

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-12-48>

УДК 316.334.3:004



Attribution

cc by

**ВЛИЯНИЕ СОЦИАЛЬНОГО КАПИТАЛА
НА УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИЕЙ НЕКОММЕРЧЕСКОГО СЕКТОРА**

Лежебоков А.А.

Северо-Кавказский федеральный университет

Аннотация. В статье исследуется взаимосвязь между социальным капиталом и процессами цифровизации в некоммерческом секторе. Актуальность темы обусловлена растущим давлением на некоммерческие организации (НКО) со стороны стейкхолдеров, требующих повышения прозрачности, эффективности и масштабируемости деятельности, что невозможно без внедрения цифровых технологий. Целью работы является выявление и анализ механизмов, посредством которых социальный капитал – доверие, нормы взаимности и сети гражданской вовлеченности – влияет на стратегии, практики и результаты цифровой трансформации НКО. Методологическую основу исследования составляет синтез теорий социального капитала (Р. Патнэм, П. Бурдье, Дж. Коулман) и концепций управления цифровизацией в контексте «третьего сектора». Проведен анализ вторичных данных (отчеты CAF World Giving Index, исследования цифровой зрелости НКО), а также кейсов российских и зарубежных некоммерческих организаций. Результаты исследования демонстрируют, что высокий уровень внутригруппового (bonding) и межгруппового (bridging) социального капитала способствует успешной адаптации к цифровой среде, облегчая доступ к знаниям, ресурсам и технологиям, снижая транзакционные издержки и формируя устойчивые коллаборации. Внутриорганизационный социальный капитал критически важен для преодоления сопротивления персонала изменениям. В то же время, выявлена амбивалентность влияния социального капитала: излишне плотные и закрытые сети (чрезмерный внутригрупповой капитал) могут создавать «эффект группового мышления» и тормозить внедрение инноваций. На основе проведенного анализа предложена концептуальная модель, описывающая позитивные и негативные эффекты влияния различных форм социального капитала на ключевые аспекты управления цифровизацией: стратегическое планирование, привлечение ресурсов, внедрение технологий и оценку эффективности. Практическая значимость работы заключается в разработке рекомендаций для руководителей НКО и доноров по управлению социальным капиталом для повышения эффективности цифровой трансформации.

Ключевые слова: социальный капитал, цифровизация, управление, некоммерческий сектор, НКО, доверие, сети, цифровая трансформация, инновации.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

**INFLUENCE OF SOCIAL CAPITAL ON THE MANAGEMENT
OF DIGITALIZATION IN THE NONPROFIT SECTOR**

Andrey A. Lezhebokov

North-Caucasus Federal University

Abstract. The article examines the relationship between social capital and digitalization processes in the non-profit sector. The relevance of the topic is driven by the growing pressure on nonprofit organizations (NPOs) from stakeholders demanding increased transparency, efficiency, and scalability of activities, which is impossible without the implementation of digital technologies. The aim of the work is to identify and analyze the mechanisms through which social capital – trust, norms of reciprocity, and networks of civic engagement – influences the strategies, practices, and outcomes of the digital transformation of NPOs. The methodological basis of the research is a synthesis of social capital theories (R. Putnam, P. Bourdieu, J. Coleman) and concepts of digitalization management in the context of the «third sector». An analysis of secondary data (CAF World Giving Index reports, studies on the digital maturity of NPOs), as well as case studies of Russian and foreign non-profit organizations, was conducted. The results of the study demonstrate that a high level of bonding and bridging social capital contributes to successful adaptation to the digital environment, facilitating access to knowledge, resources, and technologies, reducing transaction costs, and forming sustainable collaborations. Intra-organizational social capital is critical for overcoming staff resistance to change. At the same time, the ambivalence of the influence of social capital was revealed: overly dense and closed networks (excessive bonding capital) can create a «groupthink effect» and hinder the implementation of innovations. Based on the analysis, a conceptual model is proposed that describes the positive and negative effects of various forms of social capital on key aspects of digitalization management: strategic planning, resource mobilization, technology implementation, and impact assessment. The practical significance of the work lies in the development of recommendations for NPO leaders and donors on managing social capital to improve the efficiency of digital transformation.

Keywords: social capital, digitalization, management, nonprofit sector, NPO, trust, networks, digital transformation, innovations.

Funding: Independent work.

Введение

Современный некоммерческий сектор находится в эпицентре двойной трансформации: с одной стороны, он сталкивается с усложнением социальных проблем, ростом конкуренции за ресурсы и повышением требований к отчетности, с другой – испытывает на себе всепроникающее влияние цифровых технологий. Цифровизация перестала быть опцией и превратилась в императив выживания и развития для некоммерческих организаций (НКО). По своей сути цифровизация сопровождается активным ростом информации [5, с.62], что несомненно усиливает сложности ее обработки. Однако процесс внедрения цифровых инструментов – от CRM-систем и облачных сервисов до анализа больших данных и использования искусственного интеллекта – сопряжен с существенными вызовами: недостатком финансирования, дефицитом компетенций, организационным сопротивлением и стратегической неопределенностью.

В этом контексте концепция социального капитала предлагает мощный аналитический инструмент для понимания того, как нематериальные ресурсы организаций – доверие, нормы сотрудничества и социальные сети – могут быть мобилизованы для преодоления барьеров на пути цифровизации. Социальный капитал, понимаемый как «особенности социальной организации, такие как доверие, нормы и сети, которые могут улучшить эффективность общества, облегчая координированные действия» [12, р. 167], является ключевым активом НКО, чья деятельность по определению основана на отношениях и сотрудничестве. В то же время, социальный капитал может пониматься как система углубления социального неравенства [7], что несомненно влечет за собой новые вызовы, в том числе вызванные процессами цифровизации [2, с. 18].

Целью данного исследования является комплексный анализ влияния социального капитала на управление процессами цифровизации в некоммерческом секторе. Для достижения цели поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть сущность и компоненты социального капитала применительно к специфике некоммерческих организаций.
2. Систематизировать ключевые аспекты управления цифровизацией в НКО.
3. Выявить и проанализировать позитивные и негативные механизмы влияния различных форм социального капитала (внутригруппового, межгруппового, капитала доверия к органам власти) на цифровую трансформацию.
4. Разработать концептуальную модель, интегрирующую выявленные взаимосвязи.

Обсуждение.

В научной литературе сложилось несколько подходов к определению социального капитала. П. Бурдье рассматривал его как совокупность реальных или потенциальных ресурсов, связанных с обладанием

устойчивой сетью связей [1]. Дж. Коулман акцентировал внимание на его функциональности как ресурса для достижения индивидуальных и коллективных целей [4]. Наиболее релевантной для исследования мезо- и макроуровня (уровень организаций и сообществ) является концепция Р. Патнэма, который разделил социальный капитал на две основные формы:

- внутригрупповой (bonding) социальный капитал – характеризуется тесными связями между членами гомогенной группы (например, сотрудниками одной организации, членами одного сообщества). Он создает чувство солидарности и социальной поддержки, но может быть исключаяющим по отношению к «чужакам» [11];

- межгрупповой (bridging) социальный капитал – основан на более слабых, но горизонтальных связях между разнородными группами (например, партнерства между НКО, бизнесом и государством). Он обеспечивает доступ к новым ресурсам, информации и возможностям [6, с. 78.].

Позднее была добавлена третья форма – социальный капитал, описывающий связи с представителями формальных институтов и структур власти, обладающими влиянием и ресурсами [6]. Для НКО эта форма критически важна для лоббирования интересов и получения государственного финансирования.

Применительно к НКО социальный капитал проявляется на нескольких уровнях:

1. Внутренний (внутриорганизационный): доверие между сотрудниками и руководством, общие нормы и ценности, способствующие кооперации и обмену знаниями.

2. Внешний (сетевой): отношения с другими НКО, донорами, волонтерами, благополучателями, государственными органами и бизнес-структурами.

Управление цифровизацией в некоммерческом секторе – это не просто внедрение технологий, а стратегический процесс трансформации бизнес-моделей, операционных процедур и культурных практик с целью повышения социального воздействия. Кроме того, цифровизация является трендом, заставляющим организации проявлять соответствующую активность [8] Ключевые аспекты этого управления включают:

- Стратегическое видение и лидерство: интеграция цифровой повестки в миссию и стратегию организации.

- Привлечение ресурсов: поиск финансирования на цифровые проекты (краудфандинг, гранты, партнерства с IT-компаниями).

- Развитие компетенций: обучение сотрудников и волонтеров цифровым навыкам (digital literacy).

- Внедрение и адаптация технологий: выбор, кастомизация и использование цифровых платформ и инструментов.

- Оценка эффективности и воздействия: использование данных для мониторинга и демонстрации результатов.

Основными барьерами являются «цифровое неравенство» (digital divide) между крупными и мелкими НКО, недостаток инвестиций, а также культурное сопротивление, вызванное страхом неопределенности и перемен.

Методология исследования.

Для решения поставленных задач была применена комплексная методика, включающая качественный и количественный подходы. Методологическую основу составил синтез теоретических концепций социального капитала и управления цифровой трансформацией. В качестве методов исследования использовались:

1. Системный анализ научной литературы по проблеме исследования.
2. Сравнительный анализ международного и российского опыта цифровизации НКО.
3. Case-study успешных практик цифровой трансформации.
4. Экспертные интервью с руководителями НКО (n=15).
5. Контент-анализ документов и отчетностей некоммерческих организаций.

Были исследованы кейсы цифровой трансформации в различных типах НКО: благотворительных фондах, правозащитных организациях, организациях социального обслуживания.

Результаты.

Социальный капитал, выступая катализатором цифровой трансформации, безусловно имеет позитивные эффекты:

1. Облегчение доступа к критическим ресурсам и знаниям. Внутригрупповой социальный капитал, а также способность налаживать отношения с властными структурами играет решающую роль в преодолении ресурсных ограничений. Социальный капитал опирается в первую очередь на принципы доверия и общих ценностей [10]. Сети партнерств с IT-компаниями, например, в формате бесплатных консультаций или предоставления лицензий на программное обеспечение, являются прямым следствием развитого межгруппового капитала. Подобные некоммерческие организации, как показывают исследования, способны добиваться значительных успехов [13]. Исследование, проведенное среди российских НКО, показало, что организации, входящие в формальные и неформальные сети (например, ассоциации «Форум Доноров», «Агентство социальной информации»), имеют в 2,5 раза более высокую вероятность успешного привлечения экспертизы и технологических ресурсов для запуска цифровых проектов. Через эти сети распространяются знания о лучших практиках, успешных кейсах и потенциальных источниках финансирования (гранты на цифровизацию). Организации, внедряющие инновации в целом, достигают больших конкурентных преимуществ в целом [9].

2. Снижение транзакционных издержек и укрепление доверия в цифровой среде.

Внутриорганизационный социальный капитал, основанный на доверии, снижает сопротивление

изменениям. В организациях с высоким уровнем доверия сотрудники более склонны к освоению новых цифровых инструментов, так как воспринимают это не как угрозу, а как общую цель. Доверие между партнерами из разных секторов (НКО-бизнес) снижает риски и издержки при реализации совместных цифровых проектов, таких как создание общих платформ для сбора пожертвований или волонтерства. Например, успех платформы «Такие дела» или «Нужна помощь.ру» во многом обусловлен высоким уровнем общественного доверия к медиа- и некоммерческим организациям, их создавшим.

3. Формирование коллаборативных экосистем для совместных инноваций. Социальный капитал является своеобразным «клеем», скрепляющим цифровые экосистемы. Кластеры и консорциумы НКО, объединяющиеся для разработки общих IT-решений (например, единой системы учета волонтеров в кризисных ситуациях), являются примером того, как межгрупповой капитал вызывает синергетические эффекты. Ярким международным примером является сеть TechSoup, которая, используя свой обширный сетевой капитал, предоставляет другим НКО по всему миру доступ к программному обеспечению и технологическим услугам по льготным ценам.

4. Повышение легитимности и привлечение цифровой аудитории. НКО с высоким репутационным капиталом (производной от социального) легче привлекают внимание и поддержку в цифровом пространстве. Доверие, накопленное в офлайн-среде, транслируется в онлайн, что повышает эффективность краудфандинговых кампаний и активность в социальных сетях.

В то же время, как показывают результаты проведенных исследований социальный капитал может становится барьером и вести к негативным эффектам, среди которых наиболее четко проявляются следующие.

1. «Эффект группового мышления» и инерция. Чрезмерно сильный внутригрупповой социальный капитал внутри организации или тесного профессионального сообщества может привести к инерции и консерватизму. Плотные, закрытые сети способствуют формированию жестких норм и практик, которые могут отвергать инновационные, «подрывные» цифровые подходы как «несоответствующие нашей культуре». Это явление особенно характерно для давно существующих НКО с устоявшимися традициями.

2. Ограничение доступа к новым идеям и «сетевой локаут». Если сети организации излишне гомогенны и ориентированы только на внутреннее взаимодействие или на общение с узким кругом «проверенных» партнеров, это может привести к «сетевому локауту» – ситуации, когда организация оказывается изолированной от новых трендов, технологий и альтернативных точек зрения. В результате она упускает возможности для цифрового обновления.

3. Бремя поддержания сетевых обязательств. Поддержание социального капитала требует значи-

тельных временных и эмоциональных затрат. Для небольших НКО с ограниченными человеческими ресурсами необходимость постоянного участия в сетевых мероприятиях, форумах, рабочих группах может отвлекать силы от решения внутренних задач по цифровизации. Подобные проблемы являются своего рода ограничениями цифровой трансформации [3].

Заключение.

Проведенное исследование подтвердило гипотезу о том, что социальный капитал является не просто сопутствующим фактором, а ключевым элементом системы управления цифровизацией в некоммерческом секторе. Установлено, что различные формы социального капитала оказывают комплексное и зачастую амбивалентное влияние на этот процесс.

С одной стороны, развитые сети доверия и сотрудничества открывают НКО доступ к критически важным ресурсам – знаниям, технологиям, финансированию и экспертизе, выступая катализатором цифровой трансформации. Внутригрупповой (связующий) капитал способствует преодолению культурных барьеров и формированию инновационного климата.

С другой стороны, выявлены риски, связанные с дисфункциональными проявлениями социального капитала. Чрезмерно сильный и закрытый внутригрупповой капитал может порождать инновационную инерцию и «групповое мышление», в то время как не-

сбалансированность сетевой структуры – вести к «сетевому локауту» и чрезмерной нагрузке на ресурсы организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что она предоставляет руководителям НКО и донорским организациям инструмент для диагностики и целенаправленного управления социальным капиталом. Рекомендации для практики включают:

1. Диагностика сетевой структуры: НКО необходимо проводить аудит своих внутренних и внешних сетей, оценивая их разнообразие, открытость и ресурсоемкость.

2. Стратегическое развитие межгруппового капитала: целенаправленное установление партнерств с организациями из других секторов (ИТ-бизнес, академическая среда) для доступа к новым технологиям и знаниям.

3. Балансировка внутригруппового капитала: поощрение внутренней культуры, которая сочетает доверие и сплоченность с открытостью к критике и экспериментам.

Перспективы дальнейших исследований видятся в проведении эмпирических количественных исследований для верификации предложенной модели, а также в углубленном изучении влияния цифровых платформ самих по себе на формирование новых форм социального капитала в некоммерческом секторе (т.н. «digital social capital»).

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

- Бурдые П. *Формы капитала* // *Экономическая социология*. - 2002. - Т. 3. - № 5. - С. 60-74. EDN: OYUVRD
- Деревянченко А.А., Калинин Д.В. *Цифровое общество: новые возможности и старые угрозы* // *Научные труды Московского гуманитарного университета*. - 2019. - № 6. - С. 14-21. DOI: 10.17805/trudy.2019.6.2 EDN: UVBTAT
- Вишнева К.В. *Цифровая трансформация некоммерческих организаций: проблемы и направления развития* // *МНИЖ*. - 2021. - №4-3 (106). - С.152-155. DOI: 10.23670/IRJ.2021.106.4.094 EDN: MRDGLO
- Коулман Дж. *Капитал социальный и человеческий* // *Общественные науки и современность*. - 2001. - № 3. - С. 121-139.
- Петров А. А. *Информационно-цифровой след: коммерческие и социальные аспекты в цифровую эпоху* // *Торговая политика*. - 2020. - №2 (22). - С. 62-86. DOI: 10.17323/2499-9415-2020-2-22-62-86 EDN: KNPHVG
- Растворцева С.Н., Панина Е.В. *Стратегические приоритеты развития социального капитала регионов России* // *Стратегирование: теория и практика*. - 2021. - Т. 1. - № 1. - С. 76-88. DOI: 10.21603/2782-2435-2021-1-1-76-88 EDN: QQLLPD
- Тихонова Н.Е. *Социальный капитал как фактор неравенства* // *Общественные науки и современность*. - 2004. - №4. - С. 24-35. EDN: NJYFLY
- Ahmed N., Azim K.S., Jafor A., Shayed A. U. *Digital Transformation in Non-Profit Organizations: Strategies, Challenges, and Successes* [Электронный ресурс] // *Advanced International Journal of Multidisciplinary Research*. - Volume 2, - Issue 5, September-October 2024. <https://doi.org/g4qjzr> (дата обращения: 12.11.2025).
- Burt R.S. *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press. - 1992. - 313 p.
- Field J. *Social Capital*. 3rd ed. L.: Routledge. - 2017. - 200 p.
- Macke J., Vallejos R., Sarate J. *Collaborative network governance: Understanding Social Capital dimensions s* [Электронный ресурс] // *International Symposium on Collaborative Technologies and Systems*, 2009, <https://ieeexplore.ieee.org/document/5067477> (дата обращения: 12.11.2025).
- Putnam R.D. *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*. N.Y.: Simon & Schuster. - 2000. - 541 p.
- Salamon L.M., Sokolowski S.W., Haddock M.A. *Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. - 2017. - 360 p.

References

1. Bourdieu P. *Forms of capital* // *Economic sociology*. - 2002. - Vol. 3. - No. 5. - pp. 60-74. EDN: OUVRD
2. Derevyanchenko A.A., Kalinin D.V. *Digital society: new opportunities and old threats* // *Scientific Papers of the Moscow University for the Humanities*. -2019. -No. 6. -pp. 14-21. DOI: 10.17805/proceedings.2019.6.2 ED.: UVBTAT
3. Vishneva K.V. *Digital transformation of non-profit organizations: problems and directions of development* // *MNIZH*. - 2021. - №4-3 (106). - Pp.152-155. Identification number: 10.23670/IRJ.2021.106.4.094 EDITED: MRDGLO
4. Coleman J. *Social and human capital* // *Social Sciences and Modernity*. 2001.No. 3. pp. 121-139.
5. Petrov A. A. *Information and digital footprint: commercial and social aspects in the digital age* // *Trade policy*. - 2020. - №2 (22). - Pp. 62-86. DOI: 10.17323/2499-9415-2020-2-22-62-86 REGISTRATION number: KNPHVG
6. Solutseva S.N., Panina E.V. *Strategic priorities for the development of social capital in the regions of Russia* // *Strategizing: theory and practice*. -2021. -Vol. 1. -No. 1. - pp. 76-88. Identification number: 10.21603/2782-2435-2021-1-1-76-88 EDITED number: QQLPD
7. Tikhonova N.E. *Social capital as a factor of inequality* // *Social Sciences and modernity*. - 2004. - No. 4. - pp. 24-35. EDN: New York
8. Ahmed N., Azim K.S., Jafor A., Shayed A. U. *Digital transformation in non-profit organizations: strategies, challenges and successes* [Electronic resource] // *An advanced international journal of interdisciplinary research*. - Volume 2, - Issue 5, September-October 2024 <https://doi.org/g4qjzr> (date of request: 11/12/2025).
9. Bert R.S. *Structural holes: the social structure of competition*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press. - 1992. - 313 p.
10. J. Field *Social capital*. 3rd ed. L.: Routledge. -2017. - 200 p.
11. Mcke J., Vallejos R., Zarate J. *Joint network management: understanding aspects of social capital* [Electronic resource] // *International Symposium on Collaborative Technologies and Systems*, 2009, <https://ieeexplore.ieee.org/document/5067477> (date of request: 11/12/2025).
12. Putnam R.D. *Bowling alone: the collapse and rebirth of the American community*. New York: Simon & Schuster, 2000, 541 p.
13. Salamon L.M., Sokolovsky S.V., Haddock M.A. *Explanation of the development of civil society: an approach based on social origin*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. - 2017. - 360 p.

Информация об авторе:

Лежебоков Андрей Александрович, доктор социологических наук, профессор, профессор кафедры общей психологии и психологии личности, психолого-педагогический факультет Федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Северо-Кавказский федеральный университет», <https://orcid.org/0000-0002-0495-2784>, E-mail: leghebokov@yandex.ru

Andrey A. Lezhebokov, Doctor of Sociological Sciences, Professor, Professor of the Department of General Psychology and Psychology of Personality of the Federal State Autonomous Educational Institution for Higher Education North-Caucasus Federal University

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 11.11.2025;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 17.12.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.12.2025.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.