

**Довгялло Яна Павловна**

Институт экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана

**Хрусловский Вадим Александрович**

Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина

(Технологии. Дизайн. Искусство)

**Благотворительность и инновации: кадровый аспект**

**Аннотация.** В статье рассматривается взаимосвязь благотворительности, социальных инноваций и управления персоналом в корпоративном и некоммерческом секторах. Показано, что благотворительность перестаёт быть исключительно формой социальной ответственности и превращается в поле инновационной деятельности, требующей специфических компетенций, новых кадровых ролей и трансформации систем корпоративного обучения. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований, а также отраслевой статистики раскрывается влияние корпоративной филантропии и волонтерства на развитие человеческого капитала, вовлечённость сотрудников и формирование инновационной организационной культуры. Обосновывается, что кадровый аспект благотворительности выходит за рамки традиционного HR-администрирования и становится стратегическим ресурсом, обеспечивающим устойчивость и конкурентоспособность организации. Особое внимание уделяется цифровизации благотворительной деятельности, породившей новые форматы «цифровой филантропии» и требующей развития цифровых и аналитических компетенций работников. Предлагается типология ключевых кадровых ролей в сфере благотворительности и социальных инноваций, а также направления их профессионального развития в системе корпоративного и дополнительного образования. Делается вывод о необходимости интеграции благотворительных программ и корпоративного волонтерства в HR-стратегию как инструмента развития талантов и генерации социальных инноваций.

**Ключевые слова:** благотворительность, корпоративная филантропия, социальные инновации, управление персоналом, корпоративное волонтерство, человеческий капитал, цифровая филантропия, корпоративное обучение.

**Dovgyallo Yana Pavlovna**Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of  
Tajikistan**Khruslovsky Vadim Aleksandrovich**

A.N. Kosygin Russian State University (Technology. Design. Art)

**Charity and innovation: the personnel aspect**

**Annotation.** The article examines the relationship between charity, social innovation and human resources management in the corporate and non-profit sectors. It is shown that charity ceases to be exclusively a form of social responsibility and turns into a field of innovative activity requiring specific competencies, new personnel roles and transformation of corporate training systems. Based on the analysis of domestic and foreign studies, as well as industry statistics, the impact of corporate philanthropy and volunteerism on the development of human capital, employee engagement and the formation of an innovative organizational culture is revealed. It is proved that the HR aspect of charity goes beyond the traditional HR administration and becomes a strategic resource that ensures the sustainability and competitiveness of the organization. Special attention is paid to the digitalization of charitable activities, which have given rise to new formats

of "digital philanthropy" and require the development of digital and analytical competencies of employees. The typology of key personnel roles in the field of charity and social innovation is proposed, as well as the directions of their professional development in the system of corporate and additional education. It is concluded that it is necessary to integrate charitable programs and corporate volunteerism into the HR strategy as a tool for developing talents and generating social innovations.

**Keywords:** charity, corporate philanthropy, social innovation, human resources management, corporate volunteerism, human capital, digital philanthropy, corporate training.

В условиях усиления социально-экономической турбулентности, роста неравенства и усложнения общественных запросов благотворительность и социально ориентированные практики бизнеса становятся важным элементом устойчивого развития. Современные исследования показывают, что корпоративная филантропия и социальные инвестиции все больше увязываются с кадровой и инновационной политикой компаний, выступая не только инструментом репутационного позиционирования, но и механизмом развития человеческого капитала и формирования инновационной культуры организации [1].

Параллельно развивается креативная и «цифровая» экономика: появляются новые формы благотворительной деятельности (онлайн-платформы пожертвований, краудфандинг, цифровое волонтерство), что требует иных компетенций и кадровых решений. Исследования в области «digital philanthropy» фиксируют, что внедрение цифровых технологий в благотворительный сектор радикально меняет практики работы с донорами, бенефициарами и волонтерами и повышает роль аналитики данных и цифрового маркетинга.

На этом фоне кадровый аспект благотворительности и инноваций приобретает особую значимость. От того, насколько эффективно организации формируют и развивают компетенции сотрудников, участвующих в благотворительных и волонтерских проектах, зависят социальная результативность программ, инновационный потенциал и конкурентоспособность самого работодателя. Корпоративное волонтерство всё чаще рассматривается как инструмент развития soft skills, лидерских качеств и вовлечённости персонала, а в ряде компаний интегрируется в систему управления талантами [2].

Цель статьи — проанализировать кадровый аспект благотворительности и социальных инноваций, выявить ключевые кадровые функции и компетенции, формируемые в рамках благотворительных программ, а также показать, каким образом благотворительность может быть интегрирована в систему управления персоналом и корпоративного обучения.

В классических подходах благотворительность трактовалась как форма перераспределения ресурсов в пользу социально уязвимых групп, преимущественно вне логики экономической эффективности. Современная литература всё чаще использует понятие «стратегической филантропии», подчёркивая её связь с долгосрочными целями бизнеса, развитием человеческого капитала и инновационного потенциала организации.

В зарубежной исследовательской традиции благотворительность и социальные инвестиции рассматриваются как часть более широкой концепции корпоративной социальной ответственности (Corporate Social Responsibility, CSR) и создания совместной ценности (shared value). Корпоративная филантропия в этом контексте выступает не только инструментом взаимодействия с внешними стейкхерами, но и средством внутреннего развития — через вовлечение сотрудников в благотворительные проекты, формирование ценностной идентичности и развитие новых компетенций.

Влияние инноваций на благотворительный сектор проявляется многопланово и трансформирует его структуру, механизмы работы, источники финансирования, модели вовлечения и систему управления. Ниже представлены ключевые направления, в которых инновации меняют современную благотворительность (таблица 1).

Таблица 1. Влияние инновационных технологий на развитие благотворительной деятельности.

Направление деятельности	Содержание влияния	Эффект
Цифровизация процессов сбора средств	<p>Инновации радикально упростили и ускорили процесс привлечения пожертвований:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- онлайн-платформы и краудфандинг (GoFundMe, JustGiving, Planeta.ru) позволяют собирать средства от широких аудиторий, а не только от крупных доноров;</li> <li>- микропожертвования через банковские приложения и мобильные кошельки;</li> <li>- регулярные автоматические списания (recurring donations), укрепляющие финансовую устойчивость фондов.</li> </ul>	<p>Эффект: рост прозрачности, сокращение транзакционных издержек, увеличение числа малых доноров.</p>
Использование больших данных (Big Data)	<p>Инновационные инструменты аналитики позволяют благотворительным организациям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сегментировать доноров по мотивации и профилю,</li> <li>- прогнозировать сборы,</li> <li>- оценивать эффективность программ,</li> <li>- выявлять потребности целевых групп.</li> </ul>	<p>повышение результативности и адресности благотворительных программ</p>
Искусственный интеллект и автоматизация	<p>ИИ уже используется в ряде крупных благотворительных организаций (UNICEF, Red Cross):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- чат-боты для общения с донорами;</li> <li>- предиктивные модели для определения вероятности повторных доноров;</li> <li>- автоматизация рутинных процессов (учёт, отчётность, обработка заявок);</li> <li>- ИИ-модели для мониторинга социальных проблем (бедность, стихийные бедствия).</li> </ul>	<p>снижение административных расходов, быстрый отклик, улучшение коммуникаций</p>
Блокчейн и прозрачность пожертвований	<p>Блокчейн позволяет отслеживать путь каждого доллара — от донора к получателю:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- фиксирование транзакций в распределённом реестре,</li> <li>- снижение коррупционных рисков, построение доверия в странах с низкой институциональной стабильностью.</li> </ul>	<p>повышение прозрачности и доверия</p>

	Пример: проекты UN World Food Programme, использующие blockchain для поддержки беженцев	
Инновации в социальных услугах и моделях помощи	<p>Инновации изменили не только финансовые механизмы, но и формы самой благотворительности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- социальное предпринимательство как гибрид благотворительности и бизнеса;</li> <li>- пайево-целевые модели, где доноры инвестируют в социальные проекты (social impact bonds);</li> <li>- геймификация волонтерства (баллы, рейтинги, социальные награды);</li> <li>- цифровые платформы взаимопомощи (например, соседские сети)</li> </ul>	устойчивость проектов, масштабируемость, привлечение новой аудитории
Краудсорсинг и новые формы волонтерства	<p>Инновации создают новые форматы участия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- онлайн-волонтерство (переводы, наставничество, дистанционные консультации);</li> <li>- краудсорсинговые платформы, где пользователи предлагают идеи или помогают решать социальные задачи;</li> <li>- цифровые карты проблем (например, mapping для гуманитарных миссий).</li> </ul>	снижение барьеров для участия, расширение географии помощи
Персонализация взаимодействия с благотворителями	<p>С помощью аналитики и ИИ создаются персонализированные сценарии:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рекомендации проектов,</li> <li>- персональные отчеты,</li> <li>- индивидуальные траектории участия.</li> </ul>	формирование долгосрочных отношений с донорами
Развитие репутационных и рейтинговых систем	<p>Инновации привели к появлению:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- онлайн-рейтингов фондов,</li> <li>- открытых баз данных,</li> <li>- публичных финансовых отчетов.</li> </ul> <p>Примеры: Charity Navigator, GiveWell.</p>	повышение качества управления и доверия общества
Международная интеграция и трансграничная благотворительность	<p>Цифровые платежи позволяют делать пожертвования:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- в любую страну,</li> <li>- в иностранные фонды,</li> <li>- на международные проекты в реальном времени.</li> </ul> <p>Это особенно важно для стран с большой диаспорой (например, Таджикистан, Филиппины).</p>	глобализация благотворительного сектора

Социальные инновации понимаются как новые идеи, практики и институциональные решения, направленные на удовлетворение социальных потребностей более эффективным способом по сравнению с существующими подходами. Благотворительные организации и корпоративные фонды становятся площадками для экспериментирования с социальными инновациями: новыми моделями предоставления услуг, гибридными формами финансирования, цифровыми платформами участия граждан.

С точки зрения управления персоналом благотворительность и социальные инновации создают специфическое поле для формирования компетенций работников в трёх измерениях:

- ценностно-мотивационном (развитие просоциальной мотивации, эмпатии, ответственности);
- функционально-профессиональном (проектный менеджмент, фандрайзинг, коммуникации, управление партнёрствами);
- инновационно-цифровом (использование цифровых платформ, аналитика данных, онлайн-коммуникация с донорами и бенефициарами).

Таким образом, благотворительность и социальные инновации могут рассматриваться как пространство развития человеческого капитала и формирования новых кадровых ролей в организации.

Благотворительность можно рассматривать как ресурс развития человеческого капитала. В этом направлении важно отметить следующие аспекты:

#### 1. Корпоративная благотворительность и HR-стратегия.

В российских компаниях корпоративная благотворительность эволюционирует от эпизодических пожертвований к системным программам, интегрированным в общую стратегию и HR-политику. Исследования показывают, что участие в благотворительных и волонтерских программах положительно коррелирует с вовлечённостью и лояльностью сотрудников, особенно представителей молодого поколения, ориентированных на ценностную значимость работы.

Для HR-подразделений корпоративная филантропия становится инструментом решения ряда задач:

- повышение привлекательности работодателя (employer branding);
- формирование ценностно-ориентированной корпоративной культуры;
- развитие лидерских и коммуникативных компетенций через участие сотрудников в проектах;
- выявление и продвижение талантливых работников, демонстрирующих высокий уровень инициативности и ответственности в благотворительных проектах.

В этом контексте меняется и роль HR-служб: от сопровождения социальных проектов как «внешних» инициатив они переходят к совместному проектированию программ совместно с корпоративными фондами и НКО, интегрируя их в систему управления талантами, оценки компетенций и корпоративного обучения.

#### 2. Корпоративное волонтерство как инструмент развития персонала.

Корпоративное волонтерство выступает одним из наиболее ярких кадровых инструментов современной благотворительности. Практика крупных компаний (в том числе ОАО «РЖД», ПАО «Сбербанк», ПАО «ЛУКОЙЛ») показывает, что волонтерские программы целенаправленно используются для развития soft skills, формирования командного взаимодействия и лидерских качеств.

Ключевые кадровые эффекты корпоративного волонтерства:

- развитие навыков коммуникации в условиях межсекторного взаимодействия (бизнес — НКО — органы власти);
- формирование проектных компетенций (планирование, управление рисками, оценка результатов);
- повышение стрессоустойчивости, эмпатии, способности работать в условиях неопределённости;

- укрепление горизонтальных связей и командной сплочённости.

При этом корпоративное волонтерство становится элементом внутренней кадровой «воронки»: участие в сложных социальных проектах позволяет выявлять сотрудников с высоким потенциалом к лидерству и управленческой деятельности.

### 3. Кадровые роли и компетенции в благотворительных и инновационных проектах.

Развитие благотворительности как инновационной сферы порождает специфический набор профессиональных ролей, для которых характерно сочетание управленческих, коммуникативных и цифровых компетенций. В некоммерческих и корпоративных благотворительных организациях можно выделить следующие ключевые позиции:

- менеджер благотворительных программ (ответственность за дизайн и реализацию проектов, управление партнёрствами и командой);
- специалист по фандрайзингу и работе с донорами;
- координатор корпоративного волонтерства;
- аналитик программ и специалист по оценке социальных эффектов (impact evaluation);
- специалист по цифровым коммуникациям и SMM в благотворительной сфере.

Исследования кадрового потенциала некоммерческих организаций показывают, что дефицит профессиональных компетенций является одним из ключевых ограничений развития сектора, наряду с недостатком финансовых ресурсов [3].

Для этих ролей критически важны:

- проектно-управленческие компетенции (планирование, логика изменений, бюджетирование, управление рисками);
- коммуникативные навыки (ведение переговоров, публичные выступления, межкультурная коммуникация);
- цифровые компетенции (работа с CRM-системами, платформами онлайн-пожертвований, социальными сетями);
- аналитические способности (сбор и интерпретация данных о результатах программ, подготовка отчётности для доноров).

Таким образом, кадровый аспект благотворительности и социальных инноваций требует системного развития этих компетенций как через корпоративное обучение, так и через внешние образовательные программы.

### 4. Корпоративное обучение и развитие кадрового потенциала в сфере благотворительности.

Корпоративное обучение становится ключевым механизмом формирования кадровых ресурсов для благотворительных и инновационных проектов. В ряде компаний обучающие программы включают модули по социальному проектированию, волонтерскому менеджменту, основам взаимодействия с НКО и местными сообществами.

Формируются следующие направления корпоративного обучения:

1. Обучение менеджеров благотворительных программ:
  - управление социальными проектами;
  - оценка социальных результатов;
  - партнёрство с НКО и государственными структурами.
2. Развитие soft skills сотрудников через участие в волонтерстве:
  - тренинги по командной работе и коммуникации, встроенные в волонтерские мероприятия;
  - программы рефлексии и обмена опытом по итогам участия в проектах.
3. Цифровые компетенции в благотворительности:
  - обучение работе с цифровыми платформами пожертвований, системами учёта благотворительной активности;
  - SMM и цифровой сторителлинг в социальных проектах.

Опыт крупных международных компаний показывает, что интеграция благотворительных и волонтерских программ в систему развития лидеров (leadership development) усиливает мотивацию работников и способствует формированию устойчивой ценностной ориентации на ответственное поведение.

#### 5. Цифровизация благотворительности и новая конфигурация кадровых требований.

Цифровизация существенно трансформирует практики благотворительности и социальных инноваций. Исследования отмечают рост онлайн-пожертвований, распространение краудфандинговых платформ, использование социальных сетей для мобилизации ресурсов и формирования сообществ вокруг социальных проблем [4].

В России цифровизация благотворительного сектора сопровождается ростом числа онлайн-платформ и сервисов, упрощающих участие граждан и бизнеса в благотворительности. Это приводит к появлению новых кадровых запросов:

- специалистов по digital-коммуникациям в благотворительных организациях;
- аналитиков данных, оценивающих эффективность онлайн-кампаний;
- менеджеров цифровых продуктов (онлайн-платформ, мобильных приложений).

Одновременно растут требования к цифровой грамотности работников как корпоративного, так и некоммерческого сектора: успешная реализация совместных проектов требует владения инструментами онлайн-коллаборации, CRM-системами, системами аналитики и визуализации данных.

Цифровизация благотворительности усиливает и аналитический аспект HR-работы: появляется возможность более точно отслеживать участие сотрудников в волонтерских активностях, оценивать влияние программ на вовлеченность, удовлетворенность и развитие компетенций персонала, сопоставлять эти данные с показателями эффективности.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы.

*Во-первых*, благотворительность и социальные инновации перестают быть исключительно внешним проявлением социальной ответственности и всё более тесно интегрируются в систему управления персоналом. Корпоративная филантропия, волонтерские программы и социальные проекты становятся значимым ресурсом развития человеческого капитала и формирования ценностно ориентированной организационной культуры.

*Во-вторых*, кадровый аспект благотворительности характеризуется формированием новых профессиональных ролей и компетенций на стыке управления проектами, коммуникаций, аналитики и цифровых технологий. Необходимость комплексного управления социальными программами и взаимодействия с широким кругом стейкхолдеров предъявляет повышенные требования к квалификации работников как благотворительных организаций, так и корпоративного сектора.

*В-третьих*, корпоративное волонтерство и участие сотрудников в благотворительных инициативах выступают эффективными инструментами развития soft skills, лидерского потенциала и вовлеченности персонала. При включении в систему управления талантами эти практики способствуют выявлению перспективных работников, укреплению внутренней мотивации и повышению устойчивости кадрового состава.

*В-четвертых*, цифровизация благотворительности радикально изменяет кадровые требования к участникам благотворительных и инновационных проектов, усиливая значимость цифровых и аналитических компетенций. Цифровые платформы, онлайн-коммуникация, анализ данных становятся неотъемлемой частью повседневной деятельности в данной сфере.

*В-пятых*, интеграция благотворительных программ и социальных инноваций в HR-стратегию компании требует переосмысления системы корпоративного обучения: от разрозненных тренингов к комплексным программам развития социального лидерства, управления проектами и цифровых навыков в контексте социальной деятельности.

Таким образом, благотворительность и инновации формируют специфическое поле кадрового развития, в котором пересекаются социальная миссия, стратегические интересы

бизнеса и задачи формирования устойчивого человеческого капитала. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка моделей оценки влияния благотворительных программ на кадровые показатели (вовлечённость, удержание, развитие компетенций), анализ лучших практик интеграции корпоративного волонтерства в системы управления талантами, а также изучение специфики цифровых компетенций работников благотворительных и социальных инновационных проектов.

#### **Список источников**

1. Эффективные НКО: уроки цифровой трансформации на ДОБРО.РФ. URL:<https://deti-bela.ru/press/effektivnye-nko-uroki-tsifrovoy-transformatsii-na-dobro-rf/> (дата обращения: 14.07.2025 г.)
2. Волонтерское движение. URL:<https://sr2022.rzd.ru/ru/social-aspect/employee-development/volunteer-movement> (дата обращения: 14.07.2025 г.)
3. Lewis R. E., Heckman R. J. Talent management: A critical review // Human Resource Management Review. 2006. Vol. 16, No. 2. P. 139–154.
4. Salamon L. M., Sokolowski S. W., Haddock M. A. Explaining Civil Society Development: A Social Origins Approach. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2017.

#### **Сведения об авторе**

**Довгялло Яна Павловна**, кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник Института экономики и демографии Национальной академии наук Таджикистана, г. Душанбе, Республика Таджикистан

**Хрусловский Вадим Александрович**, старший преподаватель кафедры Социологии и рекламных коммуникаций, Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), г. Москва, Россия

#### **Information about the authors**

**Dovgyallo Yana Pavlovna**, PhD in Economics, Leading Researcher at the Institute of Economics and Demography of the National Academy of Sciences of Tajikistan, Dushanbe, Republic of Tajikistan

**Khruslovsky Vadim Aleksandrovich**, Senior Lecturer at the Department of Sociology and Advertising Communications, A.N. Kosygin Russian State University (Technology. Design. Art), Moscow, Russia