

УДК 331.546
DOI: 10.36979/1694-500X-2026-26-3-31-36

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИЙ
В НЕКОММЕРЧЕСКОМ СЕКТОРЕ: ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ
В ПРОЕКТАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

И.А. Есенкулова, А.Ю. Савина

Аннотация. Современные международные проекты в области устойчивого развития все чаще привлекают специалистов из бизнес-сектора, обладающих широким набором управленческих и профессиональных компетенций. Однако прямой перенос бизнес-практик в некоммерческую сферу сталкивается с рядом ограничений, связанных с иной организационной культурой, ценностными ориентирами и условиями работы. Цель данной статьи – исследовать, какие бизнес-компетенции оказываются наиболее востребованными в некоммерческом секторе, а какие требуют адаптации или переосмысления. Эмпирической основой послужили анализ международного проекта по устойчивому развитию и интервью с сотрудниками, перешедшими из коммерческих организаций в некоммерческие (НКО). Результаты показали, что навыки стратегического планирования, финансовой отчетности и проектного управления существенно повышают эффективность деятельности НКО, тогда как ориентация на жесткие ключевые показатели эффективности (KPI) и иерархичность управления часто вызывают трудности в новой среде. Практическая значимость исследования заключается в разработке рекомендаций для HR-специалистов и руководителей некоммерческих организаций по эффективному использованию бизнес-компетенций в проектах устойчивого развития.

Ключевые слова: компетенции; компетенции персонала; некоммерческий сектор; управление персоналом предприятия.

**КОММЕРЦИЯЛЫК ЭМЕС СЕКТОРДО
БИЗНЕС КОМПЕТЕНЦИЯЛАРЫН КОЛДОНУУ: ТУРУКТУУ ӨНҮГҮҮ
ДОЛБООРЛОРУНДАГЫ ЧАКЫРЫКТАР ЖАНА МҮМКҮНЧҮЛҮКТӨР**

И.А. Есенкулова, А.Ю. Савина

Аннотация. Туруктуу өнүгүүнүн заманбап эл аралык долбоорлору башкаруучулук жана профессионалдык компетенциялардын кеңири спектри бар бизнес секторунун адистерин барган сайын көбүрөөк тартат. Бирок, коммерциялык эмес сектордо бизнес тажрыйбасын түздөн-түз өткөрүп берүү ар кандай уюштуруу маданиятына, баалуулуктарына жана иштөө шарттарына байланыштуу бир катар чектөөлөргө дуушар болот. Бул макаланын максаты коммерциялык эмес сектордо кайсы бизнес компетенциялары эң көп суроо-талапка ээ экенин жана ыңгайлашууну же кайра карап чыгууну талап кылганын изилдөө болуп саналат. Бул изилдөөнүн эмпирикалык негизи болуп эл аралык туруктуу өнүгүү долбоорун талдоо жана коммерциялык уюмдардан коммерциялык эмес уюмдарга өткөн кызматкерлер менен интервью алуу саналат. Натыйжалар стратегиялык пландаштыруу, финансылык отчеттуулук жана долбоорлорду башкаруу боюнча көндүмдөр коммерциялык эмес уюмдардын эффективдүүлүгүн кыйла жакшыртаарын көрсөттү, ал эми катуу KPI жана иерархиялык башкарууга басым жасоо жаңы шарттарда көп кыйынчылыктарды жаратат. Бул изилдөөнүн практикалык мааниси туруктуу өнүгүү долбоорлорунда бизнес компетенцияларын натыйжалуу пайдалануу боюнча HR адистери жана коммерциялык эмес менеджерлер үчүн сунуштарды иштеп чыгууда турат.

Түйүндүү сөздөр: компетенциялар; персонал компетенциялары; коммерциялык эмес сектор; ишкананын персоналдын башкаруу.

USE OF BUSINESS COMPETENCIES IN THE NON-PROFIT SECTOR: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT PROJECTS

I.A. Esenkulova, A.Yu. Savina

Abstract. Contemporary international projects in the field of sustainable development increasingly attract professionals from the business sector who possess a wide range of managerial and professional competencies. However, the direct transfer of business practices into the nonprofit environment faces certain limitations related to organizational culture, value orientation, and working conditions. The aim of this article is to explore which business competencies are most in demand in the nonprofit sector and which require adaptation or rethinking. The empirical basis of the study includes an analysis of an international sustainable development project and interviews with employees who transitioned from the corporate sector. The findings reveal that skills in strategic planning, financial reporting, and project management significantly enhance the effectiveness of nonprofit organizations, whereas a strong orientation toward rigid KPIs and hierarchical management often creates challenges in the new environment. The practical significance of this research lies in the development of recommendations for HR specialists and project leaders in nonprofit organizations on the effective use of business competencies in sustainable development initiatives.

Keywords: competencies; staff competencies; non-profit sector; human resource management.

Введение. В последние десятилетия устойчивое развитие становится одним из ключевых направлений международной повестки, объединяющим усилия государств, бизнеса и гражданского общества. В этой связи некоммерческие организации (НКО) приобретают всё более важную роль как исполнители и координаторы инициатив, направленных на решение экологических, социальных и экономических задач. Особенно важны такие усилия для стран Центральной Азии, включая Кыргызскую Республику.

В Кыргызстане реализуются масштабные проекты в сфере «зелёной» экономики и адаптации к климатическим изменениям. Например, Всемирный банк финансирует проект по восстановлению ландшафтов; Программа развития Организации Объединённых Наций (ПРООН) помогает выстраивать системы климатического финансирования и развивать «зелёный» туризм, программа Германского общества по международному сотрудничеству «Зелёная экономика и устойчивое развитие частного сектора» при поддержке европейских партнёров фокусируется на внедрении экологических практик в сельском хозяйстве и туризме, развитии «зелёного» финансирования и формировании устойчивых привычек среди населения. Конкретные инициативы включают модели поддержки сельхозкооперативов, продвижение органического производства во фруктово-ягодной отрасли южных регионов, а также экологические информационные кампании и экотуризм.

В этих условиях актуален вопрос: *Как опыт специалистов из бизнеса может поддержать устойчивость и адаптацию НКО в сложной, нестабильной среде международного сотрудничества в сфере устойчивого развития?* Навыки стратегического планирования, финансовой дисциплины и управления проектами представляют собой значительный ресурс, однако требуют адаптации под миссию и специфику некоммерческих инициатив в Кыргызстане.

Цель данной статьи – исследовать, какие бизнес-компетенции оказываются наиболее востребованными в некоммерческом секторе устойчивого развития, а какие вызывают сложности при переходе работника из бизнеса в НКО. Эмпирическим основанием служит анализ транссекторной роли специалистов в международном проекте, а также интервью с сотрудниками, прошедшими из корпоративного сектора в НКО.

Понятие адаптации персонала: виды и уровни. Адаптация персонала в экономической науке трактуется как процесс интеграции работника в новую организационную среду, включающий освоение профессиональных функций, норм поведения и ценностей, принятых в организации. Классические подходы выделяют социально-психологическую, психофизиологическую, профессиональную и организационную адаптации [1]. На уровне индивида адаптация выражается в изменении установок и профессиональных практик; на уровне группы – во включении в коллектив и в освоении

неформальных норм; на уровне организации – в согласовании целей работника с миссией организации. Для сотрудников, переходящих из бизнеса в некоммерческий сектор, особенно актуальны социально-психологическая и организационная адаптации, так как специфика новой среды требует перестройки привычных моделей поведения.

Отличия бизнес-сектора и некоммерческой сферы: организационные и культурные аспекты. Сравнение двух секторов выявляет принципиальные различия в целях и логике функционирования. В бизнесе главной целью является получение прибыли и рост капитализации компании, в то время как некоммерческие организации ориентированы на достижение общественного блага и социального воздействия [2]. В результате формируются различные организационные культуры: корпоративная среда характеризуется иерархичностью, строгими ключевыми показателями эффективности (KPI) и ориентацией на конкуренцию, тогда как в НКО преобладают горизонтальные формы взаимодействия, ценности солидарности, инклюзии и вовлечение добровольцев.

Различаются также механизмы мотивации: если бизнес в большей степени опирается на материальные стимулы, то в некоммерческих проектах ключевую роль играют идентификация по миссии и ценностные мотивы. Коммуникации в бизнесе структурированы и подчинены эффективности, тогда как в НКО важно формирование доверия и межкультурного диалога, что особенно актуально для международных инициатив [3].

Особенности управления персоналом в международных некоммерческих проектах. Международные проекты устойчивого развития функционируют в условиях высокой институциональной сложности, включающей доноров, государственные органы, местные сообщества и бизнес-партнёров. В таких условиях менеджмент в сфере управления персоналом должен обеспечивать не только профессиональный отбор кадров, но и эффективную их адаптацию. Ключевые задачи кадрового специалиста в этом контексте:

➤ подготовка сотрудников к работе в условиях многоуровневой отчетности и грантового администрирования,

- формирование межкультурных компетенций и развитие навыков фасилитации,
- организация наставничества и обучающих модулей по специфике работы в некоммерческой среде,
- использование помимо материальных, также нематериальных стимулов, таких как признание и возможность участия в социально значимых инициативах.

Эти особенности определяют необходимость переосмысления традиционных бизнес-компетенций и их трансформации под цели устойчивого развития.

Обзор существующих исследований по транссекторной мобильности специалистов. Исследования последних лет показывают, что транссекторная мобильность является глобальной тенденцией, связанной с ростом значимости устойчивого развития и социальной ответственности бизнеса. J.G. Dees [4] отмечает, что бизнес-специалисты, приходящие в социальные проекты, вносят управленческую дисциплину и финансовую устойчивость. J. Austin и J. Wei-Skillern [5] подчеркивают роль партнёрских моделей, где бизнес-навыки усиливают потенциал НКО, но требуют адаптации к иной логике целей. Анхайер фиксирует, что при отсутствии системных HR-программ поддержки адаптация проходит труднее и повышается риск текучести кадров. H.-G. Ridder и McCandless [6] указывают на важность архитектуры HR-системы, которая должна учитывать ценностный контекст и специфику добровольного сектора.

В Кыргызстане в последние годы реализуется ряд инициатив по устойчивому развитию: проекты Всемирного банка, ПРООН и GIZ, направленные на «зеленую» экономику [7], климатическую устойчивость [8] и развитие местных сообществ [9]. В то же время сокращение финансирования со стороны USAID и других доноров создает вызовы для стабильности кадровой политики [10]. Эти условия усиливают значимость вопроса о том, какие бизнес-компетенции оказываются критически полезными для НКО, а какие требуют адаптации. В этой связи особый интерес представляют исследования, посвященные Центральной Азии.

В качестве методологической базы исследования был использован качественный подход,

включающий методы кейс-стади и полуструктурированных интервью. Эмпирический материал собран на примере международных проектов по устойчивому развитию, реализуемых в Кыргызской Республике при поддержке GIZ. Эти инициативы направлены на развитие «зелёной» экономики, внедрение климатически устойчивых практик и поддержку местных сообществ. В исследовании приняли участие представители административного и финансового персонала данных проектов – специалисты, ранее работавшие в коммерческом секторе. Их профессиональный профиль охватывает опыт в бухгалтерском учёте, финансовом контроле, управлении закупками, а также в организационном администрировании. Интервью позволили выявить не только применимые для переноса бизнес-компетенции, но и ключевые сложности адаптации сотрудников к миссии и институциональной специфике международных проектов некоммерческих организаций.

Анализ собранных эмпирических материалов подтверждает ранее обозначенные в литературе различия между бизнесом и некоммерческим сектором. Опыт административно-финансового персонала, перешедшего из корпоративной сферы в международные проекты устойчивого развития, демонстрирует востребованность ключевых бизнес-компетенций – навыков бюджетирования, контроля затрат, работы с контрагентами и подготовки финансовой отчетности. Эти навыки обеспечивают основу профессиональной деятельности в некоммерческом секторе, однако специфика институциональной среды требует их трансформации и адаптации к новым условиям.

Особенностью перехода является противоречивое сочетание требований: с одной стороны, ожидается рациональное расходование средств, с другой – обязательное освоение бюджета в полном объёме. Это создает парадоксальную ситуацию, нехарактерную для бизнес-практики, где оптимизация затрат и экономия бюджета являются положительными индикаторами. Дополнительные вызовы связаны с высокой степенью бюрократизации процессов, множественными согласованиями и лимитами по статьям расходов.

Сходные наблюдения подтверждают и кадровые специалисты. По их словам, приток кандидатов из бизнеса и государственного сектора достаточно велик, однако далеко не все остаются в некоммерческих проектах. Зачастую сотрудники ожидают более узкой специализации, но сталкиваются с универсальностью обязанностей. Так, административный персонал в международных проектах и НКО выполняет широкий спектр функций: организацию мероприятий, ведение командировочных отчётов, подготовку документации, перевод текстов, закупки и взаимодействие с подрядчиками. Для работников, ранее занятых в корпоративной среде, где функции были более специализированными, подобная многозадачность становится стрессовым фактором.

Ещё одним вызовом является необходимость следовать единым внутренним правилам и стандартам, установленными донорами – международными организациями. Для специалистов, привыкших к большей гибкости и ориентации на «common sense» в бизнесе, изучение детализированных регламентов, многоступенчатое согласование документов и обязательное соблюдение корпоративного *Code of Conduct* становятся значительными барьерами. По словам кадровых специалистов, именно эта сфера – корпоративная культура и система комплаенса – вызывает наибольшие сложности у новичков.

Финансовые менеджеры, переходящие из бизнеса, часто отмечают, что техническая сторона работы в НКО не является сложной, так как привычные навыки бюджетирования и учета остаются актуальными и в этой сфере. Однако вызывает недоумение высокая степень бюрократии, многочисленные формы отчетности и необходимость учитывать требования нескольких доноров одновременно. Для части специалистов именно этот фактор становится причиной ухода из организации в первые месяцы работы: их не устраивает чрезмерный контроль и ограниченность в принятии решений.

Тем не менее международные проекты прикладывают значительные усилия для снижения рисков дезадаптации. Практикуются программы on-boarding, регулярные тренинги и семинары, наставничество со стороны опытных коллег.

Кадровые специалисты отмечают, что успешная адаптация во многом зависит от личных качеств сотрудников – открытости к изменениям, готовности к обучению, гибкости мышления и ориентации на сервис. Важно, чтобы кандидат не только обладал профессиональными знаниями, но и был готов встроиться в культуру международного проекта, принять её правила и долгосрочные цели.

Совокупный опыт работников и кадровых специалистов показывает, что успешность перехода в международные некоммерческие проекты из бизнес-сферы определяется не только технической подготовкой, но и готовностью принять корпоративные правила, работать в условиях строгой регламентации и разделять миссию организации. Бизнес-компетенции сохраняют свою ценность, но для эффективной адаптации требуется высокая степень гибкости, ориентация на сервис и открытость к новым подходам. Переход из бизнеса в международные некоммерческие проекты это не просто смена места работы, а столкновение с другой логикой организации труда. Чтобы этот переход оказался успешным, важны несколько моментов, отраженных нами в рекомендациях ниже.

Рекомендации для специалистов. Прежде всего стоит быть готовым к смене ориентиров. Если в бизнесе главным критерием считалась прибыль и эффективность бюджета, то в некоммерческом секторе на первый план выходит социальный результат. От сотрудников требуется не только умение планировать и контролировать расходы, но и способность работать с отчетностью донорским организациям, соблюдать комплаенс и понимать правила международной и межкультурной коммуникации. Не менее важны гибкость и умение передавать знания и информацию: нужно не только вести расчёты, но и объяснять их партнёрам, обучать коллег, договариваться с представителями разных культур.

Рекомендации для кадровых специалистов. Роль отдела кадров в таких организациях сложно переоценить. Именно кадровые работники сопровождают специалистов в их первых шагах, помогают понять сложные правила и снизить стресс от новой среды. Хорошо выстроенные программы адаптации, наставничество

и регулярные тренинги делают переход более плавным. Но есть и другая задача: ещё на этапе собеседования объяснять кандидатам специфику работы, чтобы у них не возникало завышенных ожиданий. Важно сразу говорить: в международном некоммерческом проекте карьерный рост требует большего времени, оценки и соблюдения определённых стандартов, а бюрократия – это не прихоть работодателя, а инструмент прозрачности и доверия со стороны организаций-доноров.

Рекомендации для исследователей. Тема транссекторной мобильности, особенно в сфере административных и финансовых кадров, пока изучена не в полной мере. Между тем именно эти специалисты наиболее остро чувствуют различия в корпоративной культуре. Сравнение практик разных международных организаций и поиск оптимальных моделей адаптации, применимых на практике и экономически обоснованных, могли бы дать важные результаты как для науки, так и для практики.

Заключение. Подводя итоги отметим, бизнес-навыки ценны и в некоммерческом секторе, но их необходимо вписать в другую систему координат с жёсткими правилами, сложной отчетностью и высокой ролью миссии. Те, кто готов учиться и подстраиваться, находят здесь не только стабильность, но и возможность работать над проектами, меняющими общество. Переход специалистов из бизнеса в международные некоммерческие проекты – это не просто смена сферы занятости, а глубокая трансформация профессиональной идентичности. В бизнесе сотрудники привыкли измерять результат прибылью, экономией средств и оптимизацией бюджета. В некоммерческом секторе эти ориентиры перестают быть главными: здесь успех определяется тем, насколько проекты реально меняют жизнь сообществ и способствуют достижению целей устойчивого развития.

Опыт административно-финансового персонала показывает: бизнес-компетенции действительно остаются востребованными: умение планировать бюджет, вести отчетность, контролировать затраты. Но при переходе в НКО они сталкиваются с иной логикой: бюрократия, многоступенчатые согласования, жёсткие правила

закупок и комплаенса. Эти процессы воспринимаются как ограничение свободы, хотя на самом деле являются гарантией прозрачности и доверия со стороны доноров.

Кадровые специалисты подтверждают: многие кандидаты, приходя из коммерческой сферы, удивляются широте задач и многофункциональности должностей. В отличие от бизнеса, где обязанности часто более узкие и специализированные, в международных некоммерческих проектах административный персонал должен быть «универсальным солдатом»: обладать не только знаниями в узкой профессиональной области, но уметь решать задачи, которые, на первый взгляд, не являются связанными с непосредственными должностными обязанностями, но в итоге играют важную роль в повседневной работе проекта – организовать мероприятие, наладить коммуникацию с организациями-партнёрами, обучать новых сотрудников. Для многих это становится испытанием, а для некоторых – причиной ухода в первые месяцы. И здесь помогают программы адаптации, такие как onboarding, регулярные тренинги, наставничество, которые позволяют сгладить трудности новичков. Ключевым фактором остаётся личная готовность работников быть гибкими, учиться и принимать новые правила. Именно эта открытость к изменениям делает переход успешным.

Транссекторная мобильность специалистов возможна и продуктивна. Но она требует не только переноса знаний и навыков, но и переосмысления самой природы работы.

Поступила: 28.01.2026;

рецензирована: 11.02.2026; принята: 13.02.2026.

Литература

1. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. 3-е изд., доп. и перераб. М.: ИНФРА-М, 2005. 638 с.
2. *Anheier H.K.* Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy / H.K. Anheier, S. Toepler. 3rd ed. UK: Routledge, 2022. 622 с.
3. *Чумиков А.Н.* Связи с общественностью: теория и практика: Учеб. пособие / А.Н. Чумиков, М.П. Бочаров. 3-е изд. М.: Издательство «Дело», 2006. 552 с.
4. *Dees J.G.* The Meaning of “Social Entrepreneurship” / The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership / J.G. Dees. Kansas City, MO and Palo Alto, CA, 1998. URL: https://web.mit.edu/sloan2/dese/readings/week01/Dees_TheMeaningofSocialEntrepreneurship.pdf (дата обращения: 05.10.2025).
5. *Austin J.* Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? / J. Austin, J. Wei-Skillern, H. Stevenson // *Entrepreneurship: Theory and Practice Journal* / Baylor University, United States. 2006. V. 30, № 1. P. 1–22. URL: https://www.researchgate.net/publication/307773106_Social_and_Commercial_Entrepreneurship_Same_Different_or_Both/fulltext/57d782da08ae0c0081ea88f0/Social-and-Commercial-Entrepreneurship-Same-Different-or-Both.pdf (дата обращения: 05.10.2025).
6. *Ridder H.-G.* Influences on the architecture of human resource management in nonprofit organizations / H.-G. Ridder, A. McCandless // *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 2010. 39 (1). P. 124–141. URL: <https://www.repo.uni-hannover.de/bitstream/123456789/3047/1/0899764008328182.pdf> (дата обращения: 05.10.2025).
7. Promoting the green transition in Kyrgyzstan // GIZ. URL: <https://www.giz.de/en/projects/green-economy-and-sustainable-privat-sector-development> (дата обращения: 07.10.2025).
8. Какие «зеленые» проекты в Кыргызстане поддерживает Германия // Deutsche Welle. URL: <https://www.dw.com/ru/kakie-zelenye-proekty-v-kyrgyzstane-podderzivaet-germania/a-67298885> (дата обращения: 07.10.2025).
9. Advancing Adventure Tourism in Kyrgyzstan // UNDP. URL: <https://www.undp.org/kyrgyzstan/press-releases/advancing-adventure-tourism-kyrgyzstan> (дата обращения: 07.10.2025).
10. USAID Cuts Devastating to Central Asia Programs // The Diplomat. URL: <https://thediplomat.com/2025/03/usa-id-cuts-devastating-to-central-asia-programs/> (дата обращения: 05.10.2025).