

Экономика и финансы Economy and finance

Научная статья
УДК 331.08
DOI: 10.14529/em230104

ПРОБЛЕМЫ КАДРОВОЙ ОБЕСПЕЧЕННОСТИ НКО

Т.И. Захарова, *Zaharova.TI@rea.ru*
К.В. Садыкова, *Sadykova.KV@rea.ru*
Д.Е. Стюрина, *Styurina.DE@rea.ru*

Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия

Аннотация. Управление персоналом в некоммерческих организациях (НКО) достаточно сложная система. Как и бизнес-среда, она включает все аспекты управления человеческими ресурсами от разработки стратегии и кадровой политики до высвобождения персонала, но различие возникает в том, что оплата труда зачастую не является основополагающей в привлечении и удержании персонала. Рост популярности добровольческих проектов способствует развитию НКО во всём мире, а существенное влияние проектов социальной направленности побуждает подробнее углубиться в изучение данного явления. В реальности абсолютно все организационные процессы в НКО связаны с управлением людьми. При этом есть ряд особенностей, которые необходимо учесть для эффективной деятельности НКО. Основная проблема управления человеческими ресурсами НКО – противоречие между потребностями общества в социальной сфере, качественном обновлении ее кадров и ее современным состоянием. Немногие хотят выстраивать карьеру исключительно в некоммерческом секторе из-за невысокой оплаты труда. В таких структурах большую роль играют нематериальные стимулы, неформальные коммуникации и личность руководителя.

Целью исследования является анализ возможных проблем управления персоналом в некоммерческих организациях и поиск путей преодоления неэффективности НКО в сфере развития кадрового потенциала. Методологической основой исследования послужили базовые теории и положения научной литературы в области экономики и менеджмента. Информационной базой исследования стали экспертные и статистические данные аналитики Росстата РФ, АНО «Атлас НКО», Агентства социальной информации за последние годы.

В статье проанализированы основные принципы, тенденции и особенности найма сотрудников НКО, стимулы и мотиваторы, работающие для людей, готовых посвятить свою жизнь помощи и поддержке нуждающихся. Результаты исследования могут быть использованы в социально ориентированных некоммерческих организациях для повышения эффективности существующих систем.

Ключевые слова: социально ориентированные некоммерческие организации, управление персоналом, кадровый потенциал, карьера, волонтерство, добровольчество, мотивация, стимулирование, развитие, НКО

Для цитирования: Захарова Т.И., Садыкова К.В., Стюрина Д.Е. Проблемы кадровой обеспеченности НКО // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2023. Т. 17, № 1. С. 49–55. DOI: 10.14529/em230104

Original article
DOI: 10.14529/em230104

PROBLEMS OF STAFFING OF NON-COMMERCIAL ORGANIZATIONS

T.I. Zakharova, Zaharova.TI@rea.ru
K.V. Sadykova, Sadykova.KV@rea.ru
D.E. Styurina, Styurina.DE@rea.ru

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

Abstract. Personnel management in non-profit organizations is a rather complicated system. Like the business environment, it includes all aspects of human resource management from strategy development and personnel policy to the release of staff, but the difference arises in the fact that compensation is often not fundamental in attracting and retaining staff. The growing popularity of volunteer projects contributes to the development of non-profit organizations around the world, and the significant impact of social projects encourages to delve deeper into the study of this phenomenon. In reality, absolutely all organizational processes in non-profit organizations are related to the management of people. At the same time, there are a number of features that must be taken into account for the effective operation of non-profit organizations. The main problem of human resource management for non-profit organizations is the contradiction between the needs of society in the social sphere, the qualitative renewal of its personnel, and its current state. Few want to build a career exclusively in the non-profit sector because of the low pay. In such structures, non-material incentives, informal communications and the personality of the leader play an important role.

The purpose of the study is to analyze the possible problems of personnel management in non-profit organizations and find ways to overcome the inefficiency of non-profit organizations in the development of human resources. The methodological basis of the study was the basic theories and provisions of scientific literature in the field of economics and management. The information base of the study was the expert and statistical data of the analysts of Rosstat of the Russian Federation, ANO "Atlas non-profit organizations", the Agency for Social Information in recent years.

The article analyzes the basic principles, trends and features of hiring non-profit organizations employees, incentives and motivators that work for people who are ready to devote their lives to helping and supporting those in need. The results of the study can be used in socially oriented non-profit organizations to improve the efficiency of existing systems.

Keywords: socially oriented non-profit organizations, personnel management, personnel potential, career, volunteering, volunteering, motivation, stimulation, development, non-profit organizations

For citation: Zakharova T.I., Sadykova K.V., Styurina D.E. Problems of staffing of non-commercial organizations. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2023, vol. 17, no. 1, pp. 49–55. (In Russ.). DOI: 10.14529/em230104

Введение

При всем многообразии форм и видов деятельности современных компаний – участников российского рынка товаров и услуг общей чертой остается номинальное убеждение в том, что характер их деятельности подразумевает получение прибыли. Каковы бы не были миссия, цели, ценности компании, деятельность большинства из них направлена на максимизацию прибыли. Отдельно выделяется особый класс социально ориентированных организаций, основной целью деятельности которых является решение наиболее существенных социальных проблем общества – некоммерческие организации или НКО.

В научных работах широко представлены результаты исследований эффективности управления человеческим ресурсами в НКО. Наибольший ин-

терес вызывают актуальные труды Суровневой А.А., Полянина А.В., Головиной Т.А. [1], которые дают описание системы менеджмента некоммерческих организаций, выделяя особенности и направления развития с учетом системных преобразований в экономике. По мнению авторов, данный тип организаций часто сталкивается с трудностями в привлечении персонала в связи с ограниченностью ресурсов. Поэтому эффективное управление так необходимо.

Важной проблемой, которую отмечают Рушева А.В., Юрова К.И., Будзинская Ю.И., Осипова О.С., Капитанов В.А., Иванов В.М. и др. [2–6], является мотивация персонала в НКО. Авторами акцентируется внимание на важности социальной сферы, её особенностях и условиях развития, которое во многом зависит от потенциала сотрудни-

ков и их желания решать социально значимые задачи. Также на примере социально ориентированных НКО проведено эмпирическое исследование по изучению психологических аспектов мотивации персонала НКО, выделены типичные проблемы руководства и факторы, формирующие и поддерживающие мотивацию персонала.

Бруевич М.Ю., Никулина Ю.Н., Терелецкова Е.В., Шиповская Е.Ю. [7–10] уделяют внимание специфике подбора, обучения и развития, а также оценке кадрового состава как основным аспектам успешной работы некоммерческих организаций.

Возрастающую роль социальной политики Данилова Н.Е., Митрофанова Е.А., Поляков М.Б., Гузиекова М. Д. [11–14] связывают с применением стратегического подхода к управлению персоналом по всему миру. Поэтому для развития кадрового потенциала внутри некоммерческих организаций авторами предлагается предоставление социальных услуг и гарантий, создание благоприятной обстановки в организации и условий для развития карьеры работников, что также освещалось в работе «Тенденции устойчивого развития организаций социального сектора» [15].

Несмотря на большое количество публикаций, тема кадрового обеспечения некоммерческих организаций не является достаточно разработанной с позиций системного подхода и перспектив внедрения стратегического управления персоналом. Остаются слабо проработанными процессы привлечения и удержания высококвалифицированных кадров, особенно в сложившихся условиях глобальных изменений и кризисного влияния на РФ, и в том числе на НКО.

Целью исследования является анализ возможных проблем управления человеческими ресурсами в некоммерческих организациях и поиск путей преодоления неэффективности НКО в сфере развития кадрового потенциала в кризисный период развития.

Теория

Требования времени диктуют необходимость использования большого количества ресурсов – человеческих, информационных, денежных. Так, даже если деятельность некоммерческой организации подразумевает бесплатное оказание услуг, это не отменяет основных законов экономики. И любая услуга будет иметь свою стоимость, при этом продажа данной услуги ввиду характера деятельности организации не обеспечивает воспроизводства финансовых ресурсов. Таким образом, у социально ориентированных некоммерческих организаций появляется необходимость поиска новых каналов привлечения финансовых потоков.

В качестве доноров для социально ориентированных НКО могут выступать:

- государство, за счет средств федеральных, региональных, муниципальных бюджетов;
- благотворительные фонды;

- коммерческие организации, из средств, выделяемых на благотворительность;
- частные инвесторы.

Со стороны государства выделение грантов на определенные проекты может быть продиктовано наиболее перспективными направлениями государственной социальной политики. Благотворительные фонды может заинтересовать совпадение целей проектов НКО и целей деятельности самого фонда.

Для коммерческих организаций выделение средств на благотворительность является одним из способов создания благоприятного социального имиджа. Для частных инвесторов характерно финансирование деятельности социально ориентированных НКО как при совпадении интересов, высокой степени взаимосвязанности жизненных ценностей и личного опыта, так и корыстных интересов. В случае пожертвования или помощи некоммерческим организациям налоговым кодексом предусматривается снижение налога на доходы физического лица на 25 % процентов.

Можно разделить финансовые поступления в бюджет НКО на две группы: постоянные доходы, предусмотренные законодательством РФ (постоянные поступления от учредителей организации; дивиденды (доходы, проценты), получаемые по акциям, облигациям, другим ценным бумагам и вкладам; доходы, получаемые от собственности организации) и однократные поступления (однократные поступления от учредителей, взносы и пожертвования и др.).

Соответственно характеру поступлений можно выделить два основных вида компенсации труда, рекомендуемые для применения в НКО: регулярная оплата труда (наиболее подходящих для конкретных категорий работников форм) и система периодических выплат. Зачастую некоммерческими организациями не оплачивается труд работников, привлекаемых на временной основе, или находящихся на испытательном сроке. Однако подобная система противоречит Трудовому Кодексу РФ, предусматривающему обязательную оплату труда работников в размере не менее минимального размера оплаты труда. Таким образом, рекомендуется назначить всем сотрудникам минимальный приемлемый с учетом должностей и квалификации размер заработной платы.

Основной объем денежных выплат персоналу целесообразно составлять из пособий, связанных с наступлением определенных обстоятельств в жизни работников. Подобные выплаты позволят повысить не только уровень мотивации персонала, но и приверженность организационным целям и идеалам, а также создаст у сотрудников ощущение уверенности в завтрашнем дне.

Трудности в привлечении финансовых ресурсов отражаются во всех процессах: возможности привлечь партнеров и волонтеров, получить под-

держку специалистов и экспертов, выстроить отношения с властями и СМИ, нанять высококвалифицированные кадры.

Результаты

В 2022 году было проведено исследование «Профессиональная идентичность и мотивация работы в НКО»¹. По результатам опрошенных 622 руководителей и сотрудников НКО в 66 регионах были сформированы основные принципы и тенденции найма сотрудников НКО, а также исследованы основные стимулы. Следует отметить, что проблема привлечения специалистов любого уровня для работы в НКО является одной из наиболее острых проблем, характерных для организаций данного типа.

«Сарафанное радио» и знакомства являются основным каналом входа в НКО для 30 % сотрудников всех уровней. Одними из наиболее мотивирующих факторов оказались возможность через работу менять мир к лучшему (54 %), возможность решать конкретную социальную задачу (49 %) и чувство востребованности и нужности (42 %). При этом респонденты отметили важность кадров для устойчивости НКО и необходимость находить средства, чтобы обеспечить достойный уровень оплаты труда сотрудникам.

Наиболее предпочтительной для организаций является привлечение работников на добровольной основе. К категории таких сотрудников традиционно относят студентов и молодых специалистов, для которых ценность составляет возможность получения опыта, проявления социальной активности, возможность принести обществу пользу. Многие сотрудники НКО имеют собственный опыт «решения проблем» и хотят бескорыстно помочь людям в сложных жизненных ситуациях. Анализ данных в таблице подтверждает, что количество добровольцев в НКО во много раз превышает количество штатных сотрудников (в 2020 г. на 538 %).

Для НКО характерными являются следующие формы привлечения:

- организация производственной и педагогической практики;
- работа на время каникул;
- привлечение к участию в массовых мероприятиях;
- сотрудничество со студенческими общественными объединениями, научными обществами.

В данном случае недостаток знаний, навыков, профессионального опыта компенсируется высокой инициативностью таких работников. Однако при этом необходимо помнить, что группа низко-

квалифицированных сотрудников требует руководства опытного специалиста.

Другой путь предусматривает поиск и найм опытных специалистов на временной основе и на условиях работы по совместительству. Такие формы занятости оставляют вероятность работы на добровольных началах. Достижение наилучших результатов в данном случае будет обеспечиваться при совпадении целей работников и организации, а также в случае, когда работники являются одновременно потребителями производимых ей услуг. Еще одним из способов, практикуемым некоммерческими организациями, является привлечение внешних консультантов. Такой способ является наиболее затратным и потому, как правило, используется при невозможности привлечения кадров на постоянной основе.

Однако обеспечение организации квалифицированными кадрами – только одна из наиболее характерных для НКО проблем. После того, как на вакантную должность найден кандидат, обладающий необходимыми профессиональными и личностными качествами, по отношению к нему требуется проведение комплекса мероприятий по удержанию и мотивации его труда. Идеальным может считаться вариант, когда уже на этапе подбора персонала учитываются такие критерии, как преобладание материальных ценностей в системе кандидата. Однако на практике задача найти бескорыстного специалиста оказывается невыполнимой. Именно поэтому возникает необходимость поиска новых путей вознаграждения труда в некоммерческих организациях. Ключевым вопросом является определение наиболее действенных типов вознаграждений для каждой конкретной организации.

Кризисные влияния в экономике безусловно отразились и на некоммерческом секторе. Пожертвования и спонсорская помощь снижаются, расходы постоянно растут, и уже сейчас количество запросов, направленных на помощь со стороны НКО, превышает количество собранных денег. Сейчас выделяют приоритетные направления деятельности для НКО в сложившихся обстоятельствах: проекты помощи мигрантам и сбор гуманитарной помощи, развитие патриотизма и социальная поддержка населения.

Выводы

Следуя логике, можно сделать вывод, что наиболее характерными для некоммерческих организаций способами вознаграждения персонала являются различные методы нематериальной мотивации. Так, в качестве стимулирующих факторов могут применяться: возможность реализации потенциала сотрудников, возможность приобретения опыта и повышения квалификации, возможность принять участие в решении наиболее острых проблем современности (нацеленность на мотивы принадлежности к социальной группе), возможность чувствовать себя частью команды, похвалы

¹ <https://www.asi.org.ru/work/professionalnaya-identichnost-i-motivacziya-raboty-v-nko/> – Презентация исследования Агентства социальной информации «Профессиональная идентичность и мотивация работы в НКО».

Средняя численность работников и добровольцев в НКО за 2019–2020 годы*

Год	Общее количество НКО	Средняя численность работников всех организаций, человек	Средняя численность добровольцев всех организаций, человек
2019	146 481	589 770	4 056 745
2020	128 685	537 290	3 429 105

* Составлено авторами по данным <https://rosstat.gov.ru>

со стороны руководства и другие методы, участие в управлении организацией.

Однако как показывает практика, наиболее действенным для большинства людей является материальное поощрение. С другой стороны, следует учесть ограниченные финансовые возможности НКО. Таким образом, полностью отрицать возможность применения системы выплат нельзя. При этом компенсационная политика некоммерческих организаций будет иметь ряд особенностей.

В настоящее время работа в НКО зачастую становится показателем активной позиции гражданина, общественной поддержки, актуальным и перспективным направлением в государственной политике развития страны. Общественная инициативность личности становится мотиватором гражданина к удовлетворению высших потребностей

человека, таких как самореализация и признание. Благодаря этому, инициативные люди проживают дополнительные особенные аспекты социализации личности.

Решение проблем кадровой обеспеченности и развитие потенциала авторы видят в использовании различных форм занятости, таких как гибкий график или неполный рабочий день, удаленная или проектная работа. Таким образом, создание социально ориентированной некоммерческой организации не является заведомо проигрышным проектом. При разработке особой системы управления организацией появляется возможность профессионализации их деятельности, а следовательно, реальный шанс оказать существенное влияние на общую социальную политику государства посредством активизации основных ее движущих сил – некоммерческих организаций.

Список литературы

1. Суровнева А.А., Полянин А.В., Головина Т.А. Особенности менеджмента некоммерческих организаций // Труд и социальные отношения. 2017. Т. 28, № 4. С. 33–48. EDN: ZBMW AJ.
2. Виноградова Т.А. Оценка экономической эффективности мероприятий по стимулированию инновационной активности персонала // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2022. Т. 16, № 3. С. 48–57. DOI: 10.14529/em220306
3. Марков А.В. Материальное стимулирование персонала в некоммерческой организации // Современные тренды развития регионов: управление, право, экономика, социум: материалы XIX Всероссийской студенческой научно-практической конференции, Челябинск, 21–22 апреля 2021 года. Часть 2. Челябинск: Челябинский филиал РАНХиГС, 2021. С. 296–299. EDN: UXAZJW.
4. Осипова О.С., Капитанов В.А., Иванова В.М. Актуальные вопросы мотивации и стимулирования труда персонала социально ориентированных некоммерческих организаций // Тренды и управление. 2018. № 3. С. 22–41. DOI: 10.7256/2454-0730.2018.3.27489. EDN: YNGPTN.
5. Рушева А.В. Мотивация сотрудников в социально ориентированных НКО как фактор развития социальной сферы // Технологии социальной работы в различных сферах жизнедеятельности: материалы Международной VII научно-практической конференции, Махачкала, 12 мая 2022 года. Махачкала: Институт социально-экономических исследований Дагестанского федерального исследовательского центра Российской академии наук, 2022. С. 317–321. DOI: 10.26159/i3021-0828-6404-b. EDN: RVQFLD.
6. Юрова К.И., Будзинская Ю.И. Психологические аспекты мотивации персонала некоммерческой организации // Инновационное развитие науки и образования: монография / под общ. ред. Г.Ю. Гуляева. Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение», 2018. С. 323–352. EDN: PSXMWS.
7. Бруевич М.Ю., Данилова Т.В., Зелинская И.А. Специфика подбора и набора персонала в некоммерческой организации // Психолого-педагогические проблемы безопасности человека и общества. 2018. № 4(41). С. 39–41. EDN: ZCJZTV.
8. Никулина Ю.Н., Кучина Е.В. Регулирование системы кадрового обеспечения экономики на региональном уровне // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15. № 4. С. 29–37. DOI: 10.14529/em210403
9. Терелецкова Е.В., Муллаянова И.А., Равшанова Г.Б. Обучение как один из элементов развития персонала в некоммерческих организациях // Доклады Башкирского университета. 2021. Т. 6, № 3. С. 168–172. DOI: 10.33184/dokbsu-2021.3.4. EDN: LYDTDJ.

10. Шиповская Е.Ю. Оценка персонала некоммерческих организаций // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: сборник трудов VI Всероссийской научно-практической конференции, Симферополь, 15–16 апреля 2021 года / научн. ред. В. М. Ячменевой, редкол.: И.М. Пожарицкая, Р.А. Тимаев, Т.И. Воробец. Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2021. С. 284–289. EDN: CSWTZW.
11. Гузиекова М.Д. Отличия стратегий управления персоналом коммерческих и некоммерческих организаций // Экономика и управление в условиях современной России: материалы V национальной научно-практической конференции, Краснодар, 05 марта 2021 года. Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2021. С. 84–88. EDN: NLRVWV.
12. Гузиекова М.Д., Лесных Ю.Г. Разработка показателей оценки эффективности стратегий управления персоналом в некоммерческих организациях. Экономика и управление глазами юных исследователей: материалы национальной научно-практической конференции, Краснодар, 18 апреля 2022 года. Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ – филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2022. С. 54–58. EDN: GYFZQO.
13. Митрофанова Е.А., Поляков М.Б. Некоторые особенности управления персоналом в социально ориентированных некоммерческих организациях // Финансовая экономика. 2021. № 7. С. 155–158. EDN: MGXXPC.
14. Данилова Н.Е. Принципиальные отличия стратегий управления персоналом коммерческих и некоммерческих организаций // Экономика и предпринимательство. 2020. № 5(118). С. 786–790. DOI: 10.34925/EIP.2020.118.5.160. EDN: QDSJUX.
15. Захарова Т.И., Гулин М.А. Тенденции устойчивого развития организаций социального сектора // Экономика строительства. 2021. № 2(68). С. 56–62. EDN: MNIQDW.

References

1. Surovneva A.A., Polyaniin A.V., Golovina T.A. Features of the management of non-profit organizations. *Trud i sotsial'nye otnosheniya* [Labor and social relations], 2017, vol. 28, no. 4, pp. 33–48. (In Russ.) EDN: ZBMWAJ.
2. Vinogradova T.A. Assessment of economic efficiency of the stimulation process of employees' innovative behavior. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2022, vol. 16, no. 3, pp. 48–57. (In Russ.). DOI: 10.14529/em220306
3. Markov A.V. Material incentives for personnel in a non-profit organization. Volume Part 2. *Sovremennyye trendy razvitiya regionov: upravlenie, pravo, ekonomika, sotsium* [Modern trends in the development of regions: management, law, economics, society: materials of the XIX All-Russian Student Scientific and Practical Conference, Chelyabinsk, April 21–22, 2021]. Pt. 2. Chelyabinsk, 2021, pp. 296–299. (In Russ.) EDN: UXAZJW.
4. Osipova O.S., Kapitanov V.A., Ivanova V.M. Topical issues of motivation and stimulation of labor of personnel of socially oriented non-commercial. *Trendy i upravlenie* [Trends and management], 2018, no. 3, pp. 22–41. (In Russ.) DOI: 10.7256/2454-0730.2018.3.27489. EDN: YNGPTN.
5. Rusheva A.V. Motivation of employees in socially oriented non-profit organizations as a factor in the development of the social sphere. *Tekhnologii sotsial'noy raboty v razlichnykh sferakh zhiznedeyatel'nosti* [Technologies of social work in various spheres of life: Proceedings of the International VII Scientific and Practical Conference, Makhachkala, May 12, 2022]. Makhachkala, 2022, pp. 317–321. (In Russ.) DOI: 10.26159/i3021-0828-6404-b. EDN: RVQFLD.
6. Yurova K.I., Budzinskaya Yu.I. Psychological aspects of personnel motivation in a non-profit organization. *Innovatsionnoe razvitie nauki i obrazovaniya* [Innovative development of science and education]. Penza, 2018, pp. 323–352. EDN: PSXMWS.
7. Bruevich M.Yu., Danilova T.V., Zelinskaya I.A. The specifics of the selection and recruitment of personnel in a non-profit organization. *Psikhologo-pedagogicheskie problemy bezopasnosti cheloveka i obshchestva* [Psychological and pedagogical problems of human security and society], 2018, no. 4(41), pp. 39–41. (In Russ.) EDN: ZCJZTV.
8. Nikulina Yu.N., Kuchina E.V. Regulation of the Staffing System of the Economy at the Regional Level. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2021, vol. 15, no. 4, pp. 29–37. (In Russ.). DOI: 10.14529/em210403
9. Tereletszkova E.V., Mullayanova I.A., Ravshanova G.B. Training as one of the elements of personnel development in non-profit organizations. *Doklady Bashkirskogo universiteta* [Reports of the Bashkir University], 2021, vol. 6, no. 3, pp. 168–172. (In Russ.) DOI: 10.33184/dokbsu-2021.3.4. EDN: LYDTDJ.

10. Shipovskaya E.Yu. Assessment of personnel of non-profit organizations. *Effektivnoe upravlenie ekonomikoy: problemy i perspektivy* [Effective economic management: problems and prospects: Proceedings of the VI All-Russian Scientific and Practical Conference, Simferopol, April 15–16, 2021]. Simferopol', 2021, pp. 284–289. (In Russ.) EDN: CSWTZW.

11. Guziekova M.D. Differences in the strategies of personnel management of commercial and non-profit organizations. *Ekonomika i upravlenie v usloviyakh sovremennoy Rossii* [Economics and Management in the Conditions of Modern Russia: Proceedings of the V National Scientific and Practical Conference, text electronic edition, Krasnodar, March 05, 2021]. Krasnodar, 2021, pp. 84–88. (In Russ.) EDN: NLRVWV.

12. Guziekova M.D., Lesnykh Yu.G. Development of indicators for evaluating the effectiveness of personnel management strategies in non-profit organizations. *Ekonomika i upravlenie glazami yunyh issledovateley* [Economics and management through the eyes of young researchers: Proceedings of the national scientific and practical conference, Krasnodar, April 18, 2022]. Krasnodar, 2022, pp. 54–58. (In Russ.) EDN: GYFZQO.

13. Mitrofanova E.A., Polyakov M.B. Some features of personnel management in socially oriented non-profit organizations. *Finansovaya ekonomika* [Financial Economics], 2021, no. 7, pp. 155–158. (In Russ.) EDN: MGXXPC.

14. Danilova N.E. Fundamental differences between the strategies of personnel management of commercial and non-commercial organizations. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 2020, no. 5(118), pp. 786–790. (In Russ.) DOI: 10.34925/EIP.2020.118.5.160. EDN: QDSJUX.

15. Zakharova T.I., Gulin M.A. Trends in sustainable development of social sector organizations. *Ekonomika stroitel'stva* [Economics of construction], 2021, no. 2(68), pp. 56–62. (In Russ.) EDN: MNIQDW.

Информация об авторах

Захарова Татьяна Ивановна, к.э.н., доцент, доцент базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Москва, Россия, Zaharova.TI@rea.ru

Садыкова Ксения Валерьевна, к.э.н., доцент, доцент базовой кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Москва, Россия, Sadykova.KV@rea.ru

Стюрина Дарья Евгеньевна, старший преподаватель кафедры Благотворительного фонда поддержки образовательных программ «КАПИТАНЫ» «Инновационный менеджмент и социальное предпринимательство», ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова», Москва, Россия, Styurina.DE@rea.ru

Information about the authors

Tatiana I. Zakharova, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the basic department of the Charity Foundation for Educational Programs “CAPITANS” “Innovative Management and Social Entrepreneurship”, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Zaharova.TI@rea.ru

Ksenia V. Sadykova, PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Basic Department of the Charity Foundation for Educational Programs Support “CAPITANS” “Innovative Management and Social Entrepreneurship”, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Sadykova.KV@rea.ru

Daria E. Styurina, Senior Lecturer of the Department of the Charity Foundation for Educational Programs Support “CAPITANS” “Innovative Management and Social Entrepreneurship”, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Styurina.DE@rea.ru

Статья поступила в редакцию 18.11.2022

The article was submitted 18.11.2022