифровизации что-то слышали практически все опрошенные НКО,

«Конечно, сталкивались с понятием цифровизации, и это становится в современных условиях очень важным направлением работы не только сектора некоммерческого, но и, думаю, всех структур, в том числе в органах власти». (Респондент 21, НКО, социальные услуги)

за исключением небольших организаций локального уровня.

«Приходилось сталкиваться только в общем. Общее понятие, и не НКО, наверное, а вообще цифровизация любой сферы деятельности. Конкретно с цифровизацией НКО – нет [не сталкивался]. То есть в этом плане я бы не выделяла НКО среди других предприятий. Чем отличается НКО от любой другой коммерческой организации?» (Респондент 15, НКО, социальные услуги)

Сказать, что в среде НКО имеется единое и четкое понимание того, что такое цифровизация, нельзя. Цифровизация является зонтичным понятием, включающим различные трактовки. Результаты интервью позволяют выделить пять основных аспектов в подходе к определению цифровизации НКО.

1. Цифровизация как использование цифровых технологий для автоматизации, замены ручного труда и упрощения рабочих процессов

Понимание цифровизации через перечисление конкретных технологий или задач, которые они решают, оказалось наиболее распространенным среди опрошенных НКО. Вероятно, это объясняется простотой описания сложного процесса через демонстрацию конкретных примеров.

«Цифровизация включает сайт, привлечение ресурсов в интернете, автоматизацию некоторой отчетности и хранение данных. Кроме того, это база данных для работы с благополучателями – это CRM или DRM, онлайн сервисы, которыми сейчас все уже пользуются: бухгалтерские, банковские. Это еще хранилища данных». (Респондент 17, НКО+, фандрайзинговые фонды)

«И прежде всего для нас, скажем так, в цифровизации – это упрощение деятельности сотрудников, перевод всех бумажных технологий в цифровой вид и упрощение деятельности». (Респондент 29, НКО+, волонтерство)

Интересно, что CRM-системы взаимодействия с целевыми группами часто приводят в пример как образцовый элемент цифровизации. Для ряда опрошенных наличие CRM в НКО свидетельствует о высоком уровне цифровизации и воспринимается как «волшебная таблетка», которая поможет наладить работу и автоматически увеличит объем привлекаемых пожертвований.

«Есть ощущение, что это как запрос на «волшебную таблетку». Они услышали, что есть CRM, они прослушали несколько вебинаров, к сожалению, до конца не поняли, что это: "У нас некому этим заниматься, но мы слышали, что она нам принесет много денег"». (Респондент 26, эксперт, инфраструктурные организации)

2. Цифровизация для коммуникации

Чуть реже в собственных определениях цифровизации опрошенные НКО отмечали важность цифровых технологий для выстраивания взаимоотношений со стейкхолдерами и повышения уровня представленности в Интернете. В данном случае так же, как и в примерах выше, говорится об эффекте применения цифровых решений, но не о внутренних (автоматизация, упрощение, ускорение), а внешних. Здесь цифровизация воспринимается как цифровые технологии для работы с внешней средой с целью формирования лояльности среди доноров и благополучателей, повышения узнаваемости организации и формирования ее позитивного имиджа.

«Первый [элемент цифровизации] – это цифровой маркетинг, то есть присутствие в цифровых каналах по типу Facebook, также присутствие в модных приложениях по типу TikTok и Instagram, также наличие сайта. Короче, первый аспект – это наличие канала подачи информации». (Респондент 2, эксперт, инфраструктурные организации)

«Цифровизация включает два контура: внутренний и внешний... И внешний контур – это те системы, которые позволяют коммуницировать, прежде всего с донорами, с широкой аудиторией. То есть это могут быть всякие мобильные приложения, лэндинги, какие-то формы разные и так далее». (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

3. Необходимый элемент цифровизации – работа с данными

Понимание, что процесс цифровизации влечет за собой накопление данных и требует их дальнейшей аналитики, встречалось лишь среди опрошенных НКО, относящихся к категории

«продвинутых». Такие организации сами наладили систему анализа данных, собираемых в процессе применения различных цифровых решений. Для них эта работа – неотъемлемый элемент цифровизации.

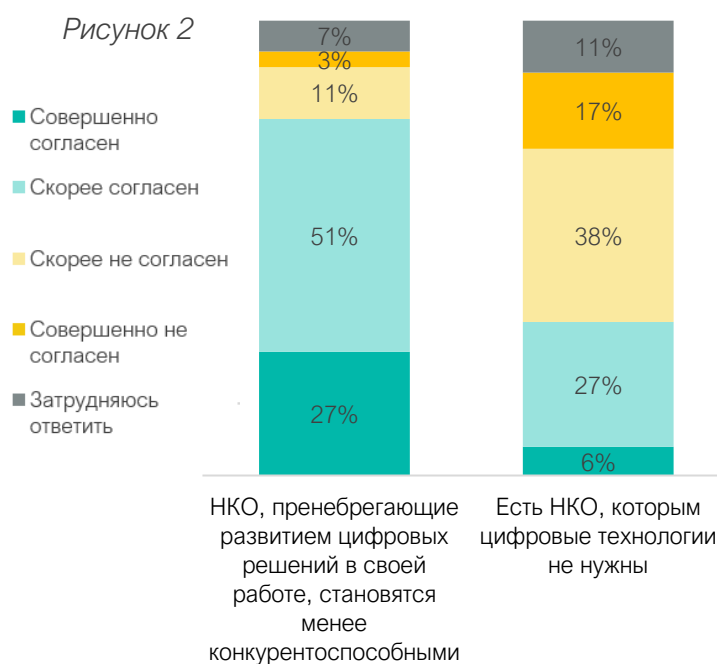
«Я под цифровизацией подразумеваю все-таки некое такое хранение данных и обработку их. Аналитика, реклама тоже проводится, соответственно, в интернете. Даже если что-то проходит в офлайне (без этого все-таки пока никуда), все равно каким-то образом это потом превращается в цифру, в аналитику, и с этим проводится определенная работа, чтобы в дальнейшем делать все эффективнее, быстрее и лучше». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

«Цифровизация НКО в моем личном понимании – это, в первую очередь, обработка полученной информации от доноров, от которых мы финансы получаем». (Респондент 32, НКО +, экология)

4. Цифровизация как признак конкурентоспособности

Помимо указанных выше определений, которые респонденты давали на прямой вопрос о собственном понимании цифровизации, в ходе интервью не раз звучало мнение о том, что цифровизация является косвенным признаком развитости и конкурентоспособности НКО или, иначе, выступает в качестве обязательного этапа ее эволюционного развития. 78% опрошенных согласны с утверждением о том, что «НКО, пренебрегающие развитием цифровых решений в своей работе, становятся менее конкурентоспособными» (Рисунок 2).

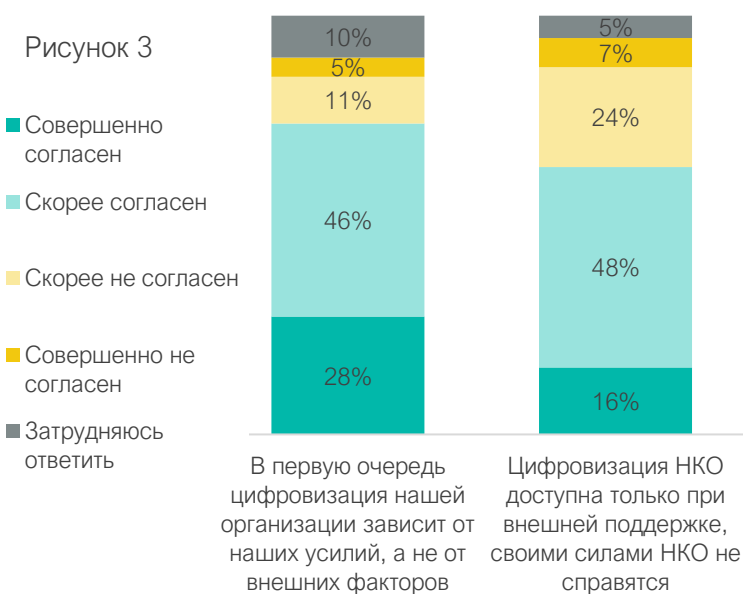
При этом выраженного консенсуса по мнению о том, всем ли НКО нужно быть конкурентоспособными и всем ли НКО нужна цифровизация, не наблюдается. Мнения разделились. Половина (55%) опрошенных не согласна с утверждением, что «есть НКО, которым цифровые технологии не нужны», в то время как оставшаяся половина выразила с этим утверждением согласие или затруднилась ответить. Как отмечалось в интервью, сложные комплексные цифровые решения нужны не всем НКО, а только тем, чей масштаб работы этого требует: «Большая часть НКО – это мелкие организации, у которых нет солидного объема работы, поэтому им никакая автоматизация не нужна» (Респондент 2, эксперт, фандрайзинговые фонды).



«То есть это такой процесс эволюционный. Но он не исключает и определенной моды на цифровые вещи... Стало, не знаю, модно иметь, кроме странички в одной соцсети, странички в двух соцсетях. Или там модно использовать даже CRM – это, по большому счету, такой модный инструмент... При этом появляются все равно некие лакуны, которые не попадают ни под то, ни под другое. Потому что эволюция – это процесс медленный, невозможно все развивать одновременно». (Респондент 13, эксперт, грантодающие фонды)

5. «Справимся сами, но без вас никак»

Результаты исследования показывают неоднозначность мнений НКО о собственной роли в процессе цифровизации. С одной стороны, в представлении большинства опрошенных цифровизация их организации – это их собственная зона ответственности – 74% опрошенных согласились с утверждением о том, что «цифровизация в нашей организации зависит от



наших усилий, а не от внешних факторов» (Рисунок 3). Это подтверждают и результаты проведенных интервью, готовые говорят о том, что в целом НКО воспринимают цифровизацию как рабочую задачу. НКО уверены, что при необходимости и желании они с ней справятся: *«Когда появятся новые задачи, она [НКО] будет вынуждена искать новые решения и, конечно, найдет. В нашем мире Интернета и цифровизации найти что-то достаточно просто».* (Респондент 22, НКО, социальные услуги)

Вместе с этим НКО еще во многом разделяют патерналистские ожидания и надеются скорее на внешнюю помощь в цифровизации, чем на собственные силы. 64% согласны с утверждением что «цифровизация НКО доступна только при внешней поддержке, своими силами НКО не справятся». Это вполне понятно, поскольку НКО в силу особенностей своей деятельности не могут существовать без внешней поддержки – будь то со стороны частных доноров, бизнеса или государства. Вероятно, потому при наличии в анкете варианта ответа «нужна внешняя поддержка», НКО выбирают именно его, а не вариант «мы сами справимся, поддержка не нужна».

Патерналистские ожидания существенно реже встречаются у НКО-лидеров цифровизации (42%), в то время как среди НКО с низким уровнем цифровизации их высказывает большинство (70%). Эти различия могут быть связаны с тем, что лидеры цифровизации уже проделали свой «путь к успеху» и понимают, что цифровизация НКО – это выполнимая своими силами задача. Безусловно, даже НКО-лидеры цифровизации говорят о желании получать гранты на, например, разработку IT-решений, но этот запрос не является определяющим.

УРОВЕНЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ

В ходе интервью НКО не раз отмечали, что уровень цифровизации российских некоммерческих организаций сильно различается, в особенности между крупными организациями с большим бюджетом и большим штатом сотрудников и небольшими НКО, осуществляющими свою деятельность на локальном уровне.

«Оно, конечно, есть, это расслоение. Я вижу, что московские фонды хорошо цифровизируются, а региональные слабее. Хотя есть примеры региональных НКО, которые могут дать фору многим москвичам. Цифровизация – неминуемый тренд, слабые тоже будут подтягиваться. Но все равно останется какая-то часть НКО, которые как работали с бумагой на коленке, так и будут работать. Это какие-то адресные маленькие региональные организации – нормально, это их специфика». (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

Такое наблюдаемое различие в уровне цифровизации НКО поставило задачу количественно оценить структуру НКО по уровню цифровизации. Для того, чтобы выявить группы НКО с высоким, средним и низким уровнем цифровизации, мы провели иерархический кластерный анализ (Ward's method). В анализ были включены 17 переменных¹, характеризующих практики и установки НКО по их подходу к планированию, бюджетированию, управлению цифровизацией, открытости организационной культуры, цифровых компетенций сотрудников и пр. Данные вопросы были сформулированы в виде утверждений с 5-балльной шкалой степени согласия, где 1 – безусловно не согласен, 5 – безусловно согласен. Также в анализ был включен один дополнительный вопрос по количеству используемых НКО цифровых решений.

В результате кластерного анализа было сформировано 3 кластера

	Степень согласия с утверждениями по 5-балльной шкале	Среднее количество используемых цифровых решений (из 24)
ЛИДЕРЫ (13%) Высокий уровень цифровизации НКО	диапазон от 3,69 до 4,85 среднее значение – 4,4	18
ДОГОНЯЮЩИЕ (72%) Средний уровень цифровизации НКО	диапазон от 2,36 до 4,03 среднее значение – 3,5	12
ОТСТАЮЩИЕ (16%) Низкий уровень цифровизации НКО	диапазон от 1,48 до 3,38 среднее значение – 2,4	9

¹ Формулировка вопроса: «Если говорить про деятельность вашей организации, в какой мере вы согласны или не согласны со следующими утверждениями по шкале от 1 до 5, где 1 – совершенно не согласен, 5 – совершенно согласен». Утверждения: 1) У нашей организации есть четкое понимание, как цифровые решения могут помочь в достижении нашей миссии и целей, 2) Без цифровизации мы не сможем эффективно реализовывать свою социальную миссию, 3) У нас есть конкретный план по внедрению цифровых решений на ближайший год, 4) У нас есть средства, необходимые для успешной реализации планов по цифровизации, 5) Мы постоянно следим за развитием современных цифровых технологий и стараемся учитывать их в своей работе, 6) В бюджете организации запланированы расходы на цифровые решения, 7) У нас есть четкий контент-план по ведению сайта и социальных сетей, 8) Мы думаем о том, как люди будут искать информацию о нас в Интернете, насколько удобен для них наш сайт, интересны соцсети, чтобы улучшить свою представленность в Интернете, 9) Собираемые нами данные надежно и безопасно хранятся, 10) Мы стараемся сделать цифровую коммуникацию удобной для целевых аудиторий (например - доноров, благополучателей, волонтеров), 11) Мы проводим исследования целевых аудиторий, чтобы использовать эту информацию для улучшения нашей работы, 12) Мы принимаем решения на основе данных, 13) Руководители и сотрудники нашей организации постоянно развивают знания и навыки, необходимые для цифровизации, 14) Культура нашей организации открыта к новому и поощряет сотрудников пробовать новые цифровые решения в своей работе, 15) Руководители и сотрудники нашей организации понимают, что такое кибербезопасность и стараются обеспечить безопасность наших данных, 16) При принятии кадровых решений (прием на работу, продвижение, увольнение) для нас важен уровень цифровых компетенций сотрудника, 17) Сотрудники нашей организации могут свободно получить доступ к необходимым внутренним данным, аналитике и отчетам.

Портрет НКО с разным уровнем цифровизации различается по базовым характеристикам.

Чаще, чем в среднем, встречаются среди НКО со следующими характеристиками	Реже, чем в среднем, встречаются среди НКО со следующими характеристиками
Лидеры (13%)	
<ul style="list-style-type: none"> - фонды, благотворительные фонды (18%) - деятельность на уровне РФ в целом (20%) - большое число сотрудников (свыше 10 человек) (27%) - большое число волонтеров (свыше 30 человек) (21%) - направление деятельности – поддержка и развитие НКО (18%) - возраст руководителя до 40 лет включительно (24%) - диверсифицированная структура финансирования (5 и более источников) (21%) 	<ul style="list-style-type: none"> - общественные организации (8%) - деятельность на локальном уровне (город, район города, сельское поселение) (1%) - нет сотрудников (3%) или 1-3 сотрудников (8%) - направление деятельности – культура, искусство, охрана культурного и исторического наследия (2%) - средний возраст сотрудников 51 год и старше (2%) - возраст руководителя 51-60 лет (7%) или больше 60 лет (4%) - нет источников финансирования (7%)
Догоняющие (72%)	
<ul style="list-style-type: none"> - АНО (77%) - направление деятельности – культура, искусство, охрана культурного и исторического наследия (83%) - 1-10 сотрудников (76%) - возраст руководителя 51-60 лет (78%) - нет источников финансирования (82%) 	<ul style="list-style-type: none"> - направление деятельности – поддержка и развитие НКО, укрепление их устойчивости (66%) - свыше 10 сотрудников (58%) - возраст руководителя до 40 лет (65%) - 5 и более источников финансирования (63%)
Отстающие (16%)	
<ul style="list-style-type: none"> - общественных организаций (24%) - деятельность на локальном уровне (город, район города, сельское поселение) (25%) - нет сотрудников (24%) - нет волонтеров (19%) - средний возраст сотрудников 51 год и старше (24%) - возраст руководителя старше 60 лет (23%) 	<ul style="list-style-type: none"> - АНО (10%) - молодые НКО, срок функционирования которых не превышает 5 лет (11%) - деятельность на уровне РФ в целом (9%) - нет источников финансирования (11%) - 4-10 сотрудников (11%) - возраст руководителя до 40 лет (11%)

Уровень цифровизации и организационно-правовая форма НКО

В ходе интервью часто высказывалось мнение о том, что наибольшим уровнем цифровизации в некоммерческом секторе обладают фандрайзинговые и благотворительные фонды. Это связано с тем, что их основной источник финансирования – пожертвования частных лиц, соответственно, чтобы эти пожертвования привлечь, организациям необходимо владеть широким спектром цифровых инструментов – от использования e-mail рассылок, настройки платежных систем, продвижения в социальных сетях до внедрения и адаптации CRM. Это мнение подтвердили и результаты опроса: среди НКО, имеющих организационно-правовую форму «фонд» НКО-лидеры цифровизации встречаются чаще, чем по выборке в целом (18% против 13%).

«Я думаю, что сейчас самые цифровизированные – это фонды. Потому что у них, собственно, и финансирования гораздо больше проходит, а там, когда берешь кусочек, 1-2%, то это не принципиальные траты, а в деньгах это много. Я знаю фонд, который миллиард, например, нафандрайзил за год. Там какие-то космические цифры для нас. Я думаю, что, чисто по логике, скорее всего [лидеры цифровизации] где-то там...» (Респондент 34, НКО+, экология)

Уровень цифровизации и размер НКО

Уровень цифровизации НКО связан с размером организации, определяемым по числу сотрудников. Результаты опроса показали, что среди организаций, не имеющих сотрудников вообще, выше, чем в среднем по выборке, доля «отстающих» НКО (24% против 16%). Среди организаций с большим числом сотрудников (свыше 10) значительно выше доля НКО-лидеров цифровизации и ниже – доля НКО со средним уровнем цифровизации (27 и 58% против 13 и 71% в целом по выборке).

«Если мы бы коснулись тех организаций, где три человека в штате, два человека, иногда и один. Для них это в принципе не нужно, для них это не интересно. Поэтому, мне кажется, процесс цифровизации на начальных этапах тесно связан с объемом работы, это прямо вот прямая зависимость». (Респондент 8, НКО+, социальные услуги)

Уровень цифровизации и возраст НКО

Возраст некоммерческой организации отражает комплекс различных аспектов организационного развития, таких как финансовая жизнеспособность, наличие квалифицированных сотрудников и волонтеров, налаженные взаимоотношения с органами власти разного уровня, коммерческими организациями и СМИ. Как правило, он свидетельствует о наличии определенного опыта и компетенций, необходимых для выживания организации в условиях постоянно меняющейся среды. Вместе с тем результаты опроса показали, что среди молодых НКО несколько меньше отстающих в плане цифровизации организаций (11% против 16% в целом по выборке). Это может объясняться тем, что в НКО редко меняются руководители, и организации, созданные более 10 лет назад, в настоящий момент управляются более старшим поколением. В свою очередь НКО со сроком функционирования до 5 лет созданы более молодыми людьми, для которых работа с цифровыми решениями вписана в повседневную жизнь и является нормой. Как показано ниже, возраст руководителя влияет на уровень цифровизации НКО.

Уровень цифровизации и возраст руководителя и сотрудников НКО

Важным фактором уровня цифровизации НКО является возраст руководителей и сотрудников организации. Результаты опроса показали, что НКО-лидеры цифровизации значительно чаще встречаются среди организаций с молодым руководителем (до 40 лет) и реже – там, где руководителю 60 лет и старше (24 и 4% против 13% в среднем по выборке). Также отличается уровень цифровизации НКО в организациях с разным средним возрастом сотрудников. Чем выше возрастной состав основных сотрудников НКО, тем меньше среди них НКО-лидеров цифровизации и больше – отстающих в этом плане организаций.

«В нашем случае это [процесс цифровизации] сильно связано и с возрастом команды, от 25 до 40 лет, в принципе это то поколение, которое выросло уже с компьютерами и с техникой. В команду приходят люди социально активные, они участвовали в каких-то разных проектах или работают, им интересно что-то такое делать, интересно упрощать то, что делать скучно». (Респондент 12, НКО+, социальные услуги)

Уровень цифровизации и масштабирование деятельности НКО

Цифровизация может являться ответом на масштабирование и рост организации. Результаты опроса показали, что НКО-лидеры цифровизации значительно чаще встречаются среди организаций, которые за последние два года демонстрировали положительную динамику основных показателей своей работы – объема привлеченных средств в целом (20%), числа сотрудников (24%), благополучателей (17%), доноров (23%) (против 13% в целом по выборке). Вместе с тем может существовать и обратная зависимость, когда своевременное внедрение цифровых решений позволяет НКО масштабироваться и развиваться в ускоренном темпе.

«Когда документов, благополучателей, доноров становится слишком много, когда появляются новые процессы в организации... появляется какой-то вал задач и становится понятно, что при текущей организации и автоматизации за этим сложно следить. И ты понимаешь, что теряешь эффективность, что есть какие-то рутинные задачи, которые в 21 веке могут выполнять алгоритмы, а не люди». (Респондент 18, НКО+, фандрайзинговые фонды)

Уровень цифровизации и географический охват деятельности НКО

Уровень цифровизации НКО также зависит от масштаба деятельности организации. Результаты опроса показали, что среди организаций, работающих на локальном уровне (город, район города, сельское поселение), значительно больше, чем в среднем по выборке, НКО с низким уровнем цифровизации (25 против 16%). В свою очередь среди организаций, работающих на уровне России в целом, напротив, больше НКО-лидеров цифровизации (21 против 13% в среднем по выборке).

Характерно, что результаты опроса не показали различий в уровне цифровизации среди НКО, зарегистрированных в Москве и в других регионах РФ. Это связано с тем, что далеко не все зарегистрированные в столице НКО являются крупными, работают на уровне всей страны или нескольких регионов. В этом плане в Москве больше разрыв – в столице одновременно представлены лидеры федерального уровня, которых не так много, и небольшие локальные организации, работающие по типу других региональных НКО. Именно наличие в Москве федеральных лидеров являлось причиной того, что в ходе интервью неоднократно упоминалось противопоставление «Москва – регионы».

«Зависящий фактор, собственно, Москва-не Москва. Потому что большая часть организаций, конечно же, продвинутых – это влияние среды, да? Московские организации имеют больше доступа к ресурсам, в том числе к человеческим ресурсам. Они могут нанять просто людей, которые плавают во всем этом, у кого компьютер был там с шести лет, а не с 25. У кого был сайт, грубо говоря, с 97 года, а не с 2017. И это все, конечно, эти разрывы, «центр-периферия», разрывы к доступу к ресурсам, разрывы, в доступе к квалифицированным кадрам». (Респондент 3, эксперты, инфраструктурные организации)

«Но опять же, есть разрыв между центральными фондами в Москве и региональными. Все-таки уровень в регионах компетенции по этому вопросу, по цифровизации ниже пока, чем в Москве. Там тоже есть движение в эту сторону, большое движение, но пока вот этот разрыв ощущается». (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

Уровень цифровизации и финансовое положение НКО

Опрошенные отмечают, что на уровень цифровизации НКО большое влияние оказывает финансовое положение организации. Чем «богаче» организация, тем более вероятно она: 1)

может приобретать больше цифровых решений, 2) может адаптировать цифровые решения под свои нужды, а не пользоваться стандартными технологиями, 3) может себе позволить нанять на работу высококвалифицированных сотрудников, конкурентноспособных на рынке труда. Это подтверждают и результаты онлайн-опроса, которые показывают, что среди организаций, отмечающих положительную динамику объема привлеченных пожертвований и количества источников финансирования за последние 2 года, значительно больше НКО-лидеров цифровизации, чем в среднем по выборке в целом (20 и 21% против 13%).

«Чем успешнее организация, тем больше она может себе позволить адаптировать под себя цифровые ресурсы. То есть вы делаете элитный продукт под себя и учитываете особенности своей организации. А все остальные пользуются масс маркетингом».
(Респондент 13, эксперты, грантодающие фонды)

«Ключевое – это деньги. У нас лидеры – это крупные конкурентные НКО. Их отличает то, что они могут взять на работу конкурентных сотрудников, которые смотрят на все рабочие процессы, ориентируясь в тех тенденциях, которые есть сейчас на рынке.... Поэтому те организации, которые их могут нанять, они и испытывают все прелести хороших идей, решений и т.д. Те, кто не могут их нанять, им приходится ждать пока их люди с теми навыками, которые у них есть, к этому придут, научатся, скопируют».
(Респондент 3, эксперты, инфраструктурные организации)

Есть ли цифровое неравенство?

Результаты кластерного анализа свидетельствуют о видимом разрыве в уровне цифровизации российских НКО, что ставит вопросы о цифровом неравенстве в некоммерческом секторе.

Несмотря на то, что респонденты с легкостью смогли назвать «лидеров цифровизации» (Фонды «Подари жизнь», «Нужна-помощь», «Русфонд», «Дети Наши», «Дети-Бабочки», Фонд «Вера», Фонд Хабенского и др.), с понятием «цифрового неравенства» они скорее не согласились. Неблагоприятные условия, в которых находятся многие НКО (дефицит финансирования, низкий уровень квалификации кадров, отсутствие возможностей для социальных инноваций и т.д.) не кажутся непреодолимыми препятствиями для цифровизации. Безусловно, высокий бюджет, большой штат сотрудников и известный бренд облегчают и ускоряют процесс внедрения цифровых решений в крупных организациях, однако маленькие, «небогатые» НКО также имеют много возможностей для развития в этой сфере.

«Мне не нравится слово "неравенство". Это подразумевает какое-то, что есть маленькие – они хорошие, а большие – они плохие. Я с этим категорически не согласен. Развивайтесь. Мы тоже когда-то ничего не знали. Начали изучать вопрос и все, и поехали. Мы тоже ошибались... Каждый решает, на что он тратит свои административные ресурсы, человеческие и финансовые». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)



Рисунок 4

Это подтверждают и результаты онлайн-опроса НКО, где чуть больше трети (37%) согласились с утверждением, что «цифровизация доступна только "элите" некоммерческого сектора», в то время как 56% выразили свое несогласие с этим утверждением (Рисунок 4).

Мнения относительно влияния дальнейшей цифровизации некоммерческого сектора на цифровое неравенство НКО разделились. Одни респонденты выражают опасение, что цифровизация сектора может усилить неравенство НКО,

интенсифицировав развитие сильных организаций и ограничив возможности для развития отстающих. Эта точка зрения нашла подтверждение в результатах онлайн-опроса, где с утверждением, что «цифровизация сектора может привести к росту цифрового неравенства НКО – сильные станут еще сильнее, слабые – еще слабее» согласились 53% опрошенных. Другие респонденты, напротив, считают, что цифровизация сектора снижает неравенство НКО, так как всеобщий доступ к цифровым ресурсам дает импульс для развития организации и повышает ее конкурентоспособность. Безусловно, «богатые» НКО смогут пользоваться кастомизированными решениями, написанными специально для них, а «небогатые» НКО лишь массовыми, пакетными IT-решениями. Тем не менее сама возможность роста и развития за счет использования цифровых ресурсов есть у всех организаций, и она расширяется из года в год.

«Есть мнение, что онлайн инструменты и цифра наоборот повышают равенство. Мы становимся более равными, потому что у нас равный доступ к ресурсам. Мы все можем выйти в интернет, мы все там можем найти что-то. Мы можем что-то себе скачать, мы можем поставить программы». (Респондент 13, эксперты, грантодающие фонды)

УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ

Планирование цифровизации

Опрошенные НКО понимают значимость цифровизации, однако в конкретных планах и бюджетах это отражается реже (Рисунок 5).

76% осознают необходимость цифровизации и считают, что без нее не смогут эффективно реализовывать свою социальную миссию

«Стимулом для некоммерческих организаций может являться то, что использование этих технологий будет способствовать реализации их основных направлений деятельности, т.е. того, для чего они созданы. Так как не использовать в современных условиях эти новые технологии... Меня просто подомнут и в общем-то я не достигну своей цели и задач». (Респондент 21, НКО, социальные услуги)

70% имеют представление, как именно цифровые решения могут в этом помочь

«Да тут, по сути, не пришлось убеждать [руководителя]... Когда я сказала, что затрат это не понесет, но зато нам будет большая выгода именно в автоматизации процессов. Что с наших сотрудников, в частности с меня, будет снято очень много оперативной такой деятельности, на которую время уходит. Соответственно, да, основной аргумент [для адаптации новых технологий] был такой». (Респондент 38, НКО, ресурсный центр)

61% постоянно следят за развитием технологий

«У нас есть общие встречи, на которых мы обсуждаем, кто чем пользуется, и учим друг друга, если кто-то что-то видит, что появилась какая-то продуктивная практика, которая может быть полезна». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

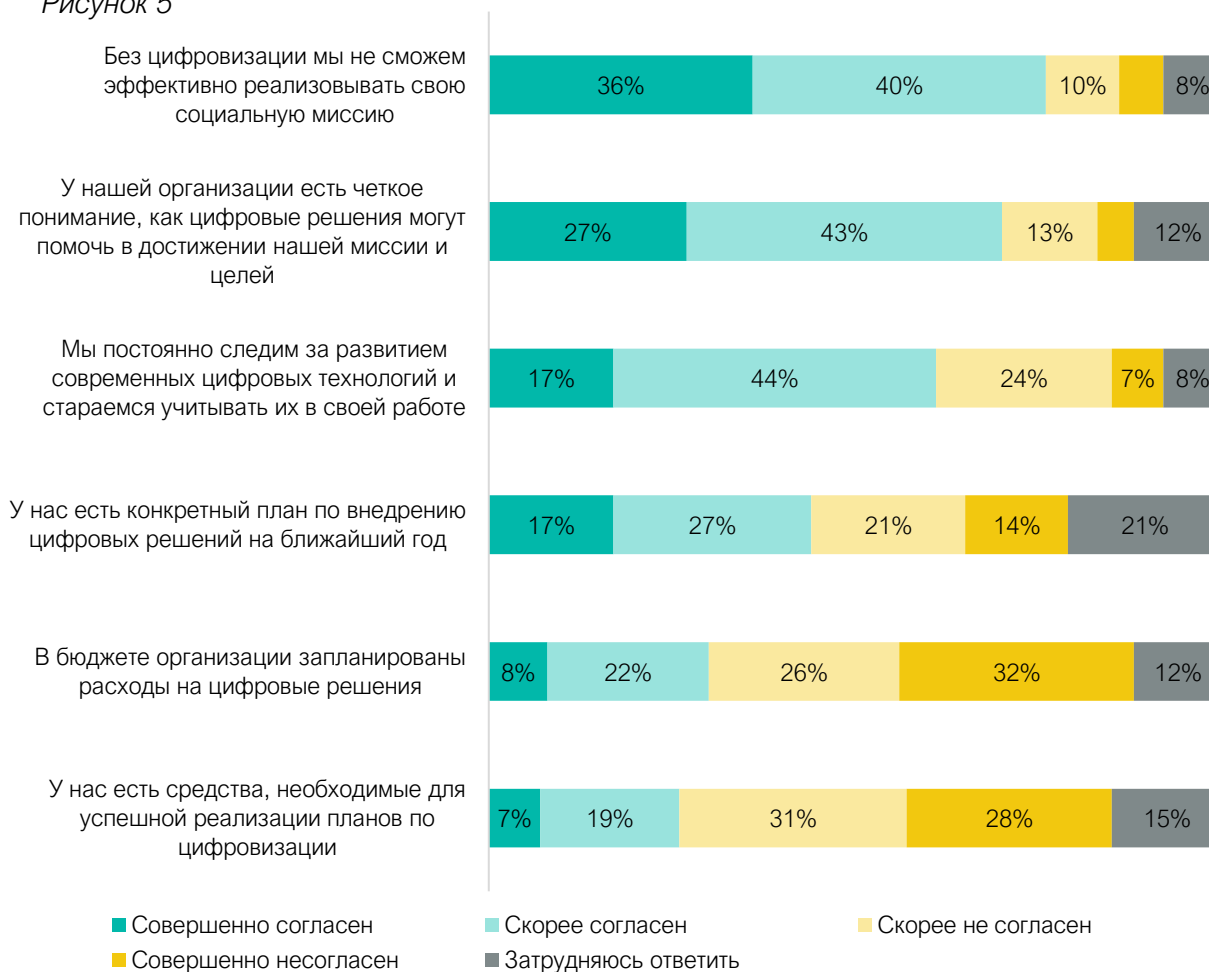
44% имеют конкретный план по внедрению цифровых решений на ближайший год

«Мне очень хочется, чтобы у нас был сайт с разным уровнем доступа... Например, у сотрудников одна платформа, на которой мы могли бы учиться, обмениваться информацией, передавать друг другу данные и т.д. У доноров другой вход, в котором они могли бы видеть, как мы расходует свои средства, по каким каналам, куда они уходят, чтобы это было прозрачно. А третье, доступ был бы для благополучателей и потенциальных благополучателей, тех, кто хотел бы с нами как-то покоммуницировать и посмотреть, воспользоваться нашей информацией». (Респондент 20, НКО, социальные услуги)

30% имеют запланированные в бюджете организации расходы на цифровые решения

26% имеет средства, необходимые для успешной реализации планов по цифровизации

Рисунок 5



Результаты исследования четко показывают, что если значимость цифровизации в работе НКО понятна большинству, то на практике позволить себе отдельный бюджет на цифровизацию в основном могут только крупные НКО, в особенности фандрайзинговые и благотворительные фонды. Это объясняется тем, что такие организации 1) вынуждены автоматизировать работу и переходить на цифровые решения в силу взаимодействия с большим числом доноров и благополучателей, 2) благодаря ориентации на частные денежные пожертвования, а не грантовое финансирование, являются более финансово устойчивыми и независимыми, и могут позволить себе «длинные» инвестиции в цифровизацию. В некотором смысле одновременное наличие выраженной потребности в цифровизации и возможностей финансирования среди крупных фондов сформировало «стеклянный потолок» уровня цифровизации сектора НКО в целом. Это не означает, что другие НКО не могут его преодолеть, но определенный «барьер происхождения» имеется.

«Фонд Президентских грантов позволяет заложить какие-то деньги... но на постоянной основе чтобы что-то действовало [такого нет]... Все равно для этого нужно и обновление ПО, это платно, и приобретение чего-то другого. То есть маленькие НКО-шки у которых нет, например, как у фонда ХХХ постоянного донора, не могу представить, где они берут на это деньги». (Респондент 19, НКО, фандрайзинговые фонды)

Действительно, согласно результатам опроса, наличие средств на цифровизацию, в т. ч. запланированных в рамках бюджета, чаще имеют:

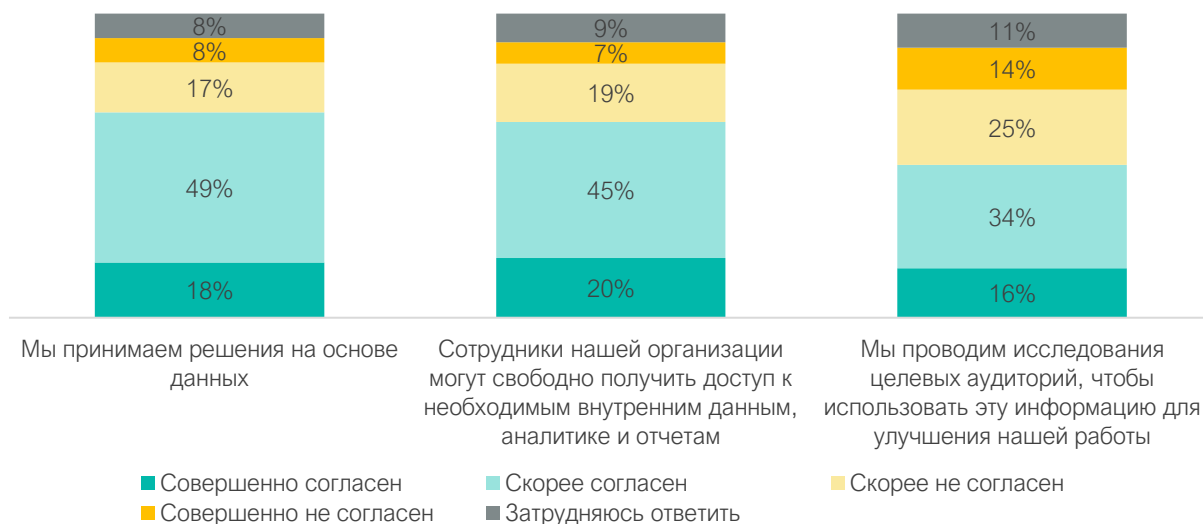
- крупные НКО, где работает свыше 10 сотрудников
- НКО с большим количеством волонтеров, более 30 человек
- НКО с молодым коллективом от 18 до 30 лет

Говоря об использовании цифровизации в управлении организацией, только наиболее продвинутые в цифровом плане НКО отмечают, что технологии помогают принимать решения на основании анализа собранных данных. Несмотря на то, что уже сейчас многие организации имеют большой массив накопленных данных, а больше половины НКО предоставляет сотрудникам открытый доступ к внутренним данным и аналитике (65%), лишь небольшая доля НКО целенаправленно подходит к сбору и анализу данных в управленческих целях.

«Понятно, что, когда у тебя становится много данных, тебе хочется их максимально автоматизировать. Когда тебе нужно приводить в порядок данные о жертвователях и вообще, когда ты понимаешь в digital, что у тебя цель – это привлечение большого, как можно более большого количества частных пожертвований, и, собственно, целью является выращивание большой-пребольшой базы доноров, то тебе не остается ничего, кроме цифровизации. Потому что никаким ручным механизмом это делать нельзя. И дальше ты начинаешь с табличных систем каких-то, с Excel, и потом ты хочешь устроить свое CRM, DRM для работы с большим количеством мелких доноров». (Респондент 17, НКО+, фандрайзинговые фонды)

Согласно данным опроса (Рисунок 6), менее пятой части организаций выразили абсолютное согласие с утверждением «мы принимаем решения на основе данных» (18%) и «мы проводим исследования целевых аудиторий, чтобы использовать эту информацию для улучшения нашей работы» (16%).

Рисунок 6



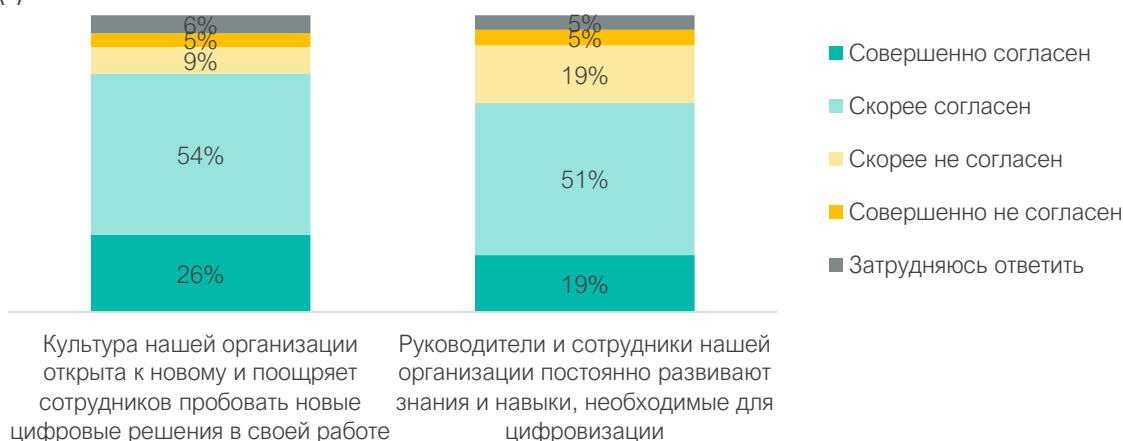
При этом организаций, которые «скорее согласны» с первым утверждением, значительно больше (49%), чем тех, кто «скорее согласен» со вторым (34%). Это различие интересно тем, что может отражать настрой НКО по дальнейшему применению собранных данных. Многие организации уже сейчас имеют большой массив накопленных данных и могут проводить их поверхностный анализ, однако значительно меньшее число НКО это реально делают и целенаправленно подходят к сбору и анализу данных в управленческих целях.

«Сказала про работу с данными. Вот это мне тоже кажется очень важным, но я даже не знаю, как к этому подступиться. Аналитика по нашей целевой группе.... А что мы с каждым сделали? А сколько раз он к нам пришел? Вот то, на чем они дальше могли бы строить свою работу... Работа с жертвователями... У нас вообще нет такой культуры. Вот я завидую московским организациям, потому что есть вот эта культура [анализа данных]». (Респондент 38, НКО, ресурсный центр)

Организационная культура

Организационная культура является частью процесса цифровизации. От того, насколько руководитель и коллектив в целом открыты новому опыту, стремятся следить за развитием новых технологий и не боятся пробовать новое, многое зависит. Сами НКО достаточно высоко оценивают свою культуру открытости новому (Рисунок 7) и утверждают, что поощряют сотрудников пробовать новые цифровые решения в своей работе (80%). Также абсолютное большинство опрошенных говорят, что их руководители и сотрудники постоянно развивают знания и навыки, необходимые для цифровизации (70%).

Рисунок 7



Открытая культура

«Trello прижилось и уже довольно долго. У нас в этом смысле очень открытая коммуникация с коллегами. Предлагают идеи, мы их пробуем». (Респондент 12, НКО+, социальные услуги)

Закрытая культура

«"Это риски, это риски" – говорила она, но ничего конкретного не делала. На любую новацию она отказывала. Сотрудники не замотивированы, у них есть свои участки работы, на них они и работают, им неинтересно брать какие-то еще куски. Я хотел переписать сайт, потому что он не был оптимизирован по тексту, но мне отказали». (Респондент 2, эксперты, фандрайзинговые фонды)

Знания и навыки сотрудников

При принятии кадровых решений для 58% опрошенных НКО важен уровень цифровых компетенций сотрудника, для 30% это не важно и 12% затруднились ответить на этот вопрос (Рисунок 8). Такие данные говорят о том, что с точки зрения профиля компетенций сотрудника НКО владение цифровыми инструментами не является безусловно важным критерием при их приеме на работу, продвижении, увольнении. Отчасти это объясняется тем, что, например, специфика работы в области оказания социальных услуг больше ориентирована на «живое общение» с благополучателями и цифровые навыки социальных работников играют второстепенную роль.

Сами опрошенные оценивают цифровые компетенции основных сотрудников своей организации в основном как средние. 44% опрошенных утверждают, что у их коллег «есть какие-то базовые знания и навыки в цифровой сфере», в то время как лишь 3% могут сказать, что их коллектив обладает профессиональными знаниями и опытом в цифровой сфере (Рисунок 9). Такие данные совпадают с приблизительными оценками распределения доли сотрудников по уровню цифровых компетенций внутри одной отдельно взятой организации.

При принятии кадровых решений (прием на работу, продвижение, увольнение) для нас важен уровень цифровых компетенций сотрудника

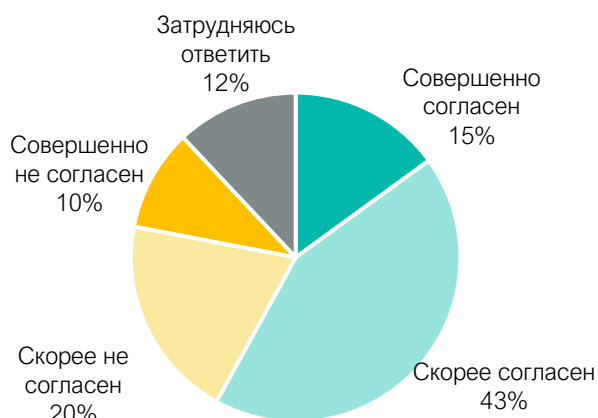
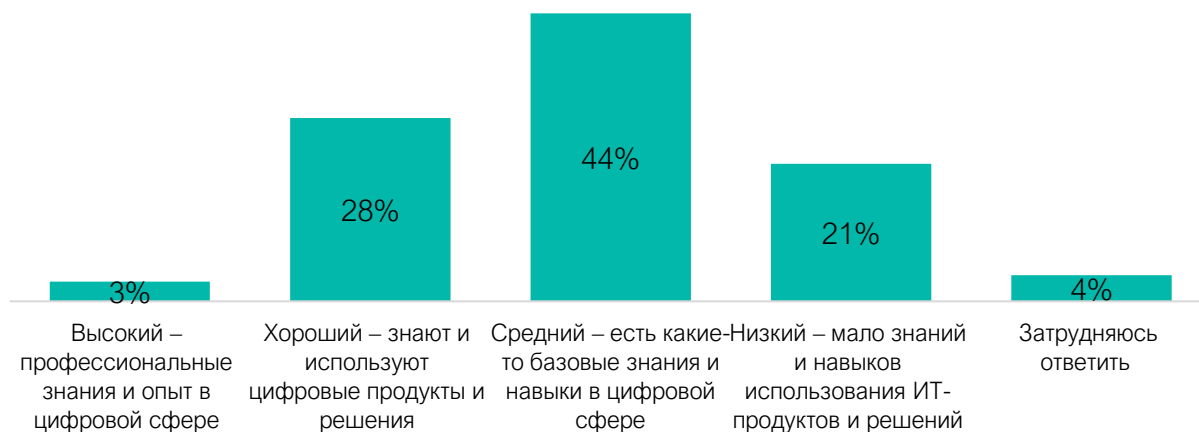


Рисунок 9

Какой, на ваш взгляд, уровень знаний в цифровой сфере у основных сотрудников вашей организации?



«Есть сотрудники, которые совершенствуются и знают все приемы и способы компьютерной техники, IT-технологий. Но таких, к сожалению, немного, но они есть. Есть так называемые середнячки, так скажем, которые и вроде бы и знают, и вроде бы и готовы учиться... Ну, процентов, наверное, я думаю так 40 – это как раз вот люди, которые ни шатко, ни валко работают в организации, что-то делают, в том числе и по различным IT-технологиям». (Респондент 21, НКО, социальные услуги)

Чаще о хорошем и высоком уровне знаний в цифровой сфере говорят крупные НКО, имеющие более 10 сотрудников и более 30 волонтеров, а также те, у кого более молодой кадровый состав и руководитель.

В ходе интервью и опроса у респондентов спрашивалось о том, каких знаний и компетенций в цифровой среде им не хватает (Рисунок 10).

Рисунок 10



ТОП-5 знаний в цифровой среде, которых не хватает НКО:

- 38 % – продвижение в социальных сетях

«Я вижу, что, например, сотрудникам, которые работают в НКО, неплохо было бы, проходить такое рутинное обучение в области онлайн маркетинга, тем, кто привлекает средства через социальные сети или контекстную рекламу. Просто в НКО рынок труда пока еще не очень сложившийся, этого не хватает». (Респондент 17, НКО+, фандрайзинговые фонды)

- 34% – использование цифровых технологий в фандрайзинге

«До сих пор очень многие НКО на Дальнем Востоке, например, собирают пожертвования на личные карты, потому что вообще даже не знают, что это запрещено, и что пожертвования нужно собирать только на расчетный счет, для этого существуют платежные системы. Я их прекрасно понимаю, потому что мы тоже не знали, что, оказывается, есть удобные сервисы, нужно просто расписаться, заключить договор и попросить программиста добавить на сайт кнопку и все». (Респондент 23, НКО, социальные услуги)

- 34% – навыки работы с данными (сбор, анализ, управление данными)

«Нам не хватает структурированности в текущей работе, не хватает возможности анализа и оценки эффективности текущей работы». (Респондент 22, НКО, социальные услуги)

- 33% – знание существующих цифровых продуктов и сервисах, их стоимости

«Конечно, не хватает знаний об информационных инструментах, об информационных системах, которые могут помочь. Тут просто люди не сталкиваются с этим, и не знают, какие системы есть на рынке, чем пользоваться, как это может быть организовано». (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

- 32% – создание и развитие собственных цифровых продуктов

«Это проблема базовая [нехватки IT-специалистов], что в НКО очень-очень редки случаи, где есть свой директор по разработке. То есть человек, который понимает, как ставить задачи, понимает и мыслит в терминах этого взаимодействия с пользователями. Такого специалиста нет почти ни у кого. У нас ужасно много задач в разработке. Мы наплодили уже больше 20-ти разных сайтов, лендингов. Мне нужно, чтобы внутри организации были люди, которые в этом понимают. Вот с этим проблема - внутри НКО нет людей, которые хорошо понимают про разработку». (Респондент 17, НКО+, фандрайзинговые фонды)

Кто занимается цифровизацией в организации?

Поскольку большинство организаций имеют представление о необходимости цифровизации, то можно детальнее рассмотреть уровень, на котором принимаются решения о внедрении технологий, и кто становится за них ответственным в дальнейшем.

Как показывают результаты опроса, чаще всего инициаторами и ответственными за процесс цифровизации становятся одни и те же люди (Рисунок 11). Так, наиболее распространенным случаем является ситуация, в которой руководитель организации инициирует внедрение цифровых технологий (75%) и сам же впоследствии осуществляет контроль за этим (47%). Часть руководителей берет на себя эту роль, поскольку рассматривают цифровизацию как одну из задач по развитию организации и убеждены в необходимости личного примера для успешного принятия изменений коллективом. Другие считают, что кроме них никто в организации не сможет или не захочет продвигать идею цифровизации в силу недостатка компетенций и энтузиазма, в связи с чем видят необходимость осуществлять контроль «сверху» за внедрением современных технологий.

Рисунок 11



«На мой взгляд, участие руководителя или, по крайней мере, политическая воля руководителей является критически важным условием для продвижения цифровой трансформации. Потому что это, действительно, очень важное решение для того, чтобы принять на себя риски, уметь сказать донорам, благополучателям, что мы тратим какую-то часть времени на перевод своих процессов. У нас будут задержки, у нас будут неполадки, у нас будет обучение, у нас будут конфликты, но мы это все делаем. Без участия руководителя это невозможно». (Респондент 1, эксперт, инфраструктурные организации)

Второй по распространенности вариант, когда одни и те же люди продвигают идеи цифровизации и занимаются внедрением технологий, это коллективная инициатива и ответственность всех сотрудников организации одновременно (35 и 30% соответственно). В ходе интервью респонденты делились, что в некоторых организациях этому способствует корпоративная культура: инициатива сотрудников приветствуется, если предложенный инструмент позволяет сделать рабочий процесс удобнее.

«Использование таких инструментов может предложить любой в команде. Затем, как правило, когда человек предлагает, он тестирует это на своей команде. Если это оказывается действительно удобным, то уже предлагаем на общей встрече всем пользователям. Если это принимается, то все начинают пользоваться». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

Однако такой способ распределения ответственности среди всего коллектива может также означать и отсутствие ответственных в целом. В организации может быть осознание важности

цифровизации, но исполнение связанных с ней задач может быть возложена на каждого, что становится для всех лишним бременем.

«Нет такого, что у нас цифровизация – это прям какая-то обязанность. Цифры – это инструмент, который нужно изучить, и понять, как его можно использовать себе или партнерам и донорам во благо. То есть нет такого, что кто-то у нас занимается цифровизацией. Но при этом все понимают, что цифра может решать достаточно большое количество проблем и задач». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

Другие инициаторы внедрения технологий, например учредитель (19%), сотрудник, не отвечающий за IT (12%), член коллегиального органа управления (10%), значительно менее распространены среди НКО.

Отдельно стоит сказать, что полученные результаты показывают, что у четверти (24%) опрошенных НКО имеются свои IT-сотрудники, работающие в штате или по договору и которые являются ответственными за работу с цифровыми решениями. В ходе интервью представители НКО делились, что иногда такие сотрудники могут быть привлечены для выполнения конкретной задачи, связанной с отладкой, ведением технологии. Хотя также нередки случаи, когда такой сотрудник является штатным и только поддерживает инфраструктуру, тогда как инициативы по цифровизации процессов могут вносить все сотрудники.

«Разработкой занимались и занимаются внешние люди, то есть сотрудника нет. А участие в процессе теперь уже принимают все, кто используют эту систему. То есть она должна быть удобна и внутри, и вовне. Участие в понятном и разном объеме: от тестирования того, что получается, до предложений, как это сделать». (Респондент 13, эксперт, грантодающие фонды)

Одним из наиболее редких является случай, когда за цифровизацию в организации отвечает непрофильный сотрудник (16%), например бухгалтер или маркетолог. Как правило, новые обязанности по сопровождению цифровизации возникают спонтанно в связи с инициативой этого сотрудника или попытками оптимизировать те или иные процессы в определенной сфере. Так, финансовый директор может начать заниматься внедрением CRM, бухгалтер – электронным документооборотом, а маркетолог – управлением социальными сетями и коммуникацией в Интернете.

«Это два человека, которые занимаются коммуникацией, пиаром организации, вторая тоже занимается коммуникацией, ведением соцсетей. Вот они просто решили, что не удобно, давайте лучшим это, и взяли на себя ответственность за цифровизацию». (Респондент 25, НКО, правозащитные организации)

«Я [руководитель специальных проектов] и раньше за Интернетом следил, за трендами и прочее, но просто руками не делал. А сейчас, соответственно, сайт, его поддержка, она на мне. Социальными сетями занимается другой человек, но сайт пока в моих руках. Может быть, сейчас попробуем выделить еще человека». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

Чаще в организациях-лидерах по уровню цифровизации отвечать за внедрение технологий приходится руководителям (58%) и IT-сотрудникам (40%) Это демонстрирует внимательное отношение наиболее продвинутых в цифровизации НКО к адаптации новых технологий: руководитель обладает возможностью продвигать стратегические решения, тогда как IT-сотрудник обладает необходимыми компетенциями.

Привлечение IT-волонтеров

В целом некоммерческие организации знают о возможностях привлечения волонтеров под задачи, связанные с цифровизацией организации. Однако опрос показал, что более половины опрошенных (65%) организаций не прибегала к привлечению IT-волонтеров, тогда как менее трети (31%) имеет такой опыт.

Представители НКО, имевшие опыт работы с IT-волонтерами, отмечали, что чаще всего привлекают их самостоятельно через анкеты волонтеров, размещенные на сайте организации, а также используют специальные платформы для поиска про-боно волонтеров (например, платформа «IT-волонтер» Теплицы социальных технологий, ProCharity, todogood).

Многие организации сознательно отказались от привлечения IT-волонтеров. В основном это связано с тем, что представители НКО не хотят тратить время на постановку задач, разъяснение и контроль в условиях неопределенного результата. В ходе интервью респонденты, опираясь на собственный опыт, утверждали, что привлечение IT-специалистов за плату несет меньшее число издержек по сравнению с волонтерами.

«Я понимаю, что фондам дорого нанимать айтишников. Я понимаю, что айтишники, которые хотят сволонтерить, придут на месяц-два в фонд поработать, но они ничего не напишут, либо напишут и бросят. И [представители НКО] будут бесконечно названивать по телефону и говорить: "Пожалуйста, Вася, приди. Уже ладно, мы согласны тебе денег дать, просто допиши. Потому что ты начал что-то писать, бросил, завязал на себя какие-то цифровые процессы, и все сломалось, и без тебя ничего не работает". И фонд начинает зависеть от Васи». (Респондент 4, эксперт, фандрайзинговые фонды)

Согласно результатам опроса, чаще других IT-волонтеров привлекают

- НКО с большим количеством сотрудников и волонтеров
- НКО под руководством человека моложе 40 лет
- НКО, являющиеся лидерами по уровню цифровизации

Это может объясняться тем, что более крупные, наработавшие большой опыт организации, испытывают меньше опасений по привлечению IT-волонтеров: такие организации могут быть лучше информированы о возможных преимуществах и рисках, связанных с этим, а также за счет опыта научились взаимодействовать с волонтерами и ставить им более подходящие для работы задачи.

Чаще всего IT-волонтеры привлекаются НКО для создания сайта организации (61%), разработки веб-дизайна (43%) и продвижения в социальных сетях (36%) (Рисунок 12). Это соотносится как с наиболее популярными запросами некоммерческих организаций, размещенных на различных площадках по поиску волонтеров, так и с результатами интервью с представителями НКО об опыте работы с IT-волонтерами.

Рисунок 12



«Я часто сталкиваюсь в работе [с ИТ-волонтерами]. Но большинство этих волонтеров – это те, которые занимаются сайтами НКО. Очень много примеров». (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

«ИТ-волонтеры могут быстро сделать и сайт, и какого-то чат-бота создать, или какие-то маски помочь сделать. Какие-то такие вещи, может быть там, небольшие, но вполне себе эффективно могут работу улучшить НКО». (Респондент 14, НКО+, социальные услуги)

Реже всего к ИТ-волонтерам обращаются за разработкой страницы для сбора пожертвований (13%), мобильного приложения (4%), чат-бота (4%). Это связано с тем, что для более сложной, длительной работы представители НКО предпочитают привлекать специалистов в данной сфере на коммерческой основе, тогда как в ИТ-волонтерах не видят тех, кто готов выполнять задачи добросовестно и на постоянной основе.

«Есть конечно проблема с волонтерами... Когда приходит волонтер, у нас тоже были такие ситуации, к сожалению, тоже не очень понятно, насколько можно или нет рассчитывать на его опыт. Насколько можно или нет доверять его экспертизе, насколько возможно или нет ему что-то делегировать». (Респондент 16, НКО+, социальные услуги)

Результаты проведенного опроса также показывают, что задачи, под которые привлекаются ИТ-волонтеры, зависят в том числе от уровня цифровизации НКО. Например, привлечение ИТ-волонтеров под задачи, связанные с разработкой сайта, реже свойственно для организаций-

лидеров (46%). Тогда как наиболее востребованными задачами для таких организаций является веб-дизайн (58%), SMM-менеджмент (46%), продвижение сайта в поисковиках (29%), адаптация цифровых решений, созданных другими организациями (25%). Для организаций, догоняющих по уровню цифровизации, в целом более свойственно обращаться за любым видом помощи к IT-волонтерам, чем отстающим НКО. Наиболее популярный запрос среди отстающих и догоняющих НКО к IT-волонтерам – создание сайта.

Основные выводы

- Некоммерческие организации осознают необходимость цифровизации и считают, что без нее не смогут эффективно реализовывать свою социальную миссию. Вместе с этим, на практике это отражается значительно реже. Значительно меньше число НКО следят за развитием технологий и имеют отдельный бюджет на цифровизацию.
- С точки зрения организационной культуры опрошенные НКО утверждают, что поощряют сотрудников пробовать новые цифровые решения в своей работе и что они постоянно развивают знания и навыки, необходимые для цифровизации. Тем не менее, постулируемая открытость ко всему новому зачастую оказывается более распространенным явлением, нежели реальный уровень цифровых компетенций среди сотрудников и учет данного критерия при принятии кадровых решений.
- Чаще всего инициаторами и ответственными за работу с цифровыми решениями являются сами руководители организации или весь коллектив сотрудников одновременно. Поэтому чаще всего на инициаторов внедрения цифровых решений впоследствии ложится ответственность по их сопровождению и адаптации. Это создает ситуацию, в которой инициативные люди перегружены обязательствами и вынуждены оставлять свои основные задачи ради цифровизации. И хотя в некоторых организациях это воспринимается как нормальный и даже желательный сценарий, для других это создает дополнительное «торможение» и желание отказаться от технологий в пользу привычных способов организации рабочих процессов.
- Привлечение постоянных сотрудников из IT-сферы или просто IT-волонтеров под задачи, связанные с цифровизацией, характерно для небольшой части опрошенных. Четверть имеют IT-сотрудников, треть привлекали IT-волонтеров. Организации, имевшие опыт работы с IT-волонтерами, предпочитают привлекать их под небольшие задачи, не требующие высокой квалификации. Под крупные и сложные задачи НКО предпочитают привлекать коммерческих исполнителей.

ПРАКТИКИ

Диапазон цифровых инструментов, используемых НКО, довольно разнообразен (Рисунок 13). Так, 66% опрошенных организаций задействуют в своей работе одновременно десять и более цифровых решений. При этом разрыв между отстающими и лидерами цифровизации в использовании того или иного диджитал-решения может варьироваться от 6% до 73%.

Рисунок 13



Наибольший разрыв между менее и более продвинутыми НКО происходит в отношении веб-аналитики (отстающие – 15%, догоняющие – 33%, лидеры – 88%), наименьший – в использовании технологий дополненной (AR) и виртуальной реальности (VR) (2%, 4% и 8% соответственно), которыми не пользуется практически никто из некоммерческих организаций.

Сильный разрыв между НКО разного уровня цифровизации (от 51% до 57%) наблюдается в совместной работе с документами, использовании QR-кодов, сервисов по созданию опросов, календарей, автоматизированных email-рассылок и систем планирования и постановки задач.

Относительно небольшую разницу между менее и более продвинутыми НКО (до 30%) можно найти в применении электронного документооборота в бухгалтерии, наличии сайта НКО, использовании видеозвонков и трансляций, мессенджеров, компьютерной безопасности, социальных сетей и электронной цифровой подписи.

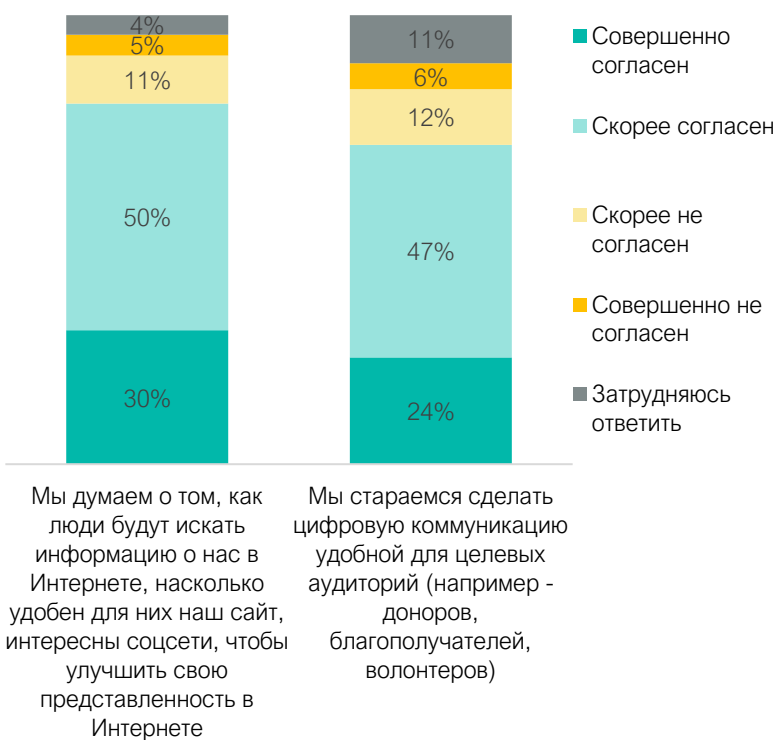
Обычно частота использования того или иного цифрового решения плавно возрастает от отстающих к догоняющим, и от догоняющих к лидерам. Исключение составляют только фандрайзинговые платформы и облачные хранилища, распространенность которых между отстающими и догоняющими почти не отличается, но довольно значительно возрастает у НКО-лидеров цифровизации (22%, 23% и 46% в первом случае, 74%, 78% и 92% во втором).

1. Коммуникация

Наиболее распространенной цифровой практикой среди участников исследования являются мессенджеры (88%). Как правило, они используются для рабочей коммуникации внутри организации и являются эффективной альтернативой электронной почте. Другое популярное цифровое решение, внедренное большинством опрошенных НКО – видеозвонки и трансляции (84%), плотно вошедшие в жизнь НКО с приходом пандемии коронавируса.

«Координаторам сейчас довольно часто приходится общаться через WhatsApp, потому что мы тоже понимаем, что людям проще наговорить и отправить сообщение устно. Например, если сильно заняты, это более оперативная связь конечно, потому что электронка электронкой, но... И в том числе и фонды испытывают такую потребность в оперативной связи». (Респондент 18, эксперты, фандрайзинговые фонды)

Рисунок 14



В целом 80% представителей некоммерческих организаций, принимавших участие в исследовании, думают о построении коммуникации с внешней средой – о том, как люди будут искать информацию о них в Интернете, насколько удобен их сайт, интересны социальные сети (Рисунок 14). В то же время на 9 п.п. меньше (71% опрошенных) тех, кто старается сделать цифровую коммуникацию удобной для своих целевых аудиторий.

Также в качестве цифровых инструментов коммуникации чуть более трети НКО используют автоматизированные email-рассылки (38%), которые могут быть ориентированы как на

доноров, так и на волонтеров. Каждая четвертая (25%) НКО использует IP-телефонию для взаимодействия с целевыми группами.

«В истории при подключении к IP-телефонии будет видно, что совершен звонок. Там тут же можно сделать какую-то пометку. Например, написать, про что говорили, тут же поставить задачу, другому специалисту передать, чтобы там не на бумажках, не в отдельном чатике где-то писать индивидуально, а уже, скажем так, централизованно обрабатывается информация и ведется работа с ней. То есть она более такая живая будет и ускорит процессы». (Респондент 40, НКО, социальные услуги)

2. Социальные сети

Ведение социальных сетей стало нормой не только для людей, но и для организаций. 85% опрошенных НКО ведут социальные сети. Наиболее популярными социальными сетями являются ВКонтакте (80%), Facebook (71%) и Instagram (61%) (Рисунок 15). Кроме того, почти половина опрошенных НКО имеют страницу на YouTube (43%) и почти треть – на Одноклассниках (30%). Только 3% организаций следуют трендам и зарегистрированы в TikTok.

«Мы без соцсетей и без сайта не сможем работать, потому что так мы информируем и собираем платежи».
(Респондент 22, НКО, социальные услуги)

Несмотря на значительную долю НКО, присутствующих в социальных сетях, системно используют их для коммуникации с целевыми аудиториями далеко не все.

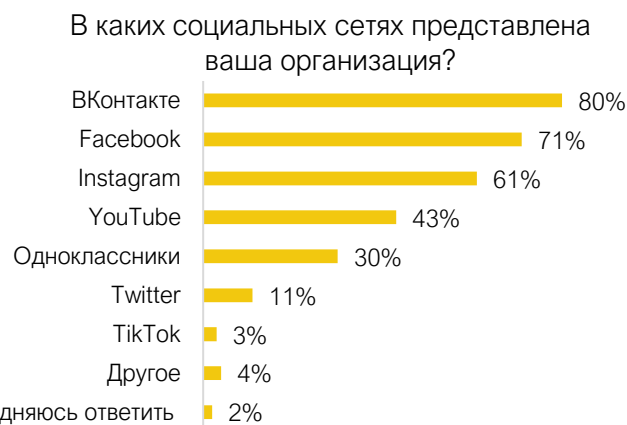
Так, только половина опрошенных (52%) имеет четкий контент-план по их ведению (Рисунок 16). Не во всех организациях существует сотрудник, специально выделенный для работы в социальных сетях. Там, где такой специалист имеется, он может работать удаленно на аутсорсе или же быть частью основной команды НК1. Хотя SMM-специалисты занимаются не только созданием контента, но и продвижением социальных сетей организации, только 16% опрошенных НКО указали, что они платят за рекламу в социальных сетях.

Рисунок 16



«Опять же мы работаем над соцсетями. Есть для этого отдельный специалист, прикладываем усилия, чтобы становилось больше подписчиков везде. Была группа в Одноклассниках, которая долго стояла мертвая, наконец-то решили, что не надо, наверно, нам туда. Все аккаунты разные: аккаунт в Instagram, аккаунт в Telegram. Решили вести такой полуличный аккаунт, который про разное, даже про жизнь в офисе – не совсем то, что мы транслируем в ВКонтакте и Facebook». (Респондент 12, НКО+, социальные услуги)

Рисунок 15



Личное и публичное в НКО довольно сильно пересекается: личные страницы руководителей и сотрудников зачастую используются как площадки для коммуникации об организации. 77% представителей опрошенных НКО, присутствующих в социальных сетях, отметили наличие страницы организации, публикуют свои посты 83% респондентов.

«У нас, у организации, есть, конечно, страницы в соцсетях, сайт, и Instagram, и все такое. Но нет, с подопечными мы общаемся не с официальной страницы, а с личной страницы. С официальной страницы обычно мы общаемся с донорами». (Респондент 22, НКО, социальные услуги)

Рисунок 17



Помимо публикации собственных постов, опрошенные НКО также делают репосты публикаций других пользователей или страниц (57%), выкладывают сторис (45%), рассылают сообщения своим подписчикам (42%), проводят опросы (40%), прямые эфиры и трансляции (35%) (Рисунок 17). Однако такими продвинутыми функциями, как создание чат-ботов и собственных стикеров пользуются только по 7% НКО, участвовавших в исследовании. При этом чат-боты являются эффективным каналом взаимодействия с целевыми аудиториями, позволяющим, например, автоматизировать коммуникацию по наиболее

частым вопросам. В то же время стикеры в мессенджерах и социальных сетях могут служить не только для продвижения организации, но и быть инструментами фандрайзинга.

«Мы используем чат-ботов в своих социальных сетях для привлечения и оказания в более удобном формате услуг населению». (Респондент 37, НКО, ресурсный центр)

3. Сайт и цифровой фандрайзинг

Сайт – один из наиболее важных инструментов коммуникации и фандрайзинга для НКО, он есть у 81% опрошенных организаций. Тем не менее, само наличие сайта не говорит о высоком уровне цифровизации организации. Как показывают результаты опроса, уровень развития функционала сайтов некоммерческих организаций значительно различается. Если ссылки на социальные сети есть на 72% сайтов НКО, то мобильная версия есть уже только у 48% (Рисунок 18). Треть опрошенных НКО отметили, что на их сайте можно подписаться на новости организации (34%).

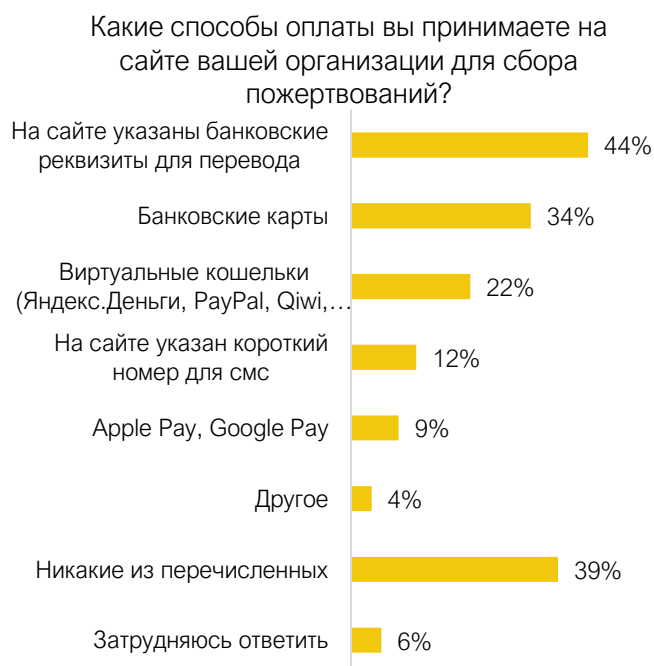
Рисунок 18



Несмотря на то, что многие представители НКО в интервью указывали на то, что сайт организации является важным инструментом сбора пожертвований, опрос показал, что 39% сайтов опрошенных организаций не принимают никакие из перечисленных способов оплаты (Рисунок 19). Наиболее распространенным способом пожертвований, принимаемым на сайте, является указание реквизитов для банковского перевода (44%). Только треть опрошенных НКО принимают к оплате банковские карты (34%), 22% виртуальные кошельки, 12% указывают короткий номер для SMS и только 9% организаций имеют на сайте функцию оплаты через Apple или Google Pay.

«Мы даже не представляли, что, оказывается, есть удобные сервисы – нужно просто расписаться, заключить договор и попросить программиста добавить на сайт кнопку, и все. То есть многие из них [НКО] о таких возможностях не знают, либо не имеют опять же ресурсов, чтобы это внедрить». (Респондент 23, НКО, социальные услуги)

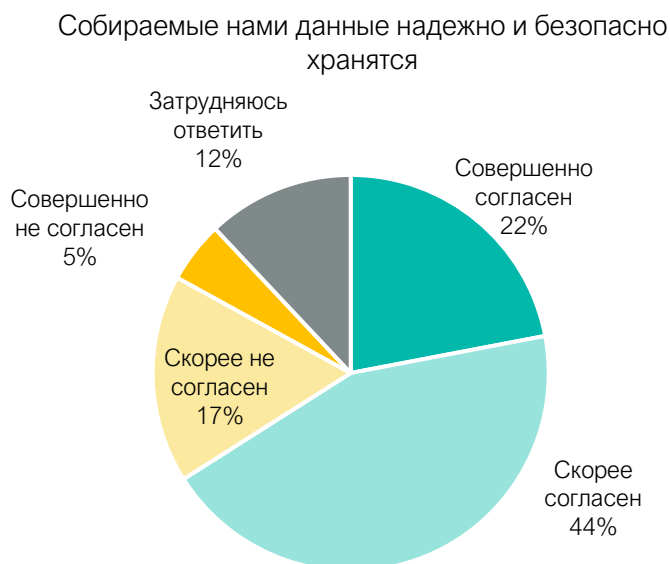
Рисунок 19



4. Компьютерная безопасность и хранение данных

Компьютерная безопасность – еще один аспект, которым озабочено большинство опрошенных НКО. 81% использует в своей работе антивирусные программы. При этом о том, что собираемые данные надежно и безопасно хранятся, утверждают значительно меньше респондентов (66%) (Рисунок 20). Достаточно большая доля тех, кто не может дать точного

Рисунок 20



ответа о безопасном хранении данных (12%), связана с тем, что компьютерная безопасность воспринимается представителями НКО как зона ответственности IT-специалиста.

«Я не очень знаю, как это технически работает, знаю, что мы за этим следим. Что касается внутренней безопасности, есть привлеченный IT-специалист, который поддерживает инфраструктуру, все проекты, и в то же время следит за тем, чтобы все это было безопасно». (Респондент 12, НКО+, социальные услуги)

Данные должны не только безопасно храниться, но и быть легко доступны для тех, кто эти данные использует. Для хранения данных большинство опрошенных НКО пользуются облачными хранилищами (79%), такими как Google Drive и Яндекс.Диск. При этом вариант ответа о практике совместной работы над документами отметили несколько меньше опрошенных (62%).

«15 лет фонд работает, и так называемые личные дела благополучателей, конечно, сначала хранились в бумажном варианте, потом стали просто какие-то таблицы в Excel, потом, может быть, в Google Документах с общим доступом команды проекта». (Респондент 19, НКО, социальные услуги, грантодающие фонды)

Однако, в отличие от физических серверов, где хранят свои данные 33% опрошенных организаций, облачные хранилища, как правило, имеют меньший объем и взимают плату за его расширение.

«Значит, ни один российский провайдер облачный нас не устраивает по ценам, то есть очень дорого. Те объемы информации, которые нам нужно хранить и которыми нам нужно пользоваться, мы вынуждены хранить у себя на сетевых хранилищах». (Респондент 29, НКО+, экология)

В то же время, для содержания собственных физических серверов организации требуется IT-специалист.

«У нас есть свой сервер, на котором хранится, соответственно, наша медицинская база прежде всего. И у нас есть IT-специалисты, которые на аутсорсе за всем этим следят. То есть здесь очень важно найти правильных людей, которым ты доверяешь как людям и как профессионалам, конечно же. Чтобы они тебе все это надстроили, за этим следили». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

5. Документооборот

Цифровизации также подвергаются те сферы, которые традиционно требуют бумажных носителей. Большинство представителей опрошенных НКО указали, что их организация имеет электронный документооборот (ЭДО) и электронную бухгалтерию (78%), использует электронную цифровую подпись (71%). При этом уровень цифровизации данных сфер отличается: у части НКО все документы находятся полностью в бумажном виде, у части – на стадии перехода в электронный вид (лежат на дисках или сервере, сканируются и отправляются по почте или через файлообменники, но полноценного ЭДО пока нет), у части – все документы полностью проходят через такие системы, как, например, 1С Бухгалтерия.

«У нас сейчас какое-то срединное положение. Мы не можем сказать, что у нас полностью внедрен электронный документооборот. Шаги, которые мы сделали для того, чтобы перейти сейчас – это, во-первых, поменяли сервер у организации, с которой можно обмениваться документами. Это не только хранилище, но еще и все внутренние реестры. Они тоже были переведены из журнального, бумажного формата в формат таблиц и всего такого прочего». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

Как показали проведенные интервью, не все респонденты правильно понимают термин «электронный документооборот». Некоторые из них говорят о наличии ЭДО, имея в виду совместный доступ к документам, находящимся в облачных хранилищах.

«Наверное, самое такое сложное для нашей организации было перейти на электронный документооборот. Ну, он как бы так условно электронный. То есть, мы... Сначала, это было, наверное, года три назад, мы завели свой Google Диск, и пришлось всем сотрудникам объяснять, что такое Google-аккаунты, как их завести, как пользоваться Google-сервисами, Google Документами». (Респондент 23, НКО, социальные услуги)

6. Базы данных и CRM

Для хранения, ведения и анализа баз данных, в том числе доноров и благополучателей, 68% опрошенных организаций пользуется Excel. Тем не менее, в интервью респонденты отмечают, что мощности Excel не всегда достаточно для анализа большого количества данных.

«Мы загружаем данные в Excel, когда нам нужно проанализировать, например, за год, за несколько лет или за какой-то месяц данные компании. Но в целом данные в Excel мы не храним, потому что их... Ну, как, Excel плохо справляется, и его вычислительных мощностей и мощности наших устройств не хватает для того, чтобы с этим нормально работать». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

В связи с этим НКО с большим количеством доноров и благополучателей предпочитают работать с CRM-системами или думают о переходе на них. На данный момент CRM пользуются только 22% опрошенных организаций, что в три раза меньше тех, кто работает с Excel.

«То есть мы пришли к пониманию, что все-таки наши процессы нужно уже регламентировать и автоматизировать частично, что вот эти все рассылки, приглашения у нас были автоматические. Ну, вот мы видим, что XXX [название CRM] в принципе по функционалу нам очень подходит». (Респондент 38, НКО, ресурсный центр)

7. Работа с данными и визуализация

Практически половина опрошенных (48%) пользуется различными сервисами по созданию опросов (Google Формы, Survey Monkey и др.). Данный инструмент чаще всего применяется для получения обратной связи от посетителей мероприятий, организованных НКО, а также для проведения собственных исследований целевых аудиторий.

«У нас есть, конечно, отчетность по каждому мероприятию: есть анкета обратной связи, регистрационный лист. Если мероприятие в офлайне, то это бумажка, если это мероприятие в онлайн – это обычно Google Форма или просто просьба дать обратную связь». (Респондент 25, НКО, правозащитные организации)

Больше трети опрошенных организаций (37%) прибегают к веб-аналитике своих сайтов и социальных сетей. Данный цифровой инструмент позволяет анализировать эффективность каналов коммуникации: статистику по открытиям email-рассылок, вовлеченность в социальных сетях, заходы на сайт и др. Более того, анализ сайта и социальных сетей помогает отслеживать количество пожертвований и их источники, а именно конкретные наиболее эффективные каналы и фандрайзинговые активности. На основе анализа сайта и социальных сетей НКО могут выстраивать дальнейшую коммуникацию с донорами.

«То есть мы, конечно же, стараемся следить за аналитикой, чтобы как-то гипотезы протраивать. Что для людей вообще интересно, значимо и так далее». (Респондент 31, НКО, социальные услуги)

При этом об использовании специализированных сервисов для визуализации данных, например Canva, Readymag и Google Studio, говорят только 28% представителей опрошенных НКО. Так, например, к ним прибегают при верстке годовых отчетов и создании презентаций, при разработке спецпроектов, а также для создания макетов визуального контента: публикаций, флаеров, постеров и т. д.

«Вот мне нужно сделать флаер для благотворительного марафона и несколько фондов благотворительных уже сделали какие-то флаеры. Если ты даже не используешь этот шаблон, но ты видишь идею, как это можно сделать, видишь, какими они инструментами пользовались, и можно что-нибудь быстренько свое сваять и не тратиться на заказ макета у дизайнера и так далее». (Респондент 20, НКО, социальные услуги)

8. Планирование и постановка задач

Часть НКО также внедряют цифровые решения в практики управления и планирования. Половина респондентов использует в своей работе онлайн-календари (50%), например Google или Яндекс.Календарь.

28% организаций используют специальные сервисы для организации событий, например, TimePad. Они позволяют не только размещать анонсы о мероприятиях и вести список их участников, но и собирать пожертвования за участие.

Также помимо уже упомянутых CRM-систем, позволяющих не только анализировать данные, но и управлять проектами, около пятой части опрошенных представителей НКО отметили, что они прибегают к помощи более простых систем планирования и постановки задач (26%), таких как Trello и Asana.

Готовность платить за цифровые решения

Больше половины опрошенных НКО покупали цифровые решения или обращались к внешним подрядчикам и IT-специалистам на коммерческой основе (53%). При этом только 35% НКО с отстающим уровнем цифровизации имеют опыт покупки цифровых решений, а среди лидеров цифровизации таких 81%.

В интервью представители некоммерческих организаций отмечали, что покупка готовых инструментов, если речь идет о сложных IT-решениях, таких как CRM, для НКО выгоднее, чем разработка собственных. Это связано в первую очередь с высокой стоимостью и большими временными затратами на разработку и поиск специалиста, а также с риском, что разработанный инструмент будет невысокого качества и потребует доработки. Однако существующие решения, используемые в бизнес-среде, не всегда отвечают нуждам НКО. Поэтому выбор между созданием собственного цифрового инструмента и использованием существующего (с возможным подстраиваем его под свои потребности) зависит от задач, которые данный инструмент призван решать.

«Переходим мы на CRM-систему, которая подготовлена для бизнеса, потому что очень много похожих процессов, которые есть в бизнесе и есть в НКО. И, конечно, с нуля писать и получать лицензию – это точно не путь для НКО. Это вдвойне дорого и большие риски». (Респондент 32, НКО+, экология)

Рисунок 21

Какие из перечисленных видов цифровых решений вы приобретали за плату?



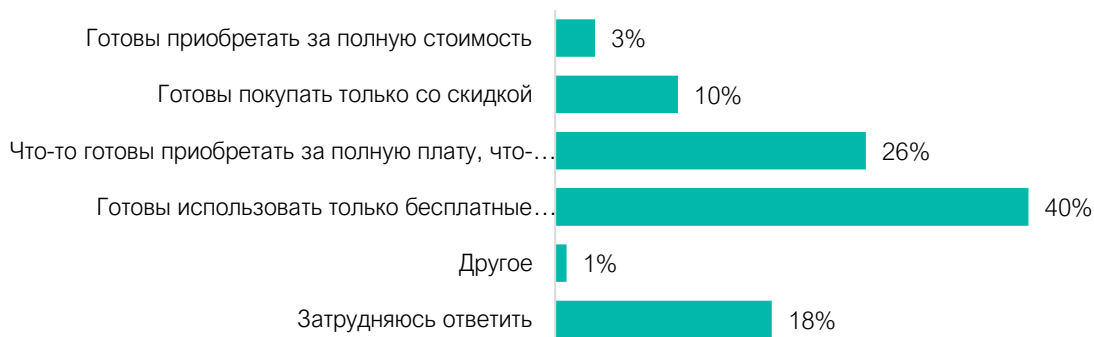
Так, почти треть респондентов приобретала за плату готовое пакетное решение (27%), 15% платило за написание собственного IT-инструмента (Рисунок 21). Небольшая часть опрошенных НКО имеет опыт приобретения кастомизированных решений, доработанных под их потребности внешним исполнителем (15%) или самостоятельно (8%). Опять же, среди НКО, являющихся лидерами по уровню цифровизации, значительно больше доля тех, кто приобретал за плату любой из описанных типов решений: в среднем на 30 п.п. больше, чем среди отстающих, и на 20 п.п. больше, чем среди догоняющих НКО.

Несмотря на то, что больше половины представителей опрошенных НКО отметили, что приобретали цифровые решения, только 3% готовы приобретать их за полную стоимость (Рисунок 22). Еще 11% респондентов готовы покупать IT-решения только со скидкой, 27%

что-то готовы покупать за полную стоимость, а что-то со скидкой. В то же время 41% представителей опрошенных организаций в целом не готовы платить за цифровизацию и согласны использовать только бесплатные цифровые продукты.

Рисунок 22

Готова ли ваша НКО покупать необходимые цифровые решения?



Отношение к плате за цифровые решения среди НКО отличается. С одной стороны, часть организаций ожидает, что статус некоммерческой организации дает им право получать все необходимые технические инструменты бесплатно или с большой скидкой.

«Есть такое определенное потребительское отношение, я думаю, и ожидание. У НКО есть такое ожидание, что вот я НКО, поэтому я вот пойду и вот сейчас мне выделяют все бесплатно, потому что я же НКО». (Респондент 25, НКО, правозащитные организации)

С другой стороны, представители некоторых НКО, напротив, видят плату за цифровизацию как инвестицию в развитие организации и по возможности готовы тратить на это свои средства.

«Мы это рассматриваем не как трату, а как инвестицию. Надо посмотреть – тебе что-то это даст или не даст в плане экономии. Может придется сотрудника нанимать, а так ты как бы сделаешь, и не придется». (Респондент 34, НКО+, экология)

В то же время даже НКО, которые готовы платить за цифровые решения, считают, что следует всегда узнавать о возможности получения скидок. Как правило, коммерческие компании идут на встречу и предоставляют свой продукт по сниженной цене. Иногда запрос на скидку может даже привести к бесплатному получению цифрового решения, так как их разработчики могут заинтересоваться деятельностью НКО и таким образом будут готовы оказать свою поддержку. При этом на практике только около трети опрошенных НКО получали скидку при покупке цифровых решений (26%), а 15% получали льготы при их использовании (Рисунок 23).

Рисунок 23

Получали ли вы ранее скидки или льготы при покупке или использовании цифровых решений?



«Я считаю так: нам никто ничего не должен. Но это не значит, что мы должны молчать и не спрашивать. Как правило, люди и компании готовы помочь. При нормальных человеческих запросах и взаимоотношениях в основном все идут друг другу»

навстречу: дают скидки большие, маленькие, делают уступки, делают что-то бесплатно (пусть не все, но хотя бы частично), выделяют человека, свое время и так далее. Нет запроса – нет ответа. Никто к вам не придет». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

Относительно целесообразности покупки цифровых решений представители НКО, принявшие участие в интервью, говорили о том, что готовность платить зависит от того, насколько важно получение того или иного инструмента для достижения поставленной цели в данный момент времени. Если отказ от внедрения данного цифрового решения не будет препятствовать нормальному функционированию организации и выполнению текущих задач, то НКО могут отложить покупку и потратить сохраненные средства на программную деятельность.

«Когда возможно получить что-то хорошее бесплатно, надо, конечно, получать это бесплатно. Если то, что тебе нужно для рабочих целей, ты не можешь получить бесплатно, ты должен за это платить». (Респондент 17, НКО+, фандрайзинговые фонды, социальные услуги)

Основные выводы

- Разнообразие используемых НКО цифровых практик достаточно велико, при том, что не все процессы некоммерческих организаций цифровизированы в равной степени. В то время как большинство организаций используют цифровые инструменты для внутренней и внешней коммуникации (мессенджеры, видеозвонки, сайт и социальные сети) и работы с документами, наименее цифровизированной сферой остается управление деятельностью НКО. Помимо этого, хотя многие некоммерческие организации хранят данные в цифровом виде, далеко не все из них прибегают к анализу и представлению собранных данных с помощью цифровых решений. Кроме того, в сфере сбора и анализа данных разрыв между наиболее и наименее цифровизированными организациями является наиболее значительным.
- Применяемые НКО цифровые инструменты не всегда используются на полную мощность. Несмотря на наличие у большинства некоммерческих организаций сайта и социальных сетей, многие возможности, которые они предоставляют для продвижения организации, коммуникации с целевыми аудиториями и фандрайзинга, не реализуются в силу незнания или недостатка финансовых и человеческих ресурсов. В отношении социальных сетей частное и публичное порой пересекается: сотрудники и руководители НКО используют личные страницы для коммуникации от лица организации.
- Далеко не все некоммерческие организации готовы платить за цифровые решения. Так, готовность покупать тот или иной IT-инструмент зависит как от наличия финансовых ресурсов, целесообразности внедрения инструмента на данный момент времени, так и от уровня цифровизации конкретной НКО. Если НКО-лидеры рассматривают плату за цифровые решения как инвестицию в собственное развитие, то догоняющие и отстающие в плане цифровизации организации чаще отдают приоритет текущим операционным задачам.

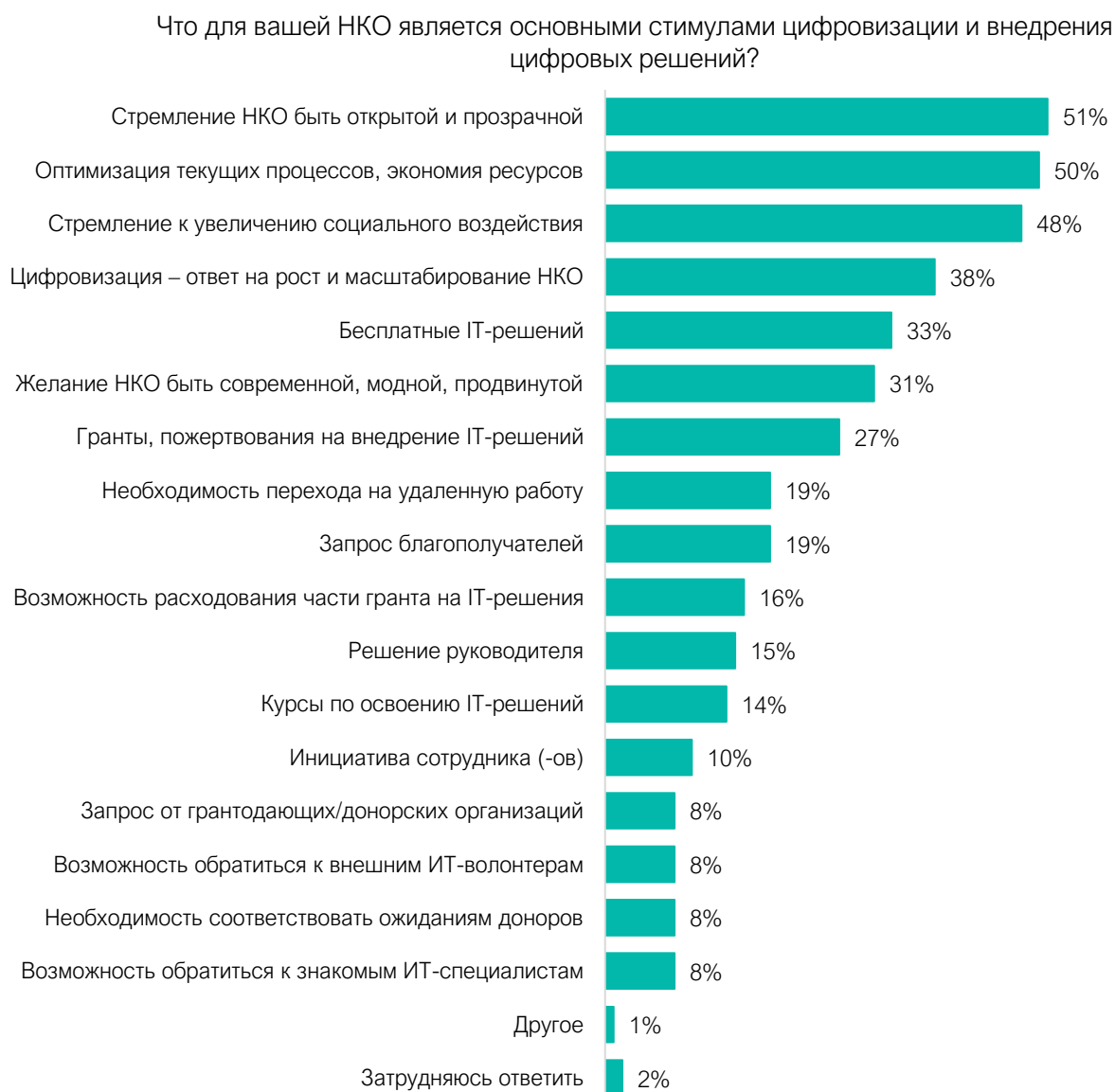
СТИМУЛЫ

Результаты онлайн-опроса показали, что ключевыми стимулами цифровизации опрошенные НКО называют (Рисунок 24): стремление быть открытой и прозрачной организацией (51%), стремление к оптимизации текущих процессов НКО (50%) и стремление к увеличению своего социального воздействия (48%).

Несколько реже в этом контексте упоминали такие стимулы цифровизации, как рост и масштабирование НКО (38%), бесплатные цифровые решения для НКО (33%) и специальные гранты, целевые пожертвования на внедрение цифровых решений в работу НКО (27%).

От 10 до 20% опрошенных назвали в числе стимулов необходимость перехода на удаленную работу (19%), запрос благополучателей (19%), возможность расходования части средств получаемых грантов на цифровые решения (16%), наличие обучающих курсов по использованию цифровых решений (15%), решение руководителя (15%), инициативу сотрудников (14%) и запрос от грантодающих организаций (10%).

Рисунок 24



1. Стремление быть открытой и прозрачной организацией

О стремлении быть открытой и прозрачной организацией как об основном стимуле цифровизации говорят 51% НКО. Чаще остальных это является стимулом для организаций, нацеленных на активное привлечение финансирования из внешних источников и интенсивно взаимодействующих с внешней средой: для фондов, НКО, имеющих диверсифицированную структуру доходов (5 и более источников), получающих финансирование от ФПГ, других НКО и фондов, от частных лиц и от коммерческих компаний.

Открытость и прозрачность организации – в первую очередь, следствие запроса со стороны доноров и других ключевых стейкхолдеров. Цифровизация позволяет НКО транслировать свою открытость и прозрачность основным стейкхолдерам, что ведет к росту доверия с их стороны.

Имидж открытой, прозрачной и подотчетной организации в восприятии благополучателей, доноров, проверяющих органов, СМИ повышает доверие к НКО со стороны основных стейкхолдеров и снижает репутационные риски.

«Опять же репутация фонда, насколько хочется о себе заявлять, как о, так скажем, с абсолютно прозрачной деятельностью для того, чтобы было полное доверие со стороны не только благополучателей, не только доноров, а просто даже со стороны СМИ. Иметь хорошую репутацию в этом плане, это тоже может быть стимулом, чтобы внедрять какие-то такие технологии». (Респондент 14, НКО+, социальные услуги)

2. Оптимизация текущих процессов, в том числе обусловленная ростом и масштабированием НКО

Необходимость оптимизации текущих процессов организации как стимул цифровизации своей НКО называют 50% опрошенных. Как правило организации начинают цифровизацию и внедряют цифровые решения, когда устают от ручной и механической работы и хотят упростить процессы, поддающиеся автоматизации.

«Возможность высвобождения времени, когда рутинные процессы управления и контроля за сотрудниками, которые работают ежедневно постоянно, эти процессы упрощены, автоматизированы». (Респондент 8, НКО+, социальные услуги)

Внедрение новых цифровых решений и автоматизация ключевых процессов позволяет НКО экономить временные, финансовые и трудовые ресурсы, повышая таким образом эффективность работы организации в целом.

«У нас есть очень большой объем данных, и с этими данными нужно грамотно работать. Наверно, неуместно будет сказать в интервью от лица НКО об упущенной прибыли... Но, например, в CRM-системах точки роста. И когда ты сталкиваешься с невозможностью чего-то сделать и когда это одно, второе, пятое, десятое, у тебя набегают большое количество вопросов, и ты понимаешь, что цифровизация здесь бы нам помогла». (Респондент 32, НКО+, экология).

Как правило необходимость оптимизации текущих процессов связана с ростом и масштабированием НКО, усложнением функционала сотрудников (38%). Чаще остальных об этом говорят фонды, крупные НКО с большим числом сотрудников, НКО, демонстрирующие

положительную динамику основных показателей своей работы за последние два года. Также чаще остальных это является стимулом для «молодых» во всех отношениях НКО – работающих не дольше 5 лет, с молодым руководителем до 40 лет и преимущественно молодым коллективом.

«Если она [НКО] не понимает, зачем ей это нужно, то это ей и не нужно. Если она справляется своими силами или там делает ручную рассылку на 15 адресов, то, наверное, ей действительно не нужно... А когда появятся новые задачи, она будет вынуждена искать новые решения и, конечно, найдет». (Респондент 22, НКО, социальные услуги)

Как правило, организации начинают цифровизацию своей деятельности, когда появляется потребность «снизу», когда текущие способы работы становятся недостаточными или неэффективными для имеющегося объема задач. Размер организации и масштаб деятельности не позволяет продолжать работать без цифровизации. Таким образом, цифровизация является естественным процессом, сопровождающим рост НКО.

«Не могу сказать, что был какой-то скачок, мы растем постепенно, потому что увеличиваются задачи, и мы понимаем, что на нынешних мощностях мы уже не вывозим, надо еще». (Респондент 18, НКО+, фандрайзинговый фонд)

«НКО устраивают довольно сложную работу, дают довольно сложные процессы. Эта разница между сложностью процессом, в котором ты участвуешь и тупостью механического труда, который ты делаешь – это хороший стимул работать, развивать цифровизацию». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

3. Стремление к увеличению социального воздействия

Результаты онлайн-опроса показали, что стремление к увеличению социального воздействия является стимулом для 48% НКО. Чаще остальных об этом говорили организации, получающие гранты от органов власти – президентские гранты, субсидии и гранты от федеральных и региональных органов власти. Реже – низко ресурсные организации, работающие на локальном уровне (город, район города, сельское поселение), не имеющие сотрудников и волонтеров.

Вместе с тем, если первые из двух перечисленных стимулов многократно упоминались в интервью, стимул цифровизации, связанный с социальным воздействием напрямую в интервью артикулирован не был. Косвенно упоминалось о таких аспектах социального воздействия, как 1) оптимизация процесса взаимодействия НКО с основными стейкхолдерами: с благополучателями, с донорами, с волонтерами, 2) расширение охвата целевой аудитории, 3) корректировка действий НКО на основе обратной связи от стейкхолдеров, полученной в результате внедрения цифровых решений.

«Доступ, охват аудитории. То есть любой человек, даже живущий в деревне, если у него есть более-менее интернет качественный, он может выйти на связь и принять участие в любом мероприятии – это доступность любой услуги: консультации, тренинга, обучения – всего, чего угодно». (Респондент 20, НКО, социальные услуги)

4. Наличие цифровых решений с понятной прикладной значимостью для НКО

Наличие бесплатных цифровых решений является стимулом цифровизации для трети НКО (33%). Чаще остальных об этом говорят низко ресурсные организации – работающие на локальном уровне (город, район города, сельское поселение), НКО, где нет сотрудников или

1-3 сотрудника, организации, где средний возраст сотрудников старше 50 лет, НКО с не диверсифицированной структурой финансирования (1 источник).

Само по себе наличие и разнообразие IT-решений на рынке не является достаточным стимулом к цифровизации. Подтолкнуть НКО к использованию того или иного IT-решения может демонстрация его практической значимости, примеры конвертации в конкретную пользу и результаты для НКО.

«Я бы предлагал в форме просто экономической модели: что эти вещи помогают вам сэкономить то-то, то-то, то-то. Ваш вклад будет такой-то в это, там, человеческий, в часах, там, плюс деньги...». (Респондент 24, НКО+, экология)

5. Желание НКО быть современной, модной, продвинутой организацией

Цифровизация НКО является модным трендом последних лет. НКО хотят быть современными, не отставать от коллег по сектору, и это наряду с другими причинами заставляет их осваивать новые цифровые решения. Около трети НКО (31%) называют в качестве стимула цифровизации желание быть модной, современной организацией.

«Мода. Все сказали "[название CRM]" и мы сказали "[название CRM]"». (Респондент 27, НКО+, социальные услуги)

«Конечно же ты не хочешь отставать от коллег, ты видишь, что это является трендом, это делают все для того, чтобы двигаться со всеми как минимум». (Респондент 31, НКО, социальные услуги)

В том числе это связано с запросом НКО выглядеть современным работодателем и привлекать молодых высококвалифицированных сотрудников.

«Мне кажется, что стимул – желание быть современными, модными, классными. К нам в команду приходят молодые люди, и они не хотят бумажные документы переключивать. Мы хотим быть классным работодателем, классной современной командой, в которую придут новые люди. И мы должны давать им инструменты, с которыми им будет удобно работать». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

Вместе с тем, иногда мода на цифровизацию приводит к тому, что НКО начинает осваивать инструменты, которые им пока не нужны, до которых еще «не доросли». В этом случае организации впустую тратят свои ресурсы: деньги, время и силы сотрудников.

«Часто приходит небольшой фонд и говорит: "Нам нужна CRM-система, потому что все говорят об этом". При этом у них нет ресурсов, чтобы поднять CRM-систему, чтобы ее развивать. Мы говорим, что вам еще рано, что вам CRM-система не нужна, у вас пять человек». (Респондент 26, эксперты, инфраструктурные организации)

6. Целевая поддержка НКО со стороны грантодающих организаций

Относительно небольшая доля НКО говорит, что стимулом цифровизации является наличие специальных грантов на реализацию данной задачи (27%). Еще меньше НКО заявили о возможности расходования части средств получаемых грантов на цифровые решения (16%) как о мере, способствующей цифровизации их НКО. Это отчасти противоречит заявлениям большинства некоммерческих организаций, что основным барьером цифровизации является недостаток финансирования (63% опрошенных).

В целом, такая позиция, вероятно, указывает на достаточно адекватную оценку некоммерческими организациями основных ограничений грантового инструмента поддержки.

Для цифровизации НКО не менее, если не более значимо понимание практической значимости и места цифровых решений в текущих рабочих процессах, поддержка IT-специалистов и готовность к использованию новых цифровых решений со стороны сотрудников.

«Мало даже дать грант. Вот, например, мы получили подписку и выцарапали, допустим для нашего сообщества софт, который, ну там, не знаю, для дизайнеров. Но для того, чтобы интегрировать это в работу, и для того, чтобы ребята научились это использовать, нужно инвестировать еще столько же времени, ресурсов и сил. Нужна какая-то поддержка... техническая». (Респондент 16, НКО+, социальные услуги)

«Ты можешь найти средства через грант, но без своего специалиста, который что-то понимает в разработке, в планировании, хотя бы в заказе, в процессах, тебе все равно это будет сделать невозможно. Тебе все равно впарят какую-нибудь фигню, и ты будешь бегать с ней и мучиться». (Респондент 17, НКО+, фандрайзинговые фонды)

7. Внешний запрос на цифровизацию НКО со стороны ключевых стейкхолдеров НКО

Запрос от благополучателей является стимулом к цифровизации по мнению каждой пятой НКО (19%). Об этом говорят, например, грантодающие организации, у которых благополучатели – это НКО, подающие заявки на грантовые конкурсы, и ожидающие возможности подать заявку онлайн в единой форме, без предоставления бумажных документов.

«От большинства из них мы получили обратную связь о том, что табличку в Excel неудобно заполнять, было бы здорово, если бы это была какая-то форма, доступ к которой ты получаешь по логину и паролю». (Респондент 19, НКО, фандрайзинговые фонды)

О запросе от грантодающих или донорских организаций говорила каждая десятая НКО, чаще всего – НКО, получающие субсидии, гранты от федеральных, региональных и муниципальных органов власти.

Внешний запрос от грантодающих организаций приучает НКО к цифровому взаимодействию и вынуждает их осваивать цифровые технологии. НКО внедряют IT-решения и работают онлайн, чтобы соответствовать требованиям к электронной подаче заявки и предоставлению отчетности, а также – к переводу консультаций в онлайн формат.

«Когда появился Фонд президентских грантов как единый оператор, у него сразу появилось онлайн заполнение заявки, отчетности и т.д. Сначала это вызывало... Ну, какое-то легкое затруднение, но сейчас я точно понимаю, что это гораздо удобнее, чем заполнять в Word, прикладывать фотографии и т.д. Но если бы был выбор, может быть, я бы не сразу перешла на эту форму. То есть какая-то легкая степень "надо" и какой-то вот не то, чтобы неизбежности, но условий реальности, она должна быть, мне кажется». (Респондент 40, НКО, социальные услуги)

«До поры до времени какие-нибудь маленькие местные НКО могут вполне обходиться без сайта и соцсетей. Но как только они захотят получать гранты, допустим, те же президентские, то поймут, что без сайта и нормальных развитых соцсетей они точно совершенно ничего не получают и соответственно придется так или иначе это внедрять». (Респондент 14, НКО+, социальные услуги)

Запрос со стороны частных доноров является стимулом к цифровизации только для 8% НКО. Главным образом, этот запрос связан с ожиданиями доноров относительно акта пожертвования. Обследованные НКО отмечали, что процесс совершения пожертвования нужно сделать максимально удобным, быстрым, простым и безопасным для донора, в противном случае существует большая вероятность, что пожертвование не состоится. Частные доноры ожидают удобства совершения пожертвования, в том числе основываясь на опыте покупок и оплаты различных сервисов в своей повседневной жизни.

«Стимул – наши доноры, которые уходят в цифру. Они диктуют нам свои правила: "Мы не хотим жертвовать через [название банка] напрямую, дайте нам другие инструменты"». (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

«Благотворительность для большинства – эмоциональный порыв: увидел сообщение, зацепило, захотел помочь. Если после "хочу помочь" возникают сложности, пожертвование не происходит. Поэтому цифровизация, для нас это очень правильная история». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

8. Стратегическое решение руководителя и инициатива сотрудников

Стратегическое решение руководителя или инициатива сотрудников являются стимулами цифровизации для 15 и 14% НКО. При этом о первом чаще говорили организации с руководителем не старше 40 лет. Если руководитель НКО любит все новое и на «ты» с IT-технологиями, организация, вероятно, будет гораздо более активно проходить через цифровизацию.

«Первое – это воля кого-то сверху. Руководителя, например. Потому что... Мы люди такие, мы привыкли, что нам сказали, мы делаем. Ну, мы должны сделать, если мы хотим дальше работать». (Респондент 19, НКО, фандрайзинговые фонды)

Руководитель, как идейный вдохновитель НКО, в идеале должен подавать пример, первым внедряя новые решения в свою повседневную работу.

«С руководителя все начинается... Заставить себя каждый день заходить, да даже не выключать ее, эту систему... То есть нельзя, чтобы кто-то там за тебя это сделал. Такого не бывает, чтобы что-то там настроилось само собой, все работают, все счастливы, а я только смотрю отчеты. Поэтому с командой очень сложно, начиная с себя». (Респондент 35, НКО, социальные услуги)

Наряду с руководителем драйверами цифровизации НКО могут выступать и рядовые сотрудники организации. Характерно, что это могут быть люди, совершенно не связанные с IT, но испытывающие потребность в цифровизации своего поля деятельности и готовые «двигать» этот процесс несмотря на сопротивление других членов команды.

«Ну, просто пошел как бы тренд: социальные сети начали активно развиваться. Не хотелось ехать в последнем вагоне. Вот. И девушка была пресс-секретарем, говорит: "Хочу Интернет развивать". Ну ей дали флаг в руки, и она пошла развивать Интернет». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

«Нужен как минимум один человек в организации, который будет этим гореть, это продавливать. И он не обязательно будет программистом. Чтобы сотрудники не переключивали бумажки, чтобы их работа в этой области происходила в пять раз быстрее. По мне, нужен гений убеждения». (Респондент 10, НКО+, правозащитные организации)

9. Обучающие курсы по использованию цифровых решений

Для 15% НКО стимулом цифровизации являются обучающие курсы по использованию цифровых технологий. Такие курсы позволяют НКО осваивать и внедрять в работу новые цифровые решения, а также ориентируют организации в рынке цифровых решений и расширяют их «цифровой» кругозор. Чаще остальных об актуальности курсов говорят организации, работающие на локальном уровне (город, район города, сельское поселение), а также «живущие» на членские взносы и субсидии, гранты от органов местного самоуправления.

«Те же самые АСИ, Благосфера и другие приглашают специалистов из мира маркетинга и рекламы, в том числе из диджитала, и проводят обучающие лекции, семинары, чтобы люди из НКО знали инструменты, которые есть, и какие задачи эти инструменты могут помочь решить». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

Распространенной практикой НКО является проведение обучения внутри организации силами своих сотрудников.

«Наши сотрудники регулярно проводят для других сотрудников занятия, связанные с какими-то новыми возможностями... У нас есть класс специальный, где мы можем собраться и на большом экране продемонстрировать какие-то особенности работы там, к примеру, с документами; как работать с тем же подключением Zoom для проведения встреч и т.д.». (Респондент 21, НКО, социальные услуги)

Также в последнее время все большее развитие получает практика приглашения в организацию ментора – профессионала-наставника, помогающего сотрудникам осваивать прикладные навыки работы с какими-то IT-решениями.

«Мы решили переделать одну заповедь, что не ищи себе кумира, а вот ментора найди. То есть не надо смотреть на другие НКО, что "ой, как у них классно, мы до их уровня никогда не дойдем", а найти людей, которые уже прошли какой-то путь и могут вам подсказать, что вы можете применить. И еще мы стратегические направления нашей работы просчитывали с коучем». (Респондент 36, НКО+, социальные услуги)

10. Возможность обратиться к знакомым IT-специалистам и IT-волонтерам

Такие стимулы цифровизации своей НКО, как возможность обратиться к знакомым IT-специалистам (8%) и IT-волонтерам (8%), в ходе опроса представители НКО выбирали реже остальных. Вместе с тем, в интервью опрошенные неоднократно говорили о том, что внедрение каких-то цифровых решений в их работу стало возможным только благодаря личному знакомству с IT-специалистом, который мог безвозмездно сделать что-то для организации.

«У нас есть очень хороший друг программист, он периодически кое-что делает нам по сниженной цене с большой скидкой, а некоторые виды работ он делает безвозмездно, как волонтер». (Респондент 23, НКО, социальные услуги)

«Если у руководителя есть брат, сват, у которого есть своя IT-компания, цифровизация будет развита хорошо. Нет этого? Не будет развита». (Респондент 5, эксперты, инфраструктурная организация)

Основные выводы

- Результаты опроса показали, что НКО занимаются цифровизацией в первую очередь потому, что 1) хотят быть открытыми и прозрачными, 2) хотят оптимизировать свои текущие процессы и сэкономить временные, человеческие и финансовые ресурсы, 3) хотят увеличить свое социальное воздействие.
- Реже упоминается о стимулах, связанных с внешней поддержкой – о бесплатных цифровых решениях для НКО, о наличии целевых грантов на внедрение цифровых решений, а также о возможности расходования на цифровизацию НКО части средств «стандартных» грантов.
- Стимулы цифровизации отличаются среди НКО с разным уровнем цифровизации. НКО-лидеры чаще чем в среднем говорят о стремлении оптимизировать текущие процессы, сэкономить ресурсы, и, как правило, это желание связано с ростом и масштабированием организации. Для НКО со средним уровнем цифровизации в большей степени, чем для других, актуален стимул выглядеть открытой и прозрачной организацией. Для отстающих в уровне цифровизации НКО важна инфраструктурная поддержка в виде грантов на цифровизацию, бесплатных цифровых решений, помощи IT-волонтеров.
- В наименьшей степени внедрять в свою работу цифровые решения НКО стимулирует внешний запрос на цифровизацию со стороны грантодающих организаций и частных доноров, а также возможность обратиться к знакомым IT-специалистам и IT-волонтерам.

БАРЬЕРЫ

О барьерах цифровизации НКО говорят в целом достаточно спокойно, не как о непреодолимых препятствиях. НКО готовы справиться с большинством сложностей цифровизации и говорят скорее о затруднениях или проблемах внедрения цифровых решений в свою работу, которые могут разрешить своими силами. Исследование показало существенные отличия в описываемых барьерах между группами НКО по уровню цифровизации. Ожидается, лидеры цифровизации в целом существенно реже говорили о барьерах, чем НКО с низким и средним уровнем цифровизации.

Чаще всего НКО говорили о внешних барьерах, связанных с финансированием, цифровой грамотностью сотрудников, рынком цифровых решений и IT-специалистов (Рисунок 25). Такие барьеры как неготовность сотрудников НКО к цифровизации, их сопротивление изменениям и другие препятствия, связанные с непониманием цели вклада цифровизации в деятельность НКО, оказались менее распространенными.

1. Финансовые ограничения

Основным барьером цифровизации более половины опрошенных НКО (63%) назвали дефицит финансирования НКО. Это касается не только высокой стоимости цифровых решений и целевого характера финансирования, выделяемого на проекты НКО и оплату труда по ним, но и стоимости сопровождения и доработки, рисков, связанных с внедрением неудачных или неработающих решений. При этом большинство НКО не вполне понимают проблемы, связанные с функционированием цифровых систем и необходимостью дополнительных затрат на их работу, что снижает эффективность цифровизации этих организаций в долгосрочной перспективе.

«Некоторые проекты целевые, то есть их деньги нельзя тратить. То есть можно потратить на тигров, а на серверы отдать нельзя». (Респондент 29, НКО+, экология)

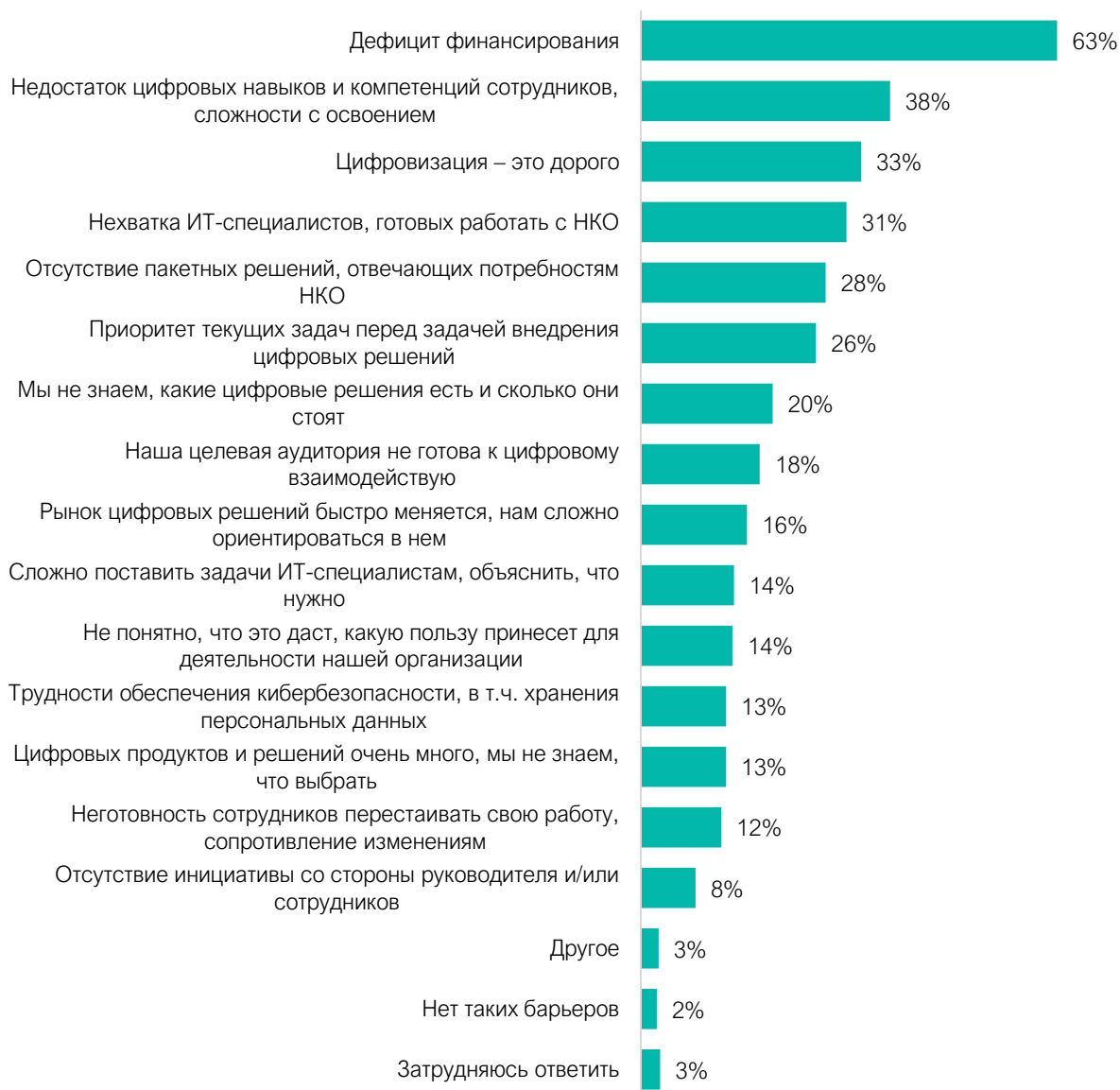
«Это в бюджет надо закладывать. Не все, допустим, могут получить субсидию. То есть в субсидию это [цифровизацию] можно еще заложить, то есть определенную программу обеспечения, а кроме вот этого, к сожалению, довольно проблематично». (Респондент 37, НКО, ресурсный центр)

Другим ограничением, связанным с проблемой финансирования, является представление о высокой стоимости цифровизации. Мнение о том, что цифровизация – это дорого, поддержало 33% опрошенных. При этом в отличие от затрат по программной деятельности цифровизация иногда воспринимается как что-то необязательное. Четверть НКО (26%) ставит в приоритет выполнение текущих задач организации над инвестициями в цифровизацию, где эффект является отложенным и негарантированным.

«В ситуациях, когда вы и НКО решаете, миллион рублей потратить на детей, которым нужны трубки для дыхания, либо для хранения персональных данных – это большой вопрос на самом деле». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

Рисунок 25

Что для вашей НКО было основными барьерами цифровизации и внедрения цифровых решений?



2. Недостаток общей цифровой и компьютерной грамотности у сотрудников НКО, сложности с освоением цифровых решений

Не все сотрудники НКО активно включены в цифровую среду в своей повседневной жизни, им не хватает базовых компетенций работы с компьютером или ИТ-решениями (38%), что затрудняет их использование в профессиональной деятельности. Немного реже, чем в среднем, о таких проблемах говорили московские НКО и НКО-лидеры цифровизации. Наоборот, чаще о недостатке цифровых компетенций сотрудников говорили НКО, работающие на локальном уровне и на уровне одного субъекта РФ, НКО с сотрудниками старше 51 года и НКО с низким уровнем цифровизации.

«Вот у нас в коллективе 90% женщин. Из этих 90% женщин – 90% с гуманитарным образованием. Я вот, цитирую, говорит: "Чат я освоила. Там Viber, WhatsApp, Instagram я освоила, а туда я даже не могу... Я что-то увидела какие-то кнопки, я даже..."

Некоторые еще у нас, я вижу, с Zoom там были проблемы, не могут к Zoom подключиться, еще что-то». (Респондент 35, НКО, социальные услуги)

Намного реже, чем о недостатке общей цифровой грамотности, НКО говорили о сопротивлении изменениям со стороны сотрудников, об их неготовности перестраивать работу (12%). Сотрудникам сложно и не понятно, зачем изменять привычный характер работы нужно всем, а не только сотруднику, ответственному за цифровизацию (или её инициатору). Исследование показало небольшую долю таких организаций (12%) и это интересно, потому что противоречит распространенному представлению о не продвинутой и косности корпоративной культуры в НКО, сопротивляющейся нововведениям. Более того, о неготовности со стороны сотрудников немного чаще говорили московские, а не региональные НКО, а также НКО-лидеры цифровизации. Вероятно, это связано с высоким уровнем и интенсивностью цифровых нововведений у лидеров цифровизации.

«До того, как мы внедрили Office 365, они пользовались бесплатной почтой, Google Документами, чем-то еще. Когда мы им это внедрили, и они тоже долго сопротивлялись, говорили "зачем мне уйти с Google-почты, почему я перехожу на ваш Microsoft Office, зачем мне этот Outlook, он неудобный, мне неприятно"». (Респондент 1, эксперт, инфраструктурные организации).

3. Ограничение предложения на рынке цифровых решений

На рынке практически нет пакетных IT-решений, полностью готовых к использованию в НКО, отвечающих потребностям НКО и не нуждающихся в доработке. 28% опрошенных НКО отметили это в качестве барьера цифровизации. Существующие комплексные программы и решения практически всегда необходимо дорабатывать с учетом нужд конкретной НКО. Это относится как к базовым версиям, так и полным пакетам продуктов, разработанных для коммерческих или некоммерческих организаций. Чаще, чем в среднем о такой проблеме говорили сформировавшиеся НКО, работающие 6-15 лет, инфраструктурные НКО, занимающиеся поддержкой и развитием НКО, а также НКО, где IT-сотрудник в штате или по договору является ответственным за цифровизацию).

«Вот из тех сервисов, из готовых решений, которыми пользуется бизнес, мы ничего не увидели, к сожалению. Какого-то проверенного решения, которое можно взять и сделать, как мы поняли из общения с коллегами, вообще нет. И только пробой можно понять, что из этого получится». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

«WorldPress он бесплатный, но к нему прилагается много чего платного. Чтобы у тебя был хороший сайт, тебе нужно вкладываться в кастомизацию и в абонентку тем программистам, которые обновляют, чинят косяки и вот это вот все...» (Респондент 17, НКО+, фандрайзинговые фонды, социальные услуги)

4. Низкая информированность о рынке цифровых решений

НКО не знакомы или плохо ориентируются на рынке цифровых решений (20%). Организации не имеют достаточных знаний о том, какие продукты есть, сколько они стоят, какие задачи можно решить с их помощью и как определить качество таких продуктов. При существующем разнообразии цифровых решений НКО используют довольно ограниченный перечень продуктов, выбирают те, о которых чаще всего говорят в некоммерческом секторе, которые массово используют коллеги, хотя эти решения могут быть не всегда оптимальными для задач конкретной организации.

«То есть у нас нет вот такой волшебной кнопки в Google: инструменты фандрайзинговые для НКО, я нажимаю и получаю топ-10 того, что мне нужно сделать. Поэтому тут реально методом проб и ошибок». (Респондент 32, НКО+, экология)

«Недостаточно информированности. НКО у себя там где-нибудь общаются и им неоткуда узнать о каких-то новых возможностях. Они даже могут быть бесплатным, но им неоткуда узнать, никто им об этом не расскажет. Или у них нет времени на то, чтобы искать в такую информацию». (Респондент 18, НКО+, фандрайзинговые фонды)

5. Неготовность со стороны благополучателей получать услуги в цифровом виде

Этот барьер отметили 18% опрошенных. Проблема неготовности благополучателей включает, во-первых, отсутствие у них технических возможностей, в том числе доступа к Интернету, особенно у пожилых или малообеспеченных. Во-вторых, в некоторых случаях от благополучателей могут требоваться относительно продвинутые цифровые компетенции, например, установка таких программ как Zoom.

«Когда мы пытались целевую аудиторию в зум увести... Какой зум? Там все пугались! То есть сидит бабушка, освоила она "Одноклассники" в лучшем случае. А куда дальше ей идти? Сложно... Возрастная сложность: работа с компьютером, отсутствие каких-то базовых знаний у многих». (Респондент 20, НКО, социальные услуги)

«Это все люди-колясочники... Мы их учим пользоваться обычными телефонами, но не кнопочными, а сенсорными... Это также очень непросто, я думаю, что процентов 65-70 наших членов организации до сих пор работают на телефонах клавишных, вот. Все остальные – 30%, с ними мы общаемся с сенсорных телефонов». (Респондент 21, НКО, социальные услуги)

6. Проблемы взаимодействия с IT-специалистами

У НКО недостаточно компетенций для работы с IT-специалистами, они плохо ориентируются в выборе таких специалистов или говорят об отсутствии IT-специалистов, готовых работать с НКО (31%).

Основные проблемы работы с IT-специалистами следующие (Рисунок 26):

- высокая стоимость оплаты труда (40%)

«Мы вроде крупные, а у меня такого [специалиста] нет, я его найти не могу, его на рынке нет. Потому что, когда я пыталась искать такого человека, но на рынке это от двухсот, а лучших – триста [тысяч рублей]. Ну, я не могу столько платить, у меня нет столько денег на специалиста». (Респондент 17, НКО+, фандрайзинговые фонды, социальные услуги)

- сложно сформулировать техническое задание так, чтобы оно и было понятно IT-специалисту, и отвечало практическим задачам НКО (39%)

«Не всегда есть возможность объяснить то, что ты хочешь, например, или даже не знаешь о том, какие есть возможности... Для того, чтобы мне коммуницировать с программистом, я брала консультацию в "Теплице социальных технологий": "Мне надо вот это перенести вот туда, чтобы это было вот так". Это я, конечно, утрирую, но по факту это такое примерно общение и получается. То есть недостаточно квалификации и знаний». (Респондент 20, НКО, социальные услуги)

«Программисты говорят вообще на другом языке и то, что мы пытались до них донести, проходило через много фильтров, долго сидели разговаривали об одном и том же».
(Респондент 19, НКО, грантодающие фонды, социальные услуги)

- НКО сложно понять квалификацию IT-специалиста (36%), сделать выбор, с кем заключать договор на работу, а также сложно оценить качество и полноту выполненной работы.

«Нам нужен был сайт, и на платформе "Теплицы" откликнулось очень много волонтеров, наверное, было штук 10. Они какие-то предложения делают, которые мы вообще не понимали. Вообще не понятно было, как их выбрать. Мы не понимаем, по каким критериям их выбирать». (Респондент 38, НКО, ресурсный центр)

Рисунок 26

Были ли какие-то трудности во взаимодействии с подрядчиками, IT-специалистами? Если да, то какие?



7. Непонимание пользы цифровизации для организации

Только небольшая часть НКО не понимает, зачем нужна цифровизация или конкретное цифровое решение, как оно будет интегрировано в рабочие процессы и что конкретно оно даст в плане работы всей НКО (14%). Подобная ситуация встречается как в контексте относительно простых решений типа облачного хранения данных или сайта организации, так и в случае более сложных решений как CRM или отдельных функций на базе CRM, личных кабинетов, чат-ботов и т.д. Например, некоторые НКО воспринимают сайт как необходимую визитку, хотя основную работу и фандрайзинг ведут в социальных сетях. В этом случае НКО не понимают потенциал сайта как фандрайзингового инструмента и недостаточно используют этот цифровой ресурс.

«Знаете, понимание в необходимости есть. Но вот что нужно сделать для того, чтобы это понимание свершилось, у людей нет такого понимания. У них есть базовое понимание, заключающееся в том, что им нужно собирать больше денег от физиков. Дальше люди слышат что-то благословительное из серии "email-рассылки", "смс-рассылки", "телемаркетинг", и думают, что им это нужно. Но как это нужно делать, кто может этим заняться, ну, понимание отсутствует. Зачем это надо? Почему это надо?»

Почему внедрение CRM начнет приносить кучу денег?» (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

8. Отсутствие точных знаний о требованиях законодательства о персональных данных

НКО не знают точно, что нужно для соблюдения закона о персональных данных при цифровизации. Есть мнение, что собираемые при использовании цифровых систем данные являются риском для НКО, поскольку выполнить все (неясные) требования законодательства сложно и дорого.

«Очень много правил, которые боишься нарушать. Если идти по пути такого соблюдения, в разы больше надо тратить на эту цифровизацию. Но если мы хотим просто соблюдать, то лучше не цифровизироваться, лучше все делать на бумаге, гораздо все будет безопасно для нас... Наше законодательство в этом нам очень сильно мешает, потому что там столько требований, как нужно хранить персональные данные, то очень сложно это соблюдать и при этом делать процессы оптимальными и оперативными». (Респондент 27, НКО+, социальные услуги)

Основные выводы

- НКО воспринимают барьеры цифровизации не как непреодолимые препятствия, а как затруднения, которые в большинстве случаев могут разрешить при необходимости своими силами.
- НКО в целом чаще всего говорят о барьерах, связанных с финансированием, низким уровнем цифровых компетенций сотрудников и незнанием рынка цифровых решений и IT-специалистов.
- НКО не имеют достаточных знаний о том, какие цифровые продукты есть на рынке, сколько они стоят, какие задачи можно решить с их помощью и как определить качество таких продуктов. Проблемы выбора IT-специалистов также связаны с непониманием, как их выбрать, как поставить задачу, как оценить качество работы.
- В среднем только небольшая часть опрошенных НКО не понимает, зачем им нужна цифровизация или конкретное цифровое решение, какую практическую пользу это принесет работе организации. При этом среди НКО с низким уровнем цифровизации таких организаций в два раза больше – каждая третья НКО.
- Барьеры цифровизации ожидаемо отличаются у НКО с разным уровнем цифровизации. Для НКО-лидеров больше, чем для других НКО, значимы отсутствие пакетных решений и неготовность сотрудников перестраивать свою работу, их сопротивление изменениям. Для НКО со средним уровнем цифровизации наиболее актуален дефицит финансирования. НКО с низким уровнем цифровизации говорят о трудностях по всем направлениям: недостатке цифровых компетенций сотрудников, непонимании, что цифровизация даст НКО, отсутствии инициативы со стороны руководителя, недостаточном знании рынка цифровых решений.

ЭФФЕКТЫ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Позитивные эффекты

Подразумевается, что цифровизация должна принести положительные эффекты для организации. Публикации и обучающие материалы о цифровизации или об отдельных IT-системах обычно содержат перечень целевых положительных изменений в работе НКО. Исследование показало четкое разделение в восприятии позитивных эффектов между теми НКО, которые планируют или только начинают использовать цифровые решения, и теми, у кого уже есть опыт. Первые чаще говорят о более разнообразных ожидаемых эффектах, в то время как вторые называют лишь несколько конкретных полученных результатов. Это указывает, с одной стороны, на завышенные и стереотипные ожидания от цифровизации, а с другой – на ограниченное применение цифровых инструментов.

Среди называемых позитивных эффектов цифровизации чаще упоминалось повышение открытости и прозрачности (42%), улучшение имиджа и репутации НКО (41%), чем автоматизация и ускорение рабочих процессов и документооборота (34%) или экономия ресурсов (29%) (Рисунок 27).

1. Повышение прозрачности НКО (42%)

По мнению опрошенных, в результате использования цифровых инструментов НКО повысили уровень открытости и общую прозрачность своей работы, смогли оперативно предоставить детальную отчетность по отдельным направлениям работы или по всем операциям. О таком результате чаще всего говорили НКО, предоставляющие социальные услуги, и инфраструктурные НКО. Заметно реже об открытости говорили НКО, отстающие в уровне цифровизации.

«Прозрачность в отношениях с донорами, с грантодателями. Потому что, когда у тебя 600 папок с бумажками, эту прозрачность сложно проводить. Когда у тебя какая-то понятная система учёта, которая может автоматически что-то выгружать и как-то анализировать – это совсем другой разговор...» (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

2. Улучшение имиджа и репутации НКО (41%)

Опрошенные НКО указывают, что применение цифровых инструментов позволило им донести до целевых аудиторий сообщение о своем профессионализме в плане организационной деятельности, а также сформировать имидж открытой и современной организации. НКО также говорят о повышении доверия к своей организации со стороны доноров, благополучателей и СМИ за счет применения цифровых решений.

«Это серьезно повышает репутацию фонда, в том числе мы растем в глазах наших доноров. Чем более четко и правильно мы подходим к вопросу документооборота и предоставления отчетности, тем проще и понятней донести идею о необходимости своей деятельности для доноров. У них не возникает никаких дополнительных вопросов». (Респондент 14, НКО+, социальные услуги)

Рисунок 27

Какие положительные эффекты вы заметили в результате использования цифровых решений в работе вашей НКО?



3. Автоматизация и ускорение рабочих процессов и документооборота, сокращение числа ошибок (34%)

Такой эффект, по словам опрошенных НКО, они получили за счет минимизации ручного труда, систематизации документов и данных, бесперебойной работы и доступа всех сотрудников к рабочей информации. Об автоматизации чаще говорили НКО, работающие на уровне всей страны, с преимущественно молодыми сотрудниками 18-30 лет и руководителем до 40 лет, НКО, где инициатором цифровизации был IT-сотрудник в штате или по договору, а также НКО-лидеры цифровизации.

«Цифра, она позволяет избежать простых ошибок. То есть цифра – это последовательность рутинных действий, ее можно объединить в какой-то один скрипт, например, и не нужно будет за этим следить. Кайф цифры в том, что огромное количество шаблонизированных заложенных процессов не требует дополнительного чекапа». (Респондент 26, эксперты, инфраструктурные организации)

«У каждого сотрудника есть доступ ко всем проектам, ко всей информации технической и какой-то там описательной по проектам, фотографии и так далее. Это очень упрощает жизнь, потому что мы не кидаем друг другу какие-то документы бессмысленные, ищем их в переписках, ВКонтакте». (Респондент 20, НКО, социальные услуги)

4. Рост охвата целевых аудиторий, в т.ч. благополучателей, доноров, волонтеров (31%)

По мнению опрошенных НКО, масштабирование деятельности достигается за счет того, что они могут одновременно взаимодействовать с гораздо большим числом людей посредством цифровых решений. Например, благодаря чат-боту, который автоматически обрабатывает и направляет поступающие заявки на психологическую консультацию к эксперту и потом координирует психолога и благополучателя, НКО смогла обрабатывать существенно больше количество заявок и, следовательно, проводить больше консультаций. Другой пример – это обучение благополучателей на отдельной онлайн-платформе с записанными курсами. Охват аудитории в этом случае значительно шире, чем при проведении лекций преподавателями в реальном времени через Zoom или офлайн.

«Чем эффективнее работает автоматизация внутри нашей компании, тем большее число фондов мы можем обслужить, поэтому цифровизация – это больше обслуживающая история и ее эффективность напрямую влияет на сроки исполнения наших обязанностей перед клиентом, на качество исполнения». (Респондент 26, эксперты, инфраструктурные организации)

5. Экономия ресурсов, времени и денег (29%)

Экономия называется в основном в контексте снижения альтернативных издержек за счет использования бесплатных цифровых инструментов, высвобождения времени сотрудников, а также за счет снижения затрат на бумажный документооборот. О таких результатах заметно чаще говорили инфраструктурные НКО.

При этом на практике экономическую эффективность цифровизации считают только некоторые НКО. Они говорят о конкретном снижении объема затрат на одного благополучателя.

«Недавно, когда мы открыли для себя Google Студию, то сэкономили 100 000 рублей. Нам не нужно разрабатывать собственные интерфейсы для персонализации данных». (Респондент 34, НКО+, экология)

6. Развитие компетенций сотрудников (26%)

Такой эффект вызван тем, что сотрудники вынуждены развивать цифровые компетенции и навыки, чтобы успешно встроиться в рабочие процессы, где применяются IT-решения. Вместе с тем, по словам опрошенных, в результате использования цифровых решений сотрудники развивают и более широкие профессиональные компетенции, например, ведение социальных сетей, сбор и анализ данных, дизайн сайта, онлайн продвижение и т.д.

«Но самое-то сложное в том, что сотрудники организации должны быть компетентны в вопросах, связанных с применением различных IT-технологий, современной компьютерной техники, современных приемов, способов установления контактов взаимодействия и работы в различных социальных сетях в том числе». (Респондент 21, НКО, социальные услуги)

«Это очень сильно продвигает сотрудников, потому что в любом случае освоение чего-то нового, выполнение тех же задач по-новому очень хорошо действует на серое вещество и на все остальное». (Респондент 19, НКО, фандрайзинговые фонды)

7. Совершенствование работы благодаря регулярной обратной связи и анализу данных (19%)

Такой эффект достигается за счет анализа данных о текущей деятельности НКО, данных о донорах и благополучателях, за счет анализа обратной связи от внешних стейкхолдеров и благополучателей. Перечисляя конкретные примеры результатов, НКО говорили, что анализ данных позволил им:

- проводить более точное финансовое планирование, бюджетирование и логистику
«Объем собираемых данных нам тоже позволяет точнее спрогнозировать, какая сумма необходима и будет собрана в результате какой-то акции. Или что важно для наших благополучателей». (Респондент 32, НКО+, экология)
- оценивать экономическую эффективность своей работы
«Стало возможно как-то более структурировать работу с ними и планировать работу со сторонниками, и просто анализировать качество собственной работы». (Респондент 27, НКО+, социальные услуги)
- сегментировать и составлять портреты целевой аудитории для разработки таргетированной коммуникации с каждой из групп
«Это дает возможность работать на привлечение более эффективно, потому что, когда мы понимаем, кто наш донор, где живёт, в каких соцсетях состоит, мы выходим на его площадку. Делаем более точную эффективную коммуникацию на привлечение доноров». (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

8. Повышение качества услуг для благополучателей (19%)

НКО в основном говорили о повышении удобства, скорости и простоты получения услуг благополучателями за счет автоматизации рабочих процессов в НКО, снижения издержек и минимизации потери данных. В особенности заметны такие эффекты в услугах консультирования. Ожидаемо, НКО с низким уровнем цифровизации говорили о таких результатах в 2 раза реже (9%), чем в среднем.

«Цифровизация это больше обслуживающая история, ее эффективность напрямую влияет на сроки исполнения наших обязанностей перед клиентом, на качество исполнения, там информация не теряется, например, и в рамках масштабируемости». (Респондент 26, эксперты, инфраструктурные организации)

9. Снижение нагрузки на сотрудников (19%)

Этот эффект достигается за счет автоматизации и снижения доли ручного труда, повышения скорости и простоты рабочих процессов, скорости координации участников, отсутствия или минимизации бумажной работы. О таком эффекте, говорила каждая пятая НКО (19%), чаще – НКО-лидеры цифровизации.

«Информационный поток был упорядочен, структурирован, что стало намного легче. Мы стали качественно, быстрее отвечать на вопросы, обрабатывать. И, соответственно, нагрузка на консультанта снижается». (Респондент 35, НКО, социальные услуги)

Остальные положительные эффекты от цифровизации назывались значительно реже.

Только небольшая часть опрошенных НКО указала на результаты цифровизации в плане роста объемов финансирования (7%), получения конкурентных преимуществ (11%), более эффективного управления сотрудниками (10%) или координации волонтеров (7%), улучшения атмосферы в коллективе, простоты работы друг с другом (4%). Эти результаты основаны на собственных оценках опрошенных НКО, а не получены в результате экономической оценки цифровизации в рамках отдельного исследования.

Отдельно стоит сказать, что в представлении НКО рост финансирования от использования цифровых решений не является «гарантированным». Даже среди тех, кто отметил, что имеет на сайте «кнопку пожертвовать», только 11% заметили рост объема финансирования в результате использования цифровых решений в работе НКО. Это соответствует [результатам исследования](#) об ожидаемых и уже полученных эффектах от цифровой трансформации в российских коммерческих компаниях. Если роста капитализации ожидает 89% опрошенных, то реально его получили 11% компаний. Такие данные говорят о том, что финансовый результат цифровизации скорее имеет отложенный и долгосрочный характер, а не столь очевидный и быстрый как автоматизация рабочих процессов.

«Темная сторона» цифровизации

Опрошенные НКО редко говорили о каких-либо негативных эффектах цифровизации, за исключением вопроса безопасности данных.

В ходе интервью НКО называли следующие негативные эффекты цифровизации, связанные с вопросом безопасности данных:

- хранение данных
«Да, есть серьезные опасности утечки информации... Нам нужно задумываться и что-то делать, чтобы повысить безопасность обмена информации внутри организации. Одна из главных опасностей – это различные атаки или злоумышленники, которые могли бы воспользоваться этими данными». (Респондент 23, НКО, социальные услуги)
- безопасность доступа к данным внутри организации
«У нас есть определенный документ с паролями, хотя лучше уже переходить на более что-то надежное. Какая-нибудь программа, типа 1Passport, какие-то корпоративные системы, что все пароли закрыты и никто их не видит. Ты даешь ему доступ – он автоматически получает доступ к каким-то сервисам. Человека уволил, все, доступ закрыл и все». (Респондент 34, НКО+, экология)
- безопасный обмен информации и коммуникация
«Zoom был с бабушками, такой наш первый опыт. Мы, по-моему, в открытый доступ ссылку выкладывали где-то на страничке в Одноклассниках... Вламывались к нам хакеры, выставляли порнушку, которую бабушки бедные увидели. У нас и так очень пуганая аудитория. Они, естественно, вышли из групп». (Респондент 20, НКО, социальные услуги)

- соответствие закону о персональных данных

«Есть законы, которые ставят палки в колеса: персональные данные, их хранение, вот это все... То, что нужно хранить данные на российских серверах, доступ должен быть прописан, чтобы можно было прийти в любой момент и сказать: "Ага... давайте решим вопрос полюбовно"... Конечно, у НКО есть основания опасаться такого». (Респондент 10, НКО+, правозащитные организации)

Несколько негативных эффектов цифровизации НКО связывали с недостатком личного общения:

- сложность в решении рабочих вопросов из-за недостатка личного офлайн взаимодействия. Переговоры и мозговые штурмы лучше проводить офлайн. Об этом чаще говорили НКО, у кого много сотрудников, кто активно работает с волонтерами, проводит обучение, тренинги и т.д.

«Всегда было проще, конечно же, подойти поговорить лично, а тут теперь многочисленные Google-встречи. Мне всегда интереснее с людьми живое общение – больше возможностей что-то сделать, какие-то упражнения». (Респондент 20, НКО, социальные услуги)

- снижение личной эмоциональной вовлеченности сотрудников НКО и волонтеров в общение с благополучателями, безучастное общение. Об этом чаще говорили НКО, предоставляющие социальные услуги детям, пожилым людям

«Отсутствие живого контакта... в нашей работе, например, это все равно снижает качество работы». (Респондент 23, НКО, социальные услуги)

Основные выводы

- Чаще всего НКО говорили о влиянии цифровизации на взаимодействие с внешними стейкхолдерами, а не на саму организацию. Повышение открытости и прозрачности, улучшение имиджа и репутации НКО встречались в ответах чаще, чем автоматизация и ускорение рабочих процессов и документооборота или экономия ресурсов.
- Цифровизация, по мнению опрошенных, практически не имеет прямых эффектов на увеличение объемов финансирования, создание конкурентных преимуществ или управление сотрудниками и волонтерами.
- Воспринимаемое влияние цифровизации существенно отличаются у НКО с разным уровнем цифровизации. Положительные эффекты также чаще назывались НКО, где есть IT-сотрудник в штате или по договору, который инициирует или отвечает за цифровизацию.
- Воспринимаемые негативные эффекты цифровизации в основном находятся в сфере вопроса хранения персональных данных и соответствия деятельности НКО требованиям соответствующего законодательства.

ВЛИЯНИЕ ПАНДЕМИИ

Влияние пандемии коронавируса на некоммерческий сектор неоднозначно (Рисунок 28). С одной стороны, более двух третей (67%) представителей опрошенных НКО отмечают, что пандемия негативно повлияла на деятельность их организации. С другой стороны, каждая четвертая НКО отмечает ее положительные эффекты. Такая оценка зависит от множества факторов, которые включают как уровень цифровизации НКО до коронавируса, так и направление работы, масштаб деятельности и характеристики сотрудников.

Чаще отмечают негативные последствия:

общественные организации (73%) и некоммерческие партнерства (89%)

НКО, работающие 6–15 лет (71%) и дольше 15 лет (70%)

региональные организации (71%)

работающие на локальном уровне (75%)

специализирующиеся на культуре, искусстве и охране культурного и исторического наследия (76%), образовании и исследованиях (74%)

получающие финансирование из членских взносов (81%)

НКО, у которых за последние два года произошло снижение объема привлеченных средств (91%), количества источников финансирования (94%), числа сотрудников (86%), волонтеров (92%), благополучателей (88%), доноров (86%) и количества проектов (89%)

Рисунок 28



Чаще отмечают позитивные последствия:

фонды (34%) и автономные некоммерческие организации (32%)

НКО, ведущие свою деятельность меньше 5 лет (33%)

московские организации (32%)

работающие на уровне РФ в целом (31%)

действующие в сфере социальных услуг (33%)

получающие доходы от реализации услуг или товаров (30%), президентские гранты (36%), субсидии, гранты от региональных органов власти, в т.ч. органов власти г. Москвы (33%), денежные пожертвования частных лиц (30%), денежные пожертвования от коммерческих компаний (36%)

НКО, у которых за последние два года увеличился объем привлеченных средств (42%), количество источников финансирования (42%), число сотрудников (46%), волонтеров (40%), благополучателей (38%), доноров (50%) и количество проектов (36%)

НКО, не имеющие постоянных сотрудников (75%) или с количеством сотрудников от 1 до 3 (71%) и не привлекающие волонтеров (80%)

крупные организации с количеством сотрудников больше 10 человек (39%) и волонтеров больше 30 человек (36%)

с большинством сотрудников старше 50 лет (82%) и руководителем старше 60 лет (76%)

с большинством сотрудников в возрасте от 31 до 50 лет (31%) и руководителем в возрасте до 40 лет включительно (30%)

с низким уровнем знаний в цифровой сфере среди сотрудников (80%)

с хорошим уровнем знаний в цифровой сфере среди сотрудников (35%)

НКО с низким (17%) и средним уровнем цифровизации (22%)

НКО с высоким уровнем цифровизации (46%)

1. Влияние стартовых цифровых позиций

Как показали интервью с представителями некоммерческого сектора, пандемия коронавируса повлияла почти на все аспекты деятельности НКО, хотя в разной степени для разных организаций. В наибольшей степени от введенных ограничений пострадали организации, отстающие по уровню цифровизации. Так, только 17% НКО с низким и 22% НКО со средним уровнем цифровизации говорят о положительном влиянии пандемии на их деятельность, в то время как среди цифровых лидеров таких организаций почти половина (46%).

«Я бы здесь разделила на две истории. Первая – это все равно там, где эволюция шла, она продолжалась и, может быть, просто ускорился какой-то процесс в силу того, что наступила пандемия. А где-то наступила вынужденная цифровизация. То есть все о ней долго говорили и думали, и тут надо было уже делать». (Респондент 13, эксперты, грантодающие фонды)

Для фондов с более высоким уровнем цифровизации перестраивание рабочих процессов при переходе на удаленную работу прошло без особых сложностей, так как они уже обладали необходимой технической базой.

«Да, [рабочие процессы] были выстроены до, поэтому это у нас вообще была лишена какого-либо стресса вся наша адаптация. Вся инфраструктура у нас была готова». (Респондент 27, НКО+, социальные услуги)

Для НКО с низким уровнем цифровизации изменения, необходимые для успешной адаптации под новые реалии, были более значительными. Организации, обладающие только минимальными цифровыми инструментами, были вынуждены полностью поменять модель работы.

«Он [коронавирус] вообще, полностью же изменил всю инфраструктуру фонда. То есть до пандемии совершенно не нужны были эти [цифровые] сервисы абсолютно. А сейчас мы внедряем полностью. Мы из-за того, что ушли в пандемию, все это и внедряем. И начали заморачиваться выбором этих всех платформ и сервисов». (Респондент 15, НКО, социальные услуги)

2. Специфика благополучателей

Наличие или отсутствие сложностей при переходе на удаленную работу зависело не только от уровня цифровизации организации. Направление работы НКО также играло значительную роль при изменении формата функционирования организации. Так, наибольшие трудности

возникли у тех, чьи благополучатели являются подопечными социальных учреждений (больницы, хосписы, тюрьмы, ПНИ и т. д.) и чья деятельность больше связана с личным контактом с благополучателями.

«Но тут еще, понимаете, не вся программная деятельность, она вот так переносится. То есть, условно, детский центр, который ты не можешь вот так закрыть, в онлайн перенести, оставить детей, хоспис и так далее. Поэтому здесь программная деятельность очень сильный накладывает отпечаток». (Респондент 26, эксперты, инфраструктурные организации)

«У нас были сложности, потому что, во-первых, у наших благополучателей зачастую нет средств на мобильный Интернет или на какой-то другой Интернет и нет тех гаджетов, которыми они могут пользоваться, для того чтобы продолжать получать услуги наших специалистов. Особенно в то жесткое время, которое было введено с конца марта, когда вообще нельзя было выходить [из дома]». (Респондент 19, НКО, фандрайзинговые фонды)

3. Коммуникация

Кроме того, даже некоторые продвинутые в цифровом плане НКО столкнулись со сложностями при переходе на удаленную работу в связи с пандемией. Определенные проблемы возникли в сфере коммуникации, как внутренней (между сотрудниками), так и внешней (с партнерами и донорами).

Для организаций, сотрудники которых привыкли работать очно, общаться, находясь в одном офисе, а также лично взаимодействовать с партнерами, вынужденный перенос всей коммуникации в онлайн стал большим стрессом.

«Всех, естественно, шокировал этот переход на удаленку, потому что люди были не готовы к удаленной работе. Они привыкли, что они пришли и общаются. Или они привыкли, что они пошли в учреждение и отнесли бумажку, отчет в виде бумажки. Всем пришлось срочно перестраиваться». (Респондент 18, НКО+, фандрайзинговые фонды)

Кроме того, в том, что касается коммуникации с донорами, введение ограничительных мер против коронавируса сбило с намеченного курса даже те НКО, которые и до пандемии активно вели коммуникацию с помощью цифровых инструментов. В новых реалиях было сложно сориентироваться, в какой степени необходимо (и необходимо ли) менять существующую стратегию онлайн-взаимодействия с аудиторией.

«Плюс пандемия на нас сказала так, что мы оказались какими-то слепыми котятками, и не понимали, стоит ли здесь притормозить коммуникацию или, наоборот, усилить». (Респондент 32, НКО+, экология)

4. Позитивные эффекты

Несмотря на ряд негативных эффектов, пандемия также оказала значительное положительное влияние на деятельность НКО, особенно в том, что касается цифровизации. Во-первых, с коронавирусными ограничениями пришло осознание цифровых провалов организации. Появилось понимание того, какие сферы деятельности НКО надо цифровизировать, чтобы продолжать действовать в новых обстоятельствах и сохранить или даже увеличить эффективность работы.

«Нам стали понятнее проблемы, с которыми мы сталкивались. То есть если раньше нам было примерно понятно, что было бы хорошо оцифровать документы, было бы

хорошо вот это, вот это... А тут мы поняли, что это не только хорошо, но и жизненно необходимо... Это нас, во-первых, заставило осознать проблему. Во-вторых, подумать над тем, чтобы ее решать, то есть начать смотреть в сторону инструментов, которые позволяют нам это делать». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

Во-вторых, более очевидной стала необходимость быть более гибкими при ведении своей деятельности и быть готовыми к неожиданным изменениям внешней среды.

«Это возникло как раз в результате того, в каком непростом положении некоммерческие организации оказались в эту пандемию. И стало понятно, что нужно перестраивать срочно деятельность, оказывается, и быть достаточно гибкими. Наверное, только недавно, в принципе, сектор осознал, что надо, наверное, в этом направлении идти». (Респондент 18, НКО+, фандрайзинговые фонды)

В-третьих, переход на дистанционную работу повлиял на изменение отношения к сотрудникам некоммерческих организаций со стороны руководства. Удаленная работа показала, что сотрудники НКО могут работать и вне офиса, при этом эффективность выполнения задач не снизится, а возможно и увеличится. Руководство стало больше доверять своим подчиненным.

«Мы обсуждали как раз недавно это с коллегами и пришли к тому, что мы стали гораздо спокойнее относиться к удаленной работе из дома. Если раньше нам казалось, что если кто-то не пришел, он нарушает трудовую дисциплину и занимается черт-те чем, то сейчас появилось больше доверия к друг другу и появилось больше понимания, как организовать работу в удаленном формате». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

Также пандемия так или иначе заставила освоить новые технологии. Этот эффект носит долгосрочный характер, так как фактически пандемия стала триггером для развития цифровых компетенций сотрудников НКО.

«Несмотря на всякие негативные моменты, этот год для нас был успешным, я б даже сказала, очень успешным... Для нас это, наоборот, стало возможностью обучиться новому, получить новые знания, освоить новые сервисы, новые возможности. В общем на нас эти сложности повлияли очень хорошо. Они стали и стимулом для развития и то, что мы внедрили, чему мы научились, сейчас останется у нас на постоянной основе, потому что мы поняли, насколько это удобно». (Респондент 23, НКО, социальные услуги)

Еще одним положительным эффектом пандемии стало осознание того, что использование цифровых технологий дает возможность для роста и масштабирования деятельности. Это относится и к небольшим организациям, не имеющим достаточного количества ресурсов, чтобы иметь полноценный офис.

«Я думаю, что жизнь в принципе не будет прежней, и это позитивная коннотация. И тем более, что не обязательно сидеть в одном офисе пять дней в неделю по восемь часов, чтобы быть каким-то... И фонды тоже это поняли. Это, кстати, хорошая возможность для фондов расти с небольшой ресурсной базой. То есть я не могу позволить себе огромное количество офисов, но я могу позволить себе Zoom-конференцию с единомышленниками из другого города». (Респондент 26, эксперт, инфраструктурные организации)

Кроме того, использование внедренных в связи с приходом пандемии цифровых решений показало, что цифровизация дает возможность для расширения географии работы НКО, которое было бы невозможно при работе только в очном формате.

«Конечно, весь процесс обучения уже перешел в онлайн формат и благодаря этому мы смогли обучить в этом году специалистов района ХХХ. У нас 26 районов и мы провели два цикла по пять недель обучения... Если бы не было пандемии, мы физически сделать этого бы не смогли, потому что собрать всех даже на 3–4 дня обучения, еще с проработкой и домашними заданиями, то есть из каждого района забрать главных специалистов – ну, это просто нереально. И нам вот это удалось в этом году, конечно, благодаря пандемии». (Респондент 19, НКО, фандрайзинговые фонды)

Какими цифровыми решениями стали пользоваться?

Пандемия стала толчком к освоению новых технологий в крайне ограниченном масштабе (Рисунок 29). Как показали результаты опроса, за исключением видеозвонков массового внедрения цифровых решений в работу НКО не произошло.

Рисунок 29

Цифровые решения, используемые НКО



Переход на удаленную работу в первую очередь вызвал резкое увеличение количества НКО, пользующихся видеозвонками и трансляциями: 57% организаций ввели их после начала пандемии. 12% НКО стали пользоваться мессенджерами для рабочих коммуникаций. Небольшой прирост мессенджеров объясняется тем, что и до пандемии этим инструментом пользовались 77% НКО.

«Мы не можем сказать, что у нас вышел качественный скачок, и прям мы начали передовые технологии использовать. Все просто выровнялись, все стали сидеть на электронной почте, социальные сети, использовать видео общение более часто, либо вообще начали использовать... Пандемия, конечно, очень сильно повлияла на переход к цифре. Но какие-то фактически сверхсложные решения, технологии, конечно, нет». (Респондент 38, НКО, ресурсные центры)

Кроме коммуникации между сотрудниками в сферу видеозвонков и трансляций также были перенесены некоторые мероприятия, которые до коронавируса велись в очном формате. Это могли быть как небольшие единоразовые мероприятия (лекции, семинары), так и крупные с разными видами активностей (обучающие курсы, детские лагеря).

«Мы провели лагерь онлайн, попробовали новый формат, то есть мы отменили лагеря в этом году. Причем мы до последнего надеялись, и майские, и августовские. Но решили, что это очень опасно и не стали делать. В мае провели лагерь онлайн на пять дней, у нас там дети развлекались в течение дня. Ну, тоже такой себе формат. Им, конечно, понравилось, они там уже упрели сидеть дома все, им было интересно». (Респондент 31, НКО, социальные услуги)

Все другие цифровые решения были внедрены в работу НКО в значительно меньшем масштабе. Помимо видеозвонков и трансляций, более активно, хотя все еще в небольших охвате, стали применяться QR-коды (прирост в 10 п.п.).

В аналогичном объеме наблюдается прирост в сфере электронного документооборота и бухгалтерии. Несмотря на то, что только 9% организаций внедрили его во время пандемии, в интервью представители некоммерческого сектора высказывали надежды на большую цифровизацию данных сфер в дальнейшем.

«Если ты открываешь ИП, тебе нужно там три клика нажать, чтобы у тебя все заработало: чтобы у тебя открылся счет в банке, он синхронизировался с твоей бухгалтерией онлайн, и там в онлайн-кассе ты мог уже, соответственно, пикать товары, и все это будет проходить, там деньги на счет будут идти. Это все делается за 4000 рублей и за 30 минут времени по мануалу. Для фондов таких решений нету. И когда они появятся, готовые решения, то, во-первых, фонды будут ими пользоваться. И, второе, фонды будут за них платить». (Респондент 4, эксперт, фандрайзинговые фонды)

Небольшой прирост, связанный с пандемией, также наблюдается у IT-решений, связанных со сферой управления организацией. Так, 7% НКО стали пользоваться CRM во время пандемии. При этом важно отметить, что от совокупного числа пользователей (до и после пандемии) прирост составляет 30%, что значительно меняет восприятие влияния пандемии на применение данных систем. Похожие результаты наблюдаются у системы планирования и постановки задач. Всего во время пандемии ими стали пользоваться 6% НКО, что от общего числа их пользователей составляет 23%.

«Да, это моя такая мечта, к которой мы очень долго, наверное, идем. То есть сначала мы вели просто в Excel. Потом появилась потребность в какой-то более-менее базе, и

вот она была создана. Сейчас она тоже, наверное, изживает себя, потому что организация растет... А потом вышли [в онлайн] и начали работать в усиленном режиме, потому что количество обращений к нам резко возросло, и нужно было что-то с этим делать, мы не могли сидеть. Ну, и это как-то подтолкнуло все-таки к ХХХ [название CRM] и каким-то вот таким вещам, которые в дальнейшем можно будет использовать как оптимизацию процессов». (Респондент 40, НКО, социальные услуги)

Таким образом, результаты опроса и интервью показали, что пандемия коронавируса стала стимулом цифровизации для многих НКО, особенно для тех, чей уровень использования цифровых инструментов до пандемии был невысок. Однако возникает вопрос: «Перестанут ли некоммерческие организации пользоваться внедренными в пандемию инструментами после ее окончания?» Мнения экспертов и представителей самих НКО склоняются к тому, что полноценного отката к докоронавирусной реальности не произойдет. Часть освоенных в пандемию цифровых инструментов может не прижиться в долгосрочной перспективе, тем не менее ИТ-решения, пользу и удобство которых сотрудники и руководители НКО оценили, будут использоваться и в дальнейшем.

«На 100 % откатить нельзя. Формулу "два шага вперед, шаг назад" никто не отменял. К сожалению, она практикой проверена. Поэтому, конечно, что-то откатится. Опять же откатится там, где это, оказалось, быстро сделали, это вынужденная мера... Но ведь сейчас уже сложно представить, что мы совсем откажемся от Zoom-ов. Вряд ли. Я не про конкретную программу, а про такой вот способ взаимодействия». (Респондент 13, эксперты, грантодающие фонды)

Основные выводы

- Пандемия коронавируса принесла как ограничения, так и новые возможности для развития некоммерческого сектора, особенно в том, что касается цифровизации. Ограничения, вызванные коронавирусом, привели НКО к осознанию их цифровых провалов и показали необходимость цифровизации самых разных сфер деятельности: от внутренней коммуникации между сотрудниками и практик управления организацией до электронного документооборота и фандрайзинга.
- Восприятие влияния пандемии на деятельность НКО как позитивного или как негативного явления зависит не только от уровня цифровизации организации. Так, например, такие факторы как возраст сотрудников и руководителя, а также масштабы организации имеют значение. НКО с большинством молодых сотрудников и находящиеся под управлением молодых руководителей, а также крупные организации с большим количеством сотрудников и волонтеров склонны чаще говорить о положительном эффекте пандемии.
- НКО, находящиеся на разных уровнях цифровизации, ощутили влияние пандемии в разной мере. Если НКО с низким уровнем цифровизации были вынуждены практически полностью поменять инфраструктуру и режим работы, то НКО-лидерам было достаточно внести только небольшие корректировки в работу организации при переходе на удаленный режим.
- Несмотря на то, что многие опрошенные утверждают, что пандемия стала для них вынужденным стимулом к цифровизации, на практике освоение новых технологий произошло в крайне ограниченном масштабе. Как показали результаты опроса, за исключением видеозвонков массового внедрения других цифровых решений в работу НКО не произошло.

РЕКОМЕНДАЦИИ

КТО И КАК МОЖЕТ ПОМОЧЬ ЦИФРОВИЗАЦИИ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА В РОССИИ?

Результаты исследования показали, что основным драйвером развития цифровизации некоммерческого сектора, по мнению НКО, являются грантодающие организации. Такого мнения придерживается половина опрошенных (50%). На втором месте с минимальным разрывом находятся сами НКО (48%), что подтверждает тезис о том, в сфере цифровизации

Рисунок 30



НКО занимают активную субъектную позицию и считают это своей зоной ответственности. Примерно треть опрошенных считает, что помочь сектору в цифровизации могут ИТ-компании и специалисты (37%), органы власти разного уровня (35%) и ИТ-волонтеры (32%). Реже остальных в этом контексте упоминаются крупные НКО-лидеры (23%) и бизнес (12%). Характерно, что НКО-лидеры цифровизации чаще остальных ожидают поддержки от грантодающих организаций, крупных НКО и рассчитывают на самих себя. НКО с низким уровнем цифровизации больше надеются на органы власти разного уровня и ИТ-волонтеров.

Двумя ключевыми инструментами, способными помочь цифровизации некоммерческого сектора в целом, по мнению опрошенных, являются бесплатные или льготные ИТ-решения для НКО (71%) и целевые гранты для

НКО на разработку и использование цифровых технологий (61%). От 50 до 55% опрошенных НКО считают, что цифровизации сектора в целом могут способствовать готовые пакетные ИТ-решения для НКО, возможность включения в бюджет грантов от органов власти разного уровня, коммерческих компаний и НКО, фондов расходов на цифровые решения, обучение по использованию конкретных цифровых инструментов, а также включение задач по цифровизации НКО в государственные программы развития и поддержки некоммерческого сектора. Менее эффективными инструментами опрошенные считают демонстрацию лучших и худших примеров использования цифровых решений в работе НКО с конкретными результатами (35%) и экспертные обсуждения цифровизации с коллегами по сектору (22%).

Рисунок 31

А ЧТО может способствовать цифровизации некоммерческого сектора в целом?



Как грантодающие организации могут помочь цифровизации некоммерческого сектора?

- Выделять гранты на разработку и внедрение цифровых решений. Так как в основном НКО получают гранты на программную деятельность, а не на организационное развитие, специальные гранты на разработку, адаптацию и внедрение цифровых решений могли бы дать импульс цифровизации сектора.

«Цифровизация – это капиталоемкий процесс, у НКО нет возможности попробовать, поэкспериментировать. Большим стимулом были бы грантовые программы на внедрение, адаптацию, выбор подобных решений, когда ты попробовать можешь, и процесс сопровождения будет кем-то профинансирован». (Респондент 30, НКО+, социальные услуги)

- Обеспечивать возможность включения в бюджет «стандартных» грантов расходов на разработку и внедрение цифровых решений.

Необходимо учитывать ограничения грантового инструмента для развития цифровизации некоммерческого сектора в России. С одной стороны, проектный характер заявок, когда запрашивается финансирование для ИТ-решения под конкретный проект, может привести к тому, что оно не будет интегрировано в повседневную работу НКО и, вероятно, не будет использоваться после завершения гранта. С другой стороны, требования грантового конкурса не должны способствовать росту цифрового неравенства, а учитывать разный уровень цифровой грамотности НКО. Так, требования к грантовой заявке должны быть понятны и выполнимы для организаций с разным уровнем цифровых компетенций.

Как сами НКО могут помочь цифровизации некоммерческого сектора?

- Развивать цифровые навыки сотрудников, формировать культуру цифровых навыков как новой нормы:
 - Регулярно отслеживать актуальный уровень цифровых навыков и компетенций сотрудников, и при необходимости предоставлять возможность пройти дополнительное обучение.
 - Развивать организационную культуру, которая стимулирует и поощряет сотрудников пробовать новые цифровые решения в своей работе. Для преодоления инертности и сопротивления изменениям со стороны сотрудников необходима конкретная и наглядная аргументация, как именно цифровизация может облегчить их работу.
 - При принятии кадровых решений (прием на работу, карьерный рост, увольнение) принимать во внимание уровень цифровых компетенций сотрудников, отдавая предпочтение кандидатам с нужным набором цифровых навыков и знаний.
 - Прививать культуру работы с данными, накапливаемыми в процессе работы цифровых решений, и стимулировать использование данных для принятия обоснованных управленческих решений.
 - Четко обозначить сотрудникам и волонтерам их обязанности по обеспечению безопасности данных (использование надежных паролей, регулярное резервное копирование важной для организации информации и пр.).
- Учитывать цифровизацию в планировании и бюджетировании:
 - Чтобы понять, что цифровизация может дать для текущей работы и автоматизации рабочих процессов, НКО предварительно необходимо визуализировать структуру, взаимосвязь и последовательность текущих рабочих процессов в организации.
 - Составлять оперативные и долгосрочные планы по цифровизации и внедрению цифровых решений в деятельность НКО с учетом актуальных трендов и финансовых возможностей.
- Выделять цифровизацию в качестве новой зоны ответственности сотрудников:
 - Инициаторам цифровизации рекомендуется заранее проработать зону ответственности IT-сотрудников. Успешной практикой считается привлечение отдельных IT-специалистов с обязанностями по внедрению, настройке и поддержанию цифровых решений, а не передача данного функционала непрофильному сотруднику или закрепление это в сфере коллективной ответственности.
 - По возможности обеспечить наличие IT-специалиста, который сможет оперативно устранить неполадки в работе цифровых решений НКО. В таких условиях организация сможет работать без отвлечения на неизбежные проблемы с цифровыми решениями, безболезненно адаптировать и поддерживать их.
 - К IT-волонтерам имеет смысл обращаться с небольшими, не требующими постоянного контроля задачами: настроить платежную систему на сайте, организовать продвижение НКО в социальных сетях, создать лендинг для мероприятия, разработать логотип проекта и пр. Так НКО сможет быстрее понять, что волонтер может сделать, а что нет, убедиться в его квалификации, а также снизить риски срыва сроков и прекращения масштабной работы «на полпути».

Как IT-компании и специалисты могут помочь цифровизации некоммерческого сектора?

- Разрабатывать готовые пакетные решения для НКО, которые можно было бы сразу использовать, не тратя ресурсы на доработку (релевантно для небольших НКО с «типичными» процессами). Расширение предложения готовых IT-продуктов для НКО может способствовать снижению входных барьеров.

«Ну, у нас рынок просто не развит этих коробочных решений. Потому что у НКО нет денег, чтобы платить за разработку». (Респондент 17, НКО+, фандрайзинговые фонды, социальные услуги)

- Предоставлять НКО бесплатные или льготные демоверсии IT-решений, на временной или постоянной основе.
 - В первом случае организации могут попробовать внедрить их в свою работу и «втянуться». Если на первое время цифровое решение будет предоставлено НКО бесплатно или по льготной цене, начав его использовать и поняв его полезность, по истечении этого срока, организация скорее всего, будет готова за него заплатить.

«Нужно это сделать более доступным, более доступное, в общем, соблазняет попробовать. Ну это как, я не знаю, SkyEng: он же дает сначала тебе три бесплатных урока английского. Для чего? Чтобы ты попробовал. И так ты попробовал, вошел во вкус, понял, нужно или не нужно. Эта история бесплатных первых покупок, она же про упрощение принятия решения». (Респондент 30, НКО+, социальные услуги)

«НКО нужно чтобы пришли, помогли подобрать решение, помогли автоматизировать и помогли с этим всем как-то быть. И первый год работы, чтобы желательно это было бесплатно, а дальше, я думаю, НКО, даже способно за это платить. Мне кажется, это самая жизнеспособная история, если мы говорим про помощь». (Респондент 16, НКО+, социальные услуги)

- Второй вариант предполагает предоставление НКО бесплатных версий цифровых решений на постоянной основе в рамках программ корпоративной социальной ответственности IT-компаний.

«Благодаря Google у нас есть Google-аккаунт, благодаря Canva у нас есть возможность делать прикольные какие-то фотки. Благодаря YouTube есть возможность продвигать свой контент, потому что они продвигают социально-ориентированные НКО». (Респондент 20, НКО, социальные услуги)

- Для упрощения доступа НКО к цифровым решениям и более легкой навигации в предложении на рынке, со стороны IT-компаний необходимо более полное информирование НКО понятным для них языком о существующих цифровых продуктах и о том, какие задачи эти цифровые продукты могут решить. Это может быть реализовано в форме обучающих курсов IT-компаний, а также дней консультаций.

«Это финансирование каких-то сторонних консультантов, потому что консультантов-интеграторов не так много и те, которые есть, очень дороги. Это создание курсов IT-компаний, которые могли бы делать, рассказывать, в общем, консультировать, помогая». (Респондент 3, эксперт, инфраструктурные организации)

«IT-компании могли бы реально реализовывать целые программы по прокачке общественников в области IT, по предоставлению сервисов, по обучению и т.д.» (Респондент 28, НКО+, социальные услуги)

В целом, опрошенные отмечают, что в настоящее время некоммерческий сектор не является хоть сколько значимым рынком для IT-компаний.

«Со стороны айтишного бизнеса хотелось бы, чтобы они наконец увидели нас как какой-то рынок, какую-то новую нишу. И чтобы все-таки создавали какие-то продукты для НКО, погружались в нашу предметную сферу». (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

IT-компании могли бы не только удовлетворять существующие, но и формировать новые потребности в различных цифровых инструментах для НКО.

«В 2006 или 2007 годах CRM в России это был прям нонсенс, даже для большой компании. Пришел Microsoft, принес CRM, все сказали: "А зачем нам это нужно? В Excel абсолютно нормально это все ведется". Microsoft влил огромное количество миллионов в российский рынок для того, чтобы сформировать потребность, и потом на эту потребность появился спрос». (Респондент 26, эксперты, инфраструктурные организации)

Как органы власти могут помочь цифровизации некоммерческого сектора?

- Включить задачи по цифровизации НКО в государственные программы развития и поддержки некоммерческого сектора. Совместно с экспертами разработать необходимые мероприятия.
- Выступить трендсеттером цифровизации в некоммерческом секторе, регламентируя перевод коммуникации органов власти и НКО в цифровой формат, например, в рамках реализации грантовых программ или сдачи отчетности. Несмотря на то, что это в наибольшей степени характерно для федеральной власти, уровень цифровизации которой весьма высок, органам региональной и муниципальной власти также рекомендуется идти по этому пути.

«Знаете, у нас менталитет что ли такой. Если нам сказали сверху "надо", то мы делаем. И если органы власти будут говорить, что так надо делать, люди будут делать, у них не будет выбора. Как говорится, воля руководства». (Респондент 19, НКО, социальные услуги, грантодающие фонды)

«Например государство нам говорит: "С завтрашнего дня вы все документы подаете только онлайн". И все, это заставляет двигаться и обеспечивает обязательный минимум». (Респондент 13, эксперты, грантодающие фонды)

- Разъяснить требования законодательства РФ, связанные с хранением персональных данных с учетом специфики работы НКО.

Ряд опрошенных не считают государство возможным регулятором цифровизации некоммерческого сектора и транслируют единственный запрос «не мешать».

«Я точно знаю, что "Министерство цифровизации" нам только помешать может, на государство, по-моему, надежд нет никаких». (Респондент 29, НКО+, экология)

«Я по опыту знаю, что если государство во что-то внедряется, то это обычно бывает ерундой какой-то... Поэтому не надо, можно без них обойтись». (Респондент 15, НКО, социальные услуги)

Как IT-волонтеры могут помочь цифровизации некоммерческого сектора?

- Максимально формализовать взаимодействия с НКО: запрашивать четкое техническое задание, своевременно уточнять все не до конца понятные моменты в

ТЗ, отказываться от задачи до начала ее выполнения, если задача не соответствует навыкам и квалификации. Это позволит всем сторонам лучше представлять как процесс работы, так и итоговую цель и устранить недопонимание и излишние ожидания со стороны волонтеров.

Как крупные НКО-лидеры могут помочь цифровизации сектора?

- Делиться опытом цифровизации с другими НКО, демонстрировать лучшие и худшие практики. Эта форма поддержки особенно актуальна для небольших НКО, которые не могут тестировать различные IT-решения, «тратя деньги впустую».

«Мы в процессе выбора CRM находимся последние полгода. И прежде всего мы послушали наших коллег, у которых уже есть CRM. Постарались выбрать коллег, которым мы доверяем и которые работают примерно с одинаковым или большим объемом данных». (Респондент 33, НКО+, социальные услуги)

- Совместно разрабатывать цифровые решения в интересах нескольких организаций, имеющих одинаковую потребность или «шерить» цифровые решения, разработанные организациями для своих нужд для других НКО на безвозмездной основе или за небольшую стоимость.

«Если бы несколько фондов, например, объединились, составили большое ТЗ, я уверена, что какой-то бы подрядчик с удовольствием бы согласился разработать для нас эту CRM систему». (Респондент 32, НКО+, экология)

- Проводить обучение по использованию конкретных цифровых инструментов, практико-ориентированные образовательные курсы по конкретным цифровым продуктам с пошаговыми инструкциями по работе с ними.

«Вот есть XXX [название CRM], он такой-то, с ним можно делать то-то и то-то. На втором уроке изучить конкретные инструменты, на третьем – аналитику пожертвований и т.д. То есть прямо как уроки в школе, шаг за шагом. Потому что одно дело сидеть, слушать, смотреть и записывать, а другое дело сразу пробовать. Самому это сложно». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

- Популяризировать цифровизацию некоммерческого сектора на профильных дискуссионных площадках доступным для большинства некоммерческих организаций языком.

«Вот сессии по цифровым решениям. Многие, я думаю, сходили бы послушать. Я бы сходил. Если бы я увидел, что там будут перечислены сервисы и для чего они, я бы пошел, посмотрел, потратил, там, полчаса, час, полтора, чтобы узнать какие-то новые вещи, которые мне что-то сэкономят». (Респондент 34, НКО+, экология)

«Общественная дискуссия нужна. Я всегда за то, чтобы мы больше разговаривали, чтобы больше видели примеров цифровизации, чтобы понимали, как это устроено, это очень сильно влияет на сектор». (Респондент 31, НКО, социальные услуги)

- Разработать общую базу данных, включающую перечень всех создаваемых баз проверенных поставщиков и отдельных цифровых решений для НКО, в т.ч тех, кто предоставляет цифровые решения для НКО бесплатно или со скидкой. Это позволит НКО экономить время и силы и минимизировать переговоры с отдельными разработчиками.

Как коммерческие компании (не из сферы IT) могут помочь цифровизации сектора?

- Наряду с финансированием программной деятельности НКО разрешать тратить средства на организационное развитие и цифровизацию.

«Хотелось бы, чтобы доноры наши бизнесовые давали деньги на цифровизацию, на какие-то айтишные инструменты. Они всегда хотят давать деньги на программную деятельность, а хотелось бы, чтобы они понимали необходимость давать деньги на развитие организации». (Респондент 9, НКО+, социальные услуги)

- Оказывать услуги pro-bono силами своих специалистов, например, программистов, дизайнеров, журналистов, копирайтеров, фоторедакторов или других специалистов для решения задач НКО в сфере цифровых технологий. Развивать программы pro-bono волонтерства.

«Если есть какая-то конкретная задача, ну вот, например, запустить рекламную кампанию, можно обратиться в профильное агентство диджитал. Понятно, что не каждый готов, но вообще агентства откликаются и готовы помогать». (Респондент 7, НКО+, фандрайзинговые фонды)

План действий для НКО

Подготовительный этап

- определить стратегию развития организации на ближайшие 3-5 лет. Понять куда она хочет двигаться и в какой мере для достижения этих целей нужна цифровизация и внедрение различных цифровых решений
- провести оценку своей работы и аудит текущих бизнес-процессов для определения потенциальных точек роста и развития организации, места цифровых решений
- сделать benchmarking – сравнивать деятельность своей организации с аналогичными по числу сотрудников, масштабу работы, возрасту, типу оказываемых услуг и т. д.
- обсудить со всеми сотрудниками и объяснить важность предлагаемых изменений, собрать и учесть обратную связь, показать примеры конкретных результатов цифровизации

Переход к практической работе по цифровизации

- организациям необходимо изучить рынок IT услуг для осознанного выбора поставщика
- стараться взаимодействовать с поставщиком на понятном им языке для минимизации недопонимания
- взаимодействовать с поставщиками цифровых услуг как заказчик и исходить из своих интересов, включая интересы команды
- до внедрения проводить тестирование технологий среди сотрудников организации, учитывать их комментарии и технические ошибки при доработке
- проводить комплексное обучение по использованию внедряемых цифровых технологий
- при заказе IT-решений искать возможности для кооперации между НКО со схожим профилем и потребностями

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Accenture Digital Reality Check for Nordic NGOs, 2018 [URL: <https://solutionscenter.nethope.org/the-digital-nonprofit-skills-assessment>]
2. Charity Digital Skills Report, 2020 [URL: <http://report.skillsplatform.org/charity-digital-report-2020/>]
3. Development is going digital, 2018 [URL: <https://concordeurope.org/2018/10/01/report-digitalisation-development/>]
4. Digital Technology in the Non-profit Sector, 2018 [URL: https://www.infoxchange.org/sites/default/files/it_in_the_not-for-profit_sector_report_for_2018_1.pdf]
5. Euromonitor. Economies and Consumers Annual Data: Percentage of Population Using The Internet; Penetration Rates of Mobile Internet; Penetration Rates of Mobile Internet; Internet Use: Selling Goods or Services. [URL: <https://go.euromonitor.com/passport.html>]
6. Filsinger, M., & Freitag, M. (2019). Internet use and volunteering: Relationships and differences across age and applications. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 30(1), 87-97.
7. Gartner Glossary [URL: <https://www.gartner.com/en/glossary>]
8. Global NGO Techology Report, 2019 [URL: <https://www.funraise.org/techreport>]
9. Guo, C., & Saxton, G. D. (2014). Tweeting social change: How social media are changing nonprofit advocacy. Nonprofit and voluntary sector quarterly, 43(1), 57-79.
10. Hong, C., & Li, C. (2020). 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, 17(4), 527-547.
11. Hoy, M. G., & Phelps, J. (2009). Online privacy and security practices of the 100 largest US nonprofit organizations. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 14(1), 71-82.
12. Lee, D., & Ng, P. M. (2020). The role of organizational culture, capabilities, and adoption of e-marketing on nonprofits' organizational performance. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing.
13. Loebbecke, C., & Picot, A. (2015). Reflections on societal and business model transformation arising from digitization and big data analytics: A research agenda. The Journal of Strategic Information Systems, 24(3), 149-157.
14. Lovejoy, K., & Saxton, G. D. (2012). Information, community, and action: How nonprofit organizations use social media. Journal of computer-mediated communication, 17(3), 337-353.
15. McNutt, J., Guo, C., Goldkind, L., & An, S. (2018). Technology in nonprofit organizations and voluntary action. Voluntaristics Review, 3(1), 1-63.
16. Montalvan Castilla, J. E., & Pursiainen, C. (2019). Cyberspace Effects on Civil Society. The Ultimate Game-Changer or Not?. Journal of Civil Society, 15(4), 392-411.
17. Nageswarakurukkal, K., Gonçalves, P., & Moshtari, M. (2020). Improving fundraising efficiency in small and medium sized non-profit organizations using online solutions. Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing, 32(3), 286-311.

18. Nahrkhalaji, S. S., Shafiee, S., Shafiee, M., & Hvam, L. (2018, December). Challenges of Digital Transformation: The Case of the Non-profit Sector. In 2018 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM) (pp. 1245-1249). IEEE.
19. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2019). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*.
20. Saxton, G. D., & Guo, C. (2011). Accountability online: Understanding the web-based accountability practices of nonprofit organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 40(2), 270-295.
21. Schatteman, A., & Li-Yin, L. (2020). The Means and the End Teaching Digital Literacy to Nonprofit Students. *The Journal of Nonprofit Education and Leadership*, 10(1).
22. Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information systems research*, 21(4), 748-759.
23. United Nations E-Government Survey, 2020 [URL: <https://www.un.org/development/desa/publications/publication/2020-united-nations-e-government-survey>]
24. Сидоренко, А. (2020) Результаты опроса экспертов и активистов о возможностях и рисках технологий. *Horizon Scanning: The Role of ICT in the Future of Civil Society* 1.
25. Форум Доноров и Фонд целевого капитала «Истоки» представляют результаты исследования цифровизации благотворительности, 2020. Форум доноров [URL: <https://www.donorsforum.ru/reports/forum-donorov-i-fond-tselevogo-kapitala-istoki-predstavlyayut-rezultaty-issledovaniya-tsifrovizatsii-blagotvoritelnosti/>]
26. Цифровая трансформация в России: Обзор и рецепты успеха, 2020. KMDA [URL: <https://drive.google.com/file/d/1xVK4ISanDZSCN6kGAHXikrGoKgpVlcwN/view>]
27. Цифровая трансформация НКО: от аутсайдеров до передовиков, 2020. Центр исследований гражданского общества и некоммерческого сектора НИУ ВШЭ [URL: <https://grans.hse.ru/news/423663627.html>]

Полная версия отчета доступна на сайте

<http://digitalnonprofit.ru/>

