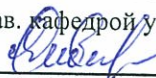


МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ИНСТИТУТ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЕМ

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой управления образованием



(подпись)

19.02 20 20 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ  
Фандрайзинговая деятельность вуза как инструмент  
развития инвестиционной привлекательности (на  
примере ФГБОУ ВО "НГПУ")**

Выполнил студент группы 4.021.1.17

Долганева Ирина Валентиновна

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование

Магистерская программа: Образовательный менеджмент

Форма обучения: заочная

Руководитель: доктор культурологии, профессор кафедры  
управления образованием, Яна Сергеевна  
Иващенко

 19.02.20  
(подпись, дата)

 19.02.20  
(подпись, дата)



## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Развитие инвестиционной привлекательности образовательной организации в условиях социально-экономических трансформаций	9
1.1 Понятие и система оценки инвестиционной привлекательности образовательной организации	9
1.2 Направления и способы развития инвестиционной привлекательности образовательной организации	16
1.3 Виды, методы и этапы фандрайзинга как инструмента развития инвестиционной привлекательности образовательной организации	24
Глава 2. Стратегии фандрайзинговой деятельности современного вуза	40
2.1 Изучение содержания и эффективности фандрайзинговой деятельности ведущих вузов Новосибирска	40
2.2 Модель фандрайзинговой деятельности ФГБОУ ВО «НГПУ»	58
2.3 Предложения по стратегии развития фандрайзинговой деятельности ФГБОУ ВО «НГПУ»	70
Заключение.....	80
Библиографический список.....	83
Приложение А. Мониторинг показателей эффективности вузов за 2019 год.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

Рост инвестиционной привлекательности образовательных организаций является одним из приоритетных направлений их развития. Привлечение инвестиций позволяет совершенствовать ресурсную базу, внедрять инновационные технологии в образовательный процесс, обеспечивать сохранение и развитие человеческого капитала организации, повышать ее конкурентоспособность на рынке образовательных услуг, что, в свою очередь, способствует новому росту ее инвестиционного потенциала.

В современных условиях многие проблемы в этой области у организаций, оказывающих образовательные услуги, остаются нерешенными и требуют разработки новых подходов и методов. На теоретическом уровне ощущается недостаток концептуальных обобщений, отсутствует единство в понимании сущности и задач, единообразие в применении способов оценки и механизмов развития инвестиционной привлекательности и, в частности, определения границ, морфологии и эффективных инструментов фандрайзинговой деятельности в условиях инновационного образовательного пространства. Лакуны в теории порождают проблемы в области практики: здесь сегодня не сформирована референтная модель развития инвестиционной привлекательности образовательной организации, существуют сложности в сравнении имеющихся практик. Вторая проблема связана с отсутствием четких критериев оценки инвестиционной привлекательности образовательной организации. Кроме того, в современном обществе существует устойчивый стереотип: образование принято рассматривать в качестве, главным образом, затратной сферы, что мешает эффективному развитию этого инновационного направления деятельности организации.

Финансирование образовательных организаций всегда лимитировано, особенно в условиях социально-экономического кризиса. Длительное недофинансирование в эту сферу может привести к серьезным последствиям в

области развития человеческого капитала, повышения конкурентоспособности организации; недостаток финансирования отрицательно влияет в целом на социальный прогресс и стабильность. Научные исследования и разработки, направленные на улучшение предоставляемых образовательных услуг, внедрение и реализация на образовательном рынке современных технологий, требуют значительных финансовых вложений. Для претворения в жизнь инноваций предполагается проведение организационных, научных, технологических, коммерческих мероприятий, которые позволят повысить качество образовательных услуг и инвестиционную привлекательность образовательных организаций.

Для эффективного функционирования в современных экономических условиях в высших учебных заведениях требуется усиление роли маркетинга, модификация системы управления вузом, создание производства наукоемкой продукции, технологии и услуг специалистов. Все эти задачи на современном этапе развития высшего образования предполагают внесение изменений в инфраструктуру и менеджмент образовательной организации. Однако существуют лишь отдельные практики реализации этой деятельности, требующие анализа.

Финансирование некоммерческого сектора возможно увеличить, в том числе посредством деятельности, получившей название «фандрайзинг». Сегодня его главным направлением в условиях образовательных организаций и, в частности, вузов считается организация участия в конкурсах финансируемых проектов, что представляется нам достаточно узкой трактовкой. Победы организаций в конкурсах различного уровня и направленностей обеспечивают приток средств на развитие и, вместе с тем, способствуют дальнейшему развитию инвестиционной привлекательности образовательных учреждений. Но сегодня, к сожалению, нет эталонной стратегии фандрайзинговой деятельности образовательной организации, отсутствует единая информационная база данных об источниках финансирования; в организациях мало квалифицированных

специалистов, способных провести серьезный мониторинг ситуации и приоритетов развития, грамотно выстроить это направление деятельности вуза на всех ее этапах.

Выше обозначенные проблемы свидетельствуют о необходимости дальнейшего изучения этой динамичной области управления образованием.

Объект – инвестиционная привлекательность образовательной организации.

Предмет - фандрайзинговая деятельность как инструмент развития инвестиционной привлекательности вуза.

Цель данной работы - разработка модели фандрайзинговой деятельности вуза как инструмента развития его инвестиционной привлекательности.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретико-методологическую и нормативно-правовую базы исследования инвестиционной привлекательности и фандрайзинга образовательной организации.

2. Определить объем и содержание понятий «инвестиционная привлекательность» и «фандрайзинг».

3. Выявить факторы и способы развития инвестиционной привлекательности образовательной организации.

4. Исследовать инструменты фандрайзинга, используемые в сфере образования.

5. Осуществить анализ эффективности фандрайзинговой деятельности ведущих вузов Новосибирска.

6. Создать модель фандрайзинговой деятельности как инструмента развития инвестиционной привлекательности ФГБОУ ВО «НГПУ».

7. Разработать предложения по стратегии фандрайзинговой деятельности ФГБОУ ВО «НГПУ».

Гипотеза исследования: фандрайзинг образовательной организации будет способствовать росту ее инвестиционной привлекательности если:

- определены условия, обеспечивающие эффективность фандрайзинговой деятельности;
- разработаны инструменты фандрайзинга;
- сформированы критерии оценки инвестиционной привлекательности и качества фандрайзинговой деятельности образовательной организации.

Методологической основой исследования явились работы российских и зарубежных ученых, нормативно-правовые документы различных уровней. Некоторые теоретические вопросы, в частности, дефиниции и структуру фандрайзинга описали в своих трудах Арзамасцев А.А., Артемьева Т. В., Бадылевич Л.В., Бодунген А., Даушев Д.А., Дятликов К.Ю., Зусман Ю.А., Иванова Н.В.. Вопросы создания фондов целевого капитала затронуты в работах Дегтяревой Д.А., Иванова О.И. Грищенко А.В.. В статьях Беловой Е.Н., Дегтярева Д.А., Джариани Н.В., Козина А.Л., Стельмах А.В. говорится об управленческих компетенциях по созданию системы фандрайзинговой деятельности.

Ценными в аспекте изучения проблем фандрайзинга и развития инвестиционной привлекательности также являются некоторые актуальные положения образовательных организаций, которые были нами проанализированы.

Фандрайзинговая деятельность образовательных организаций определяется также содержанием следующих проанализированных и используемых нами нормативно-правовых документов: Конституция РФ, Налоговый кодекс РФ, Гражданский кодекс Российской Федерации, Федеральный закон «О некоммерческих организациях», Федеральный закон Российской Федерации № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», Федеральный закон Российской Федерации от 2 августа 2009 г. № 217 ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения) результатов интеллектуальной деятельности», распоряжение Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р «Концепция долгосрочного социально-

экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года», распоряжение Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2008 г. № 2043-р «Стратегия развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года», распоряжение Правительства Российской Федерации от 11 июля 2009 г. № 911-р «О Плана мероприятий по созданию международного финансового центра в Российской Федерации».

Применение в высших учебных заведениях технологий фандрайзинга как инструмента привлечения дополнительных средств из бюджетных и внебюджетных источников в последнее время становится очень актуальным и требует обстоятельного изучения. В ходе исследования применялись системно-деятельностный, аксиологический, компетентностный подходы и следующие методы:

1) метод анализа документов (для извлечения информации из источников, образующих нормативно-правовую базу фандрайзинговой деятельности вузов);

2) количественные методы (для сопоставления и регистрации количественно измеряемых характеристик и показателей фандрайзинговой деятельности вузов);

3) качественные методы - глубинные интервью и экспертные опросы (для изучения содержания фандрайзинговой деятельности вузов);

4) сравнительно-сопоставительный анализ (для сравнения структуры и содержания фандрайзинговой деятельности вузов);

5) метод моделирования (для создания абстрактной модели фандрайзинговой деятельности ФГБОУ ВО «НГПУ»).

База исследования: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Новосибирский государственный педагогический университет».

Практическая значимость исследования заключается в разработке модели и актуальных инструментов фандрайзинга, которые могут найти применение в

управлении процессами развития инвестиционного потенциала вуза; материалы и выводы диссертационного исследования могут использоваться с той же целью и в системе общего и среднего профессионального образования, а также дополнительного профессионального образования.

Магистерская диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, библиографического списка, приложений.



# **ГЛАВА 1. РАЗВИТИЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В УСЛОВИЯХ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ ТРАНСФОРМАЦИЙ**

## **1.1 Понятие и система оценки инвестиционной привлекательности образовательной организации**

В современной научной литературе понятие «инвестиционная привлекательность» становится одним из распространенных и актуальных. В последнее время оно используется в качестве синонима таких словосочетаний, как «инвестиционный потенциал», «инвестиционный климат», «инвестиционная предпочтительность»<sup>1</sup>. Это семантическое совпадение не является случайным, так как «привлекательность», действительно, открывает новые возможности изменения, образуя «потенциал» развития. Наличие благоприятных условий инвестирования влияет на выбор инвесторами объекта инвестирования, т.е. формирует его «предпочтения». Поэтому повышение инвестиционной привлекательности является первоочередной задачей, от решения которой зависит дальнейшая судьба организации в ситуации непрерывной конкуренции на рынке услуг.

Сегодня предприятия и организации работают в условиях жесткой конкурентной борьбы, которая одновременно является условием и фактором их динамики. Для стабильного развития необходимы гибкость и умение быстро адаптироваться к изменяющимся условиям окружения, каждый раз модифицировать и поставлять на рынок ультрасовременный, качественный товар или услугу. Это, в свою очередь, требует регулярных инвестиций в основные средства, в научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, в развитие кадрового потенциала. Для привлечения дополнительного финансирования необходимо постоянно контролировать и улучшать свою инвестиционную привлекательность.

---

<sup>1</sup> Нгуен Тхи Тху Тхыщнг. Содержание понятия инвестиционной привлекательности // Научный журнал известия тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2013. № 1. С. 91

Инвестиционная привлекательность является комплексной характеристикой и определяется целой совокупностью количественных и качественных показателей, связанных с оценкой внешней среды (политической, экономической, социальной, правовой) и внутреннего позиционирования объекта во внешней среде, качественной оценкой его финансового и технического потенциала. Внешние факторы не являются прямым следствием и результатом деятельности предприятия. К ним относят, во-первых, инвестиционную привлекательность территории (она подразумевает оценку политической, экономической ситуации в стране или регионе, где находится предприятие, возможностей нормативно-правовой базы, уровень развития инфраструктуры, человеческого капитала территории). Для оценки инвестиционной привлекательности создаются системы рейтингов территорий. Во-вторых, инвестиционная привлекательность зависит от уровня развития отрасли и конкуренции внутри нее.

Внутренние факторы уже являются непосредственным результатом деятельности предприятия. К ним относят финансовое состояние, организационную структуру управления, степень инновационности производства, стабильность генерирования денежного потока, уровень диверсификации продукции предприятия<sup>2</sup>.

Единого метода определения инвестиционной привлекательности предприятий и организаций не существует. Для каждого проекта отрасли создаются свои методики оценки, однако важным источником информации остается бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия за последний отчетный период. При всем их разнообразии в оценке ориентируются в первую очередь на показатели таких направлений оценки финансового состояния предприятия, как ликвидность, финансовая устойчивость, деловая активность и рентабельность.

Интерес к организации определяется уровнем ее авторитетности, надежности и перспективности. Для инвестора необходимо понимание истинных

---

<sup>2</sup> Корчагин Ю.А. Инвестиционная привлекательность. Ростов н/Д. 2006. 316 с.

целей и задач, определяемых и преследуемых руководством, места организации в отрасли, представление о количестве конкурентов и степени конкурентоспособности, о сильных и слабых сторонах в системе управления, весомых достижениях организации. Управление инвестиционной привлекательностью заключается также в создании механизмов, обеспечивающих прозрачность деятельности, без которой привлечение инвестиций будет проблематичным. Диагностика позволяет оценить имеющиеся ресурсы и заделы, определить возможные инвестиционные риски.

Таким образом, инвестиционная привлекательность представляет собой совокупность, главным образом, финансовых показателей, которые определяют оценку существующей ситуации, положение на рынках, а также потенциальные риски и доходность рассматриваемого объекта инвестирования.

Похожие критерии определяют инвестиционную привлекательность образовательных организаций, в том числе вузов. Сегодня объемы их инвестирования на микро- и макроуровне зависят от совокупности объективных и субъективных условий. Рост инвестиций в сфере образования также во многом зависит от его инновационной деятельности, связанной с внедрением новых современных технологий обучения, обеспечивающих значительный рост качества образования. На макроуровне инвестиции направляются на модернизацию образования в масштабах страны и ее регионов. На микроуровне те же цели достигаются с использованием инвестиций в масштабе конкретного образовательного учреждения. По форме собственности инвестированного капитала всех инвесторов подразделяют на государственных, муниципальных, частных и иностранных<sup>3</sup>.

Целью инвестиций и инноваций в образовании являются совершенствование образовательного процесса путем внедрения новейших технологий обучения, повышающих его качество, обновления основных фондов образовательных организаций, внедрения современных информационно-

---

<sup>3</sup> Куценко Ю. Образовательное право //Учительская газета. 2007. №9.

коммуникативных технологий, оказания социальной поддержки обучающимся и педагогам для развития кадрового потенциала образовательных организаций. Для достижения этих целей используются бюджетные средства и средства из внебюджетных источников, в том числе частных инвесторов, спонсоров.

Управление инвестиционной деятельностью образовательной организации должно строиться на научной и нормативно-правовой основах, позволяющих принимать взвешенные и эффективные управленческие решения<sup>4</sup>. Вопросы инвестиционной и инновационной деятельности сферы образования содержатся в Гражданском кодексе РФ, Бюджетном кодексе РФ, Налоговом кодексе РФ, федеральных законах об инвестиционной деятельности и иностранных инвестициях, в законе об образовании, о высшей школе, постановлениях Правительства Российской Федерации, в федеральных целевых программах.

Разнообразие и качество образовательных услуг, востребованность выпускников на рынке труда, показатели научно-педагогических работников, степень удовлетворенности работодателей качеством подготовкой кадров – это показатели, определяющие государственную политику поддержки высшего учебного заведения и формирующие репутацию вуза. Привлекательность вуза следует понимать как «устойчивый образ учебного заведения, позволяющий ему иметь конкурентные преимущества на рынке образовательных услуг и привлекать дополнительные человеческие и финансовые ресурсы». В сфере образования также следует учитывать наличие внешних и внутренних точек зрения и оценок: внутренний образ вуза создается в ходе его оценки профессорско-преподавательским составом, студентами и выпускниками; внешний образ – результат оценивания образовательной организации органами государственной власти, индустриальными партнерами, работодателями, абитуриентами и их родителями или законными представителями.

---

<sup>4</sup> Гейзер А.А. Проектное управление инвестициями в сфере образовательных услуг // Вестник Томского государственного университета. 2008. №2(3). С. 59.

Для оценки инвестиционной привлекательности высших учебных заведений существуют рейтинги вузов. Определение рейтинга включает следующие основные этапы:

Для оценки инвестиционной привлекательности высших учебных заведений существуют рейтинги вузов. Определение рейтинга включает следующие основные этапы:

1) сбор, систематизация и аналитическая обработка информации (статистической, экспертной) за выбранный для анализа период;

2) выбор и обоснование системы показателей, используемых для вычисления рейтинговой оценки, их структуризация;

3) разработка методологии, методики и инструментария по исчислению интегрированного показателя рейтинговой оценки;

4) ранжирование объектов (элементов выборки) по количественным значениям интегрированного показателя рейтинговой оценки для каждого из них.

Современный подход к оценке инвестиционной привлекательности включает следующие этапы:

1. Определение показателей функционирования университета для каждого эксперта и критерии их оценки.

2. Формирование правил определения суммарных оценок на основе заключений экспертов.

3. Анализ и обработка экспертных оценок.

Согласно наблюдениям, в России и других странах особое внимание к рейтингам появляется в условиях значительного сокращения государственного финансирования. На основе рейтинговых оценок могут происходить слияние, реформирование и сокращение вузов. Рейтинговые системы оценки подразделяются на уровни: региональные, национальные и глобальные. Сделаем обзор и проведем сравнение нескольких рейтингов различных уровней.

Оценка потенциала вуза с учетом влияния на них показателей развития регионов их локализации производилась на основе следующих внутренних и внешних показателей его деятельности:

1. Доля студентов, обучающихся на основе полного возмещения затрат (функционирование вуза);

2. Размеры учебных площадей в расчете на одного студента (функционирование вуза).

3. Доля остепененных научно-педагогических работников в общей численности ППС (функционирование вуза).

4. Количество студентов, приходящихся на одного ППС (функционирование вуза).

5. Величины удельных бюджетных расходов в расчете на одного студента (финансирование вуза).

6. Доли внебюджетных средств в общем объеме финансирования (финансирование вуза).

7. Уровень валового регионального продукта в расчете на душу населения (показатели развития регионов).

8. Соотношение среднедушевых доходов и прожиточного минимума (показатели развития регионов)<sup>5</sup>.

Журнал Forbes составил «Рейтинг 100 лучших вузов России 2019». Все вузы страны были проанализированы по 10 метрикам, которые объединили в следующие три группы:

- качество образования;

- востребованность выпускников;

-элитность заведения, количество выпускников, ставших предпринимателями.

Другой рейтинг «Рейтинг университетов России 2019-2020» основан на оценках тех, кто там учился. Это система основана на анализе качества

---

<sup>5</sup> Голубева Г.Ф., Спасенников В.В. Оценка инвестиционной привлекательности вузов с использованием показателей научного потенциала // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. 2013. № 6. С.47

образования. Качество образование – компонент, включающий в себя все: уровень преподавания материала, условия, в которых осуществляется образовательный процесс, инфраструктура, актуальность знание и многое другое.

«Исследование лучших университетов мира (рейтинг 200 лучших университетов мира – 2019)» осуществляется на основе шести критериев: научной репутации, репутации вуза среди работодателей, соотношения ППС к числу студентов, индекса цитируемости научных публикаций, доли иностранных студентов и доли иностранных преподавателей. В открытом доступе находится методика произведения оценки<sup>6</sup>.

Рейтинг лучших университетов мира (THE World University Rankings) - глобальное исследование лучших высших учебных заведений мирового значения. Он рассчитывается по методике британского издания Times Higher Education (THE) при участии информационной группы Thomson Reuters и считается одним из наиболее влиятельных глобальных рейтингов университетов. Уровень достижений университетов оценивается на основании результатов комбинации статистического анализа их деятельности, аудированных данных, а также результатов ежегодного глобального экспертного опроса представителей международного академического сообщества и работодателей, которые высказывают свои мнения об университетах. Тридцать девять российских вузов вошли в рейтинг лучших университетов мира по версии британского журнала Times Higher Education (THE)<sup>7</sup>.

Важное значение для вузов России, особенно находящихся на бюджетном финансировании, имеет «Рейтинг мониторинга эффективности вузов<sup>8</sup>». Он проводится ежегодно, результаты публикуются спустя два-три месяца после отчетного периода<sup>9</sup>. Ключевыми показателями этого рейтинга являются образовательная деятельность, научно-исследовательская деятельность,

---

<sup>6</sup> Оценка лучших университетов мира [https://ria.ru/docs/sn/QS\\_World\\_University\\_Rankings/](https://ria.ru/docs/sn/QS_World_University_Rankings/)

<sup>7</sup> Рейтинг лучших университетов мира 2019 – 2020 <http://crisismir.com/blogi/politika/159-rejting-luchshix-universitetov-mira-2019-2020.html>

<sup>8</sup> Рейтинг мониторинга эффективности вузов 2018 <https://msd-nica.ru/rejting-monitoringa-effektivnosti-vuzov>

<sup>9</sup> Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования <http://indicators.miccedu.ru/indicators/>

международная деятельность / приведенный контингент, финансово-экономическая деятельность, зарплата ППС и трудоустройство выпускников (детальное описание и содержание показателей приведены в Приложениях А,Б,В). Оценивание осуществляется по каждому из множества значений показателей мониторинга эффективности вузов (с учетом специфики), за исключением показателя «Зарботная плата ППС». Проводится ранжирование в порядке убывания значений показателя. Если вуз выполнил 4 и более показателей, то он признается эффективным. Когда значение показателя выше порогового, то он обозначается значком «+», иначе значком «-». Пороговую величину определяет медиана. Медиана представляет собой среднюю точку распределения: половина наблюдений расположена над ней, а другая половина – под ней. Понятие «инвестиционная привлекательность» в данном случае величина, зависящая от эффективности / неэффективности вуза.

Результаты всех рейтингов находятся в свободном доступе и используются инвесторами, в том числе потенциальными абитуриентами и их родителями или законными представителями в ситуации выбора предпочтений. Сам перечень приведенных критериев оценки указывает на то, что развитие инвестиционной привлекательности образовательной организации – это слаженная системная работа всех ее подразделений, несводимая к деятельности одной из служб.

## **1.2. Направления и способы развития инвестиционной привлекательности образовательной организации**

Современный тип общества определяют в терминах «постиндустриальный» или «информационный». В условиях интенсивного развития высоких технологий, значительной социально-культурной динамики, политической и экономической трансформации общества особенно остро ощущается потребность в высокообразованных специалистах, креативных личностях, способных не только быть гибкими и быстро адаптироваться, но и создавать новые знания, а также



эффективно применять их на практике. Качественное образование, творческий потенциал в условиях такого общества для человека превращается в его капитал. Поэтому глобальный рынок образовательных услуг должен развиваться с огромной скоростью; с опорой на научное прогнозирование он должен даже опережать современность. Ультрасовременные образовательные учреждения всегда представляют интерес для абитуриентов. Мысль о том, что от качества образования зависит будущее каждого цивилизационного типа, уже давно представляется очевидной, однако в системе образования, в том числе вузовского, по-прежнему остается много препятствующих его продуктивной трансформации проблем, требующих безотлагательного решения.

Сложнейшие задачи, поставленные перед системой образования, могут решить только профессионалы. Но для многих образовательных организаций остается проблемным кадровый вопрос. Кадровая политика многих вузов не позволяет в полной мере удовлетворить потребности современной экономики. В условиях новой парадигмы развития высшего образования особое значение приобретает развитие человеческого капитала, который образуется из знаний, умений и навыков, творческих способностей научно-педагогических кадров, имеет длительную ступенчатую траекторию формирования. Его воспроизводство требует финансового участия.

Инвестиционная привлекательность образовательной организации зависит от инвестиций в ее человеческий потенциал. Развитие перспективных программ, новых специальностей и направлений подготовки, внедрение инновационных образовательных технологий, ведение ряда научных направлений зависят в первую очередь от соответствующей квалификации и творческого потенциала преподавателей. Для этого нередко требуется участие внешних ведущих специалистов, а также привлечение молодых талантливых ученых.

В высшей школе проблема эффективности управления интеллектуальным и человеческим капиталом стоит сегодня не менее остро, чем в других образовательных системах. Средний возраст ППС свидетельствует о том, что

система высшего образования не очень интересует молодых талантливых и успешных выпускников, которые еще до окончания вуза находят высокооплачиваемую работу и имеют доход выше, чем остепененный преподаватель. Вместе с тем отмечается «низкий уровень поступления инвестиций в подготовку вузовских специалистов, который определяется не только недостаточностью финансовых средств у инвесторов различной формы собственности, но и относительно низкой инвестиционной привлекательностью учреждения высшего образования»<sup>10</sup>.

Получается, что для привлечения инвестиций в развитие кадров, вуз должен предварительно стать инвестиционно привлекательным в кадровом плане. И этот момент вызывает сложности и противоречия в управлении вузом, которые, тем не менее, следует разрешать. Сегодня действуют внутривузовские и федеральные программы поддержки молодых специалистов и молодых ученых, которые пока кардинально не решили проблему. На наш взгляд, это связано в том числе с тем, что молодые ученые в полной мере не умеют использовать все имеющиеся возможности и инструменты для своего саморазвития и самопродвижения, мало осведомлены в области содержания федеральных и региональных программ поддержки молодых ученых. В данной области требуется проводить работу.

Значительная часть ППС вузов не отвечает современным требованиям, не умеют работать в условиях перманентных изменений, требующих инновационного мышления и постоянного самообразования и переподготовки. Значительное количество преподавателей воспринимают изменения негативно. Для ППС, не попадающих в категорию «молодые ученые», также имеются возможности в виде различных конкурсных мероприятий, грантовых поддержек и других федеральных и региональных программ, в которых следует ориентироваться. В связи со сложившейся ситуацией также требуется

---

<sup>10</sup> Александров А.Ю. Повышение конкурентоспособности образовательной организации высшего образования как фактор ее инвестиционной привлекательности // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 4. С. 11.

эффективная кадровая политика, регулярное обновление требований и механизмов эффективного контракта и стимулирования труда.

Для развития кадрового состава вуза требуется привлечение в него ведущих ученых страны и мира. Сегодня на уровне федеральных программ осуществляется финансирование мобильности ведущих ученых. Эти проекты предусматривают проживание и работу главного специалиста по тому или иному научному направлению на другой территории, ведения совместно с исследователями этой территории научной деятельности в форме грантовых проектов. Эти меры направлены на выравнивание возможностей развития образовательных организаций и интеллектуального потенциала страны.

Инвестиционная привлекательность вуза для абитуриентов определяется в первую очередь востребованностью выпускников на рынке труда. Этот показатель учитывается практически во всех рейтингах университетов, включая общемировые. В свою очередь, степень востребованности и конкурентоспособности выпускников конкретного вуза на рынке труда определяют работодатели. Оценки работодателей тоже выступают важной характеристикой вуза, образуя его рейтинг в региональной, федеральной или глобальной системе измерений. Только в одних рейтингах, как мы показали в предыдущем параграфе, эта оценка количественно выражается в процентах трудоустройства выпускников вуза, в других – непосредственной оценкой работодателями качества подготовки выпускников.

Эти системы оценивания нужны вузам не только для того, чтобы занять престижное место в иерархии образовательных организаций и получить свою долю финансирования, но и для самоанализа. Анализ степени востребованности выпускников, образовательных программ должен проводиться регулярно. На основе его результатов производится корректировка содержания и перечня образовательных программ организации, модифицируется вся образовательная среда.

Существует опыт инвестирования организациями и предприятиями своих будущих работников, но здесь существуют свои сложности и проблемы. Работодателю не могут гарантировать дальнейший рост и продолжительную работу на предприятии выпускников, в обучение которых были вложены средства. Для инвестора в этом случае, как отмечает Г.Р. Акчурина, «получение прибыли достаточно проблематично и растягивается на долгое время, оказываясь с учетом инфляции нерентабельным»<sup>11</sup>. Поэтому поступления такого рода сегодня минимальны, образовательным организациям требуется привлекать дополнительные средства на развитие образовательных программ самостоятельно.

В целях поддержки этих инновационных изменений существуют специальные программы и фонды, например, Благотворительный фонд В. Потанина. Модернизация научно-образовательных лабораторий осуществляется, как правило, за счет грантовых проектов, в которые в качестве руководителей и исполнителей включены ведущие ученые, молодые ученые, в т.ч. аспиранты и студенты вуза. В рамках этих проектов осуществляется разработка технологий, создаются опытные образцы для наукоемких отраслей. И эти проекты следует инициировать, так как в конкурентной борьбе, согласно высказыванию кандидата экономических наук Ю.А. Александрова, «выигрывает тот, кто в наибольшей степени отвечает требованиям работодателей (...), работодателей не удовлетворяет только высокий уровень теоретических знаний»<sup>12</sup>.

В качестве эффективного инструмента привлечения инвестиций в образовании можно рассматривать эндаумент-фонды<sup>13</sup>. Эндаумент-фонд представляет собой некоммерческую организацию, основной функцией которой является аккумуляция и использование благотворительных средств для

---

<sup>11</sup> Акчурина Г.Р. Инвестиционная привлекательность системы образования // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. С. 87

<sup>12</sup> Александров А.Ю. Повышение конкурентоспособности образовательной организации высшего образования как фактор ее инвестиционной привлекательности // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 4. С. 12.

<sup>13</sup> Федеральный закон от 30.12.2006 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»: <http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=149890&fld=134&dst=1000000001,0&rnd=0.15337149798545502#0161>

развития вуза. Кроме того, деятельность фонда позволяет обеспечивать баланс долгосрочными и краткосрочными программами, поддерживать инициативные предложения участников<sup>14</sup>. Эндаумент-фонд в высшем учебном заведении служит залогом финансовой устойчивости, его средства могут использоваться для финансирования стипендий, исследований и других мероприятий, требующих независимого от пожертвований финансирования.<sup>15</sup>

На сегодняшний день в России нет организаций, которые существуют за счет эндаумент-фондов. Это связано, прежде всего, с тем, что нет существенного опыта ведения такой деятельности, не разработана эффективная система налоговых льгот на доходы от деятельности фондов. При законодательной поддержке со стороны государства эндаумент-фонд способен стать инструментом в развитии российской науки и образования.

Согласно данным предыдущего параграфа, на инвестиционную привлекательность любой организации влияют такие внешние факторы, как нормативно-правовая база, способствующая развитию или тормозящая инвестиционную деятельность того или иного предприятия или организации. Условия хозяйствования, привлечения новых источников финансирования, внедрения системы менеджмента качества образовательных учреждений обозначены в следующих государственных документах: ФЗ РФ от 8 мая 2010 г. (вступил в силу с 1 января 2011 года) № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений, согласно которому учреждения сферы образования реорганизовываются в бюджетные, автономные и казенные», Модель российского образования до 2020 года.

---

<sup>14</sup> Дегтярева Д.А., Иванов О.И. Современная организация функционирования образовательных фондов целевого капитала // Аудит и финанализ. 2009. № 3.

<sup>15</sup> Грищенко А.В. Фонды целевого капитала некоммерческих организаций // Некоммерческие организации в России. 2017. № 2.

Изучив работы таких авторов, как Филиппова Т.А., Платунова Т.Л., Дегтярева Д.А., Иванов О.И., Грищенко А.В., Майорова Т.В., Майдан Т.Н., Молчанова А.П., можно сделать вывод, что работа по привлечению финансовых и материально-технических ресурсов для высших учебных заведений активизируется через организацию Попечительского совета, который является коллегиальным органом управления образовательной организации (согласно ч. 4, 5 ст. 26 ФЗ «Об образовании в РФ»). В этом же законе указано, что каждый человек имеет право «на получение образования независимо от пола, расы, национальности, языка, происхождения, имущественного, социального и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, принадлежности к общественным объединениям и других факторов, и обстоятельств». Но в нем не регламентируется деятельность образовательных учреждений, направленная на привлечение спонсорских, благотворительных пожертвований от физических и юридических лиц.

В сложившихся современных условиях фандрайзинговая деятельность требует специального правового регулирования, не выходя за рамки действующего законодательства.<sup>16</sup> Правовая основа фандрайзинга в образовании позволит создать модель финансового взаимодействия между грантодателями и грантополучателями,<sup>17</sup> деятельность которых регулируется законодательными и нормативно-правовыми актами<sup>18 19</sup>.

В статье 39. 3 Конституции Российской Федерации говорится о том, что «поощряются добровольное социальное страхование, создание дополнительных форм социального обеспечения и благотворительность».

---

<sup>16</sup> Правовые аспекты создания и функционирования эндаумент-фонда образовательных организаций // Правовая мысль в образовании, науке и практике. 2017. № 1.

<sup>17</sup> Молчанова А.П. Государственно-частное партнерство в образовании: монография. М.: 2015.

<sup>18</sup> О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций: Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ (редакции 23.07.2018) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru>

<sup>19</sup> Об образовании в РФ: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru>.

О благотворительной деятельности подробно написано в Федеральном Законе от 11 августа 1995 г. «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».

Благотворительная деятельность включает в себя не только привлечение пожертвований на социальные проекты, но и участие в благотворительном процессе волонтеров, участников попечительского совета, родительского комитета, органов власти и др. Привлечения благотворительных средств в образовательную организацию особенно актуально в связи с переходом участников образовательного процесса в коммерческую плоскость<sup>20</sup>.

В рамках использования технологий фандрайзинга образовательное учреждение получает возможность привлекать дополнительные финансовые средства, услуги или имущество, предоставлять дополнительные платные образовательные услуги, организовывать благотворительную деятельность граждан и организаций, участвовать в конкурсах на получение грантов, предоставлять в аренду помещения, осуществлять поиск потенциальных источников финансирования, формировать общественное мнение в пользу поддержки деятельности организации. Фандрайзинг российских образовательных организаций ориентирован также на привлечение иностранных ресурсов. В этом виде управленческой деятельности остро ощущается дефицит управленческих ресурсов.

Поступающие в адрес образовательной организации средства регламентируются соответствующими нормативно-правовыми актами: Бюджетным кодексом РФ от 31.07.98 № 145-ФЗ; Гражданским кодексом РФ от 30.11.94 № 51 – ФЗ (часть первая), от 26.01.96 № 14 – ФЗ (часть вторая); Налоговым кодексом РФ от 05.08.00. № 117 – ФЗ (часть вторая); Законом РФ от 10.07.92 №3266-1 «Об образовании»; Федеральным законом от 11.08.95 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях»;

---

<sup>20</sup> Майорова Т.В., Майдан Т.Н. Пути совершенствования финансового механизма высшего образования // Современные технологии управления. 2013. № 7.

Постановлением Правительства РФ от 05.07.01 № 505 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг».

В современных условиях область благотворительности идет по пути активизации. Основными факторами для развития этой сферы деятельности являются инновационный путь развития институтов гражданского общества, появление в РФ обеспеченных людей, предпринимателей, топ-менеджеров, активно внедряющихся в благотворительную деятельность<sup>21</sup>.

Основные принципы благотворительной деятельности в Российской Федерации определены Федеральным законом РФ от 11 августа 1995 г. «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях». В Конституции Российской Федерации благотворительность, как и другие социальные гарантии поощряются.

### **1.3 Виды, методы и этапы фандрайзинга как инструмента развития инвестиционной привлекательности образовательной организации**

Инвестиционная привлекательность вуза рассматривается как некий образ, позволяющий образовательной организации иметь определенные преимущества на рынке образовательных услуг и привлекать для развития дополнительные человеческие и финансовые ресурсы. Финансирование образовательной организации образуют бюджетные и внебюджетные источники. Их значительная часть покрывает расходы на организацию образовательного процесса и поддержание материально-технической базы учебного заведения. Бюджетного финансирования недостаточно для обеспечения конкурентоспособности образовательной организации в рамках города, региона, страны, его полноценной интеграции в научно-образовательное пространство.

Чтобы организация достойно выглядела на рынке образовательных услуг, необходимо найти дополнительные бюджетные, а также внебюджетные

---

<sup>21</sup> Корнеева И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 4. С.48-66.



источники финансирования. В связи с этим особое значение сегодня приобретает такой управленческий инструмент, как фандрайзинговая деятельность. Руководителю образовательного учреждения в современных условиях, когда происходят изменения в законодательстве, обостряется конкуренция на рынке образовательных услуг, снижаются объемы государственной поддержки, необходимо включать в структуру управления фандрайзинг.

Понятие «фандрайзинг» впервые появилось во второй половине XX века в США, затем стало использоваться в Великобритании и странах континентальной Европы. Сегодня фандрайзинг активно применяется в Китае. Появляется самостоятельная дисциплина с таким же названием<sup>22</sup>. В СССР все государственные учреждения финансировались исключительно из бюджета страны и развитие фандрайзинга не представлялось актуальным.

В России всегда высоко ценились духовно-нравственные принципы бытия, о чем свидетельствуют документальные источники, сохранившие информацию о деятельности меценатов и филантропов Строгановых, Воронцовых, Третьяковых и других известных деятелей<sup>23</sup>. В работах А.Ф. Векслера, Э.В. Габидуллиной, О. Гамбаряна, Ю. Любашевского, И.В. Мерсияновой, А. Щербакова, Г.Л. Тульчинского, М. Фирсанова, Ю. Ходоровой, М. Черток, В.Н. Якимец, Л.И. Яковсона описана благотворительная деятельность в различные исторические периоды, отмечены особенности и методы поддержки социально-культурной сферы.

Сегодня благотворительный рынок России представлен корпоративными донорами, грантовыми программами, различными фондами и волонтерскими группами, набирает обороты частная благотворительность. Анализ изученной литературы позволяет судить, что финансирование проектов некоммерческого сектора, малого бизнеса направлено на создание условий для экономического развития страны и выражается в поддержке его приоритетных направлений.

---

<sup>22</sup> Бурменко Т.Д. Сфера услуг в современном обществе: экономика, менеджмент, маркетинг: курс лекций. М. 2004.

<sup>23</sup> Якимец В. Н. Рынок исследований благотворительности в современной России: Попытка системного осмысления // Благотворительность в России: Социальные и исторические исследования. СПб, 2001.

Духовные скрепы по-прежнему остаются в приоритете, так как они образуют Национальную Идею страны.

Фандрайзинговая деятельность в образовании, как отмечает ряд исследователей, становится чрезвычайно актуальной. Внимание к этой сфере объясняется тем, система РФ переходит на международный уровень, это требует совершенствования ее управленческой системы и более тщательной подготовки к современным в получении образовательных услуг.

Фандрайзинговая деятельность получила широкое освещение в отечественной и зарубежной науке. Ее теоретические аспекты представлены в трудах А.А. Арзамасцева, Т.В. Артемьевой, Л.В. Бадылевича, А. Бодунгена, Д.А. Даушева, К.Ю. Дятликова, Ю.А. Зусмана, Н.В. Ивановой, А.В. Карпуниной, В.Е. Кемерова, А.А. Клециной, В.Н. Ковалева, И.Е. Корнеевой, Л.Ш. Лозовского, Б. Мартина, И. Меньшениной, И.В. Мерсияновой, В.А. Михеева, М.Г. Никитиной, Н.А. Пашкуса, И.А. Радченко, Б.А. Райзберга, Ф. Рингхэма, Е.Б. Стародубцевой, В.И. Сулова, Е. Е. Топильской, Т. Тульчинской, Г.Л. Тульчинского, А.И. Ушакова, Е.Л. Шековой, А. Яковлевой. Ниже приведены наиболее распространенные дефиниции этого понятия (таблица 1).

Таблица 1 - Понятие фандрайзинг

источник	понятие
Современный терминологический словарь	Фандрайзинг – сбор денег и привлечение других ресурсов на проекты неприбыльных организаций (в основном сбор денег на благотворительные цели)
Словарь бизнес-терминов	Фандрайзинг – привлечение спонсорских финансовых средств на осуществление конкретной программы, систематическая и направленная деятельность организаций, включающая такие способы привлечения средств, как обращение за грантами, организация благотворительных мероприятий, сбор пожертвований и т.д.
Толковый словарь, раздел «Инновационная деятельность . Термины инновационного менеджмента и смежных областей» под редакцией В. И. Сулова	Фандрайзинг – специально организованный процесс сбора пожертвований для некоммерческих и благотворительных организаций или для обеспечения социально значимых некоммерческих проектов.
Толковый словарь русского языка XXI века	Фандрайзинг – деятельность по сбору средств для некоммерческих проектов, формирование различных финансовых фондов, в том числе для благотворительных и образовательных целей

Другие определения понятия «фандрайзинг» описаны в работах российских и зарубежных авторов. В статье «Фандрайзинг в гуманитарных науках» А.Б. Тарасов предлагает понимать под словом «фандрайзинг» дополнительное финансирование, взаимодействие с фондами, с помощью которых улучшается ситуация в той или иной области человеческой жизнедеятельности. А.А. Арзамасцев утверждает, что фандрайзинг – это процесс сбора средств для организационной поддержки независимых коммерческих организаций<sup>24</sup>. Фандрайзинг, по мнению таких авторов, как Т.В. Артемьева и Г.Л. Тульчинский, заключается в привлечении и аккумулировании средств из различных источников на реализацию проектов и программ. В. Лозовану и О. Маноле сошлись во мнении, что «фандрайзинг – это поиск необходимых ресурсов для осуществления какой-либо деятельности организации»<sup>25</sup>. В.Э. Гончаров и В.П. Елизаров считают фандрайзинг «механизмом и инструментом по поиску и сбору материальных и нематериальных ресурсов от различных субъектов для реализации различных проектов». Ушаков И.И. пишет, что «Фандрайзинг – это способ поиска денег и метод поиска друзей для вашей компании»<sup>26</sup>.

Ю.С. Куликова вносит в понимание этого термина различие. В широком смысле фандрайзинг – это поиск финансовых средств и других ресурсов для обеспечения какой-либо деятельности, в узком – это поиск средств из альтернативных источников для формирования денежных фондов. В этом направлении средства привлекаются для реализации определенных проектов, от которых ожидается прибыль. Такая деятельность получила название «социальное предпринимательство».

Анализ приведенных определений позволяет сделать вывод о том, что фандрайзингом является целенаправленная деятельность, направленная на поиск и привлечение различных средств для достижения социально значимых целей. Следует отметить, что средства привлекаются для реализации некоммерческих

---

<sup>24</sup> Основы фандрайзинга: Учеб. пособие /А.А.Арзамасцев, Л.В.Бадылевич, Ю.А.Зусман. Тамбов. 2004.

<sup>25</sup> Валентин Лозовану, Ольга Маноле; коорд: Ольга Маноле. К.: Б. и., (Tipogr. «Depol Promo» SRL). Фандрайзинг: руководство для неправительственных организаций/Asoc. Promo-LEX. 2011. 55 с.

<sup>26</sup> Ушаков И.И. Как привлечь инвестиции. Спб. 2011.

проектов некоммерческих (образовательных, культурных, спортивных, медицинских и т.п.) организаций. В фандрайзинговую деятельность также входит формирование привлекательного имиджа организации или инициативной группы, диверсификация деятельности, покрытие административных затрат, использование средств массовой информации для просвещения, пропаганды и сбора средств.

Существуют различные классификации фандрайзинга. Различают проектный и оперативный фандрайзинг. Проектный фандрайзинг направлен на реализацию будущего актуального проекта, а средства оперативного фандрайзинга направлены на обеспечение текущей деятельности организации. Фандрайзинг может быть внешним (когда поиск финансирования осуществляет профессиональный консультант) или так называемая консалтинговая деятельность, и внутренним, когда разработка и реализация стратегических задач обеспечения деятельности организации осуществляется путем менеджмента самой организации<sup>27</sup>.

Выделяют такие виды фандрайзинга, как научный, финансовый и маркетинговый фандрайзинг. Научный фандрайзинг широко используется в ходе проведения научных исследований, научно-организационных мероприятий с целью привлечения средств для научного проектирования, реализации научно-исследовательских проектов. Финансовый фандрайзинг используется для поиска, сбора финансовых ресурсов для поддержки деятельности организации. Маркетинговый фандрайзинг заключается в анализе специалистами-маркетологами методов, способов ведения деятельности<sup>28</sup>.

В фандрайзинговой деятельности существует такое понятие, как «профессиональный фандрайзер» («professional fundraiser»), добровольно или по договору предоставляющий услуги по привлечению ресурсов. Сотрудник организации, которая самостоятельно осуществляет поиск путей для привлечения

---

<sup>27</sup> Артемьева Т. В., Тульчинский Г. Л. Фандрайзинг: привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования: учебное пособие. СПб. 2010.

<sup>28</sup> Даушев Д. Краткое введение в фандрайзинг // Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. СПб. 2012.

ресурсов, называется «фандрайзер». Для привлечения ресурсов в виде финансов и свободного времени также могут привлекаться волонтеры, инициативные группы граждан.

Существующие определения ресурсов фандрайзинга, применяемые для деятельности некоммерческих организаций, актуальны и для фандрайзинга образовательных учреждений. Эти инструменты фандрайзинга представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Источники ресурсов в фандрайзинге

Источники ресурсов	понятия
Спонсор	юридическое или физическое лицо, оказывающее на добровольной и бесприбыльной основе материальную поддержку благотворительной деятельности в целях популяризации исключительно своего имени (названия), торговой марки и т.д.
Инвестор	лицо или организация, осуществляющее вклад в развитие проекта или организации для получения в последующем прибыли
Грантодающая организация	Организации, предоставляющие гранты, то есть безвозмездные пожертвования для достижения определенной цели
Донор	юридическое или физическое лицо, оказывающее материальную, финансовую, организационную и иную благотворительную помощь неприбыльным организациям на добровольной бескорыстной основе

Для достижения социально значимых целей менеджеры по фандрайзингу используют различные методы и приемы. В частности, эффективным представляется участие в совместных проектах по программам международных организаций, благотворительных агентств, которые привлекают научные коллективы из разных стран. Участие в проектах, финансируемых государством, в ходе которых создается платформа для социального партнерства государственных структур и негосударственного сектора, повышает интерес и необходимость взаимовыгодного сотрудничества. Метод событийного фандрайзинга заключается в организации благотворительных мероприятий. Немаловажную роль в фандрайзинге играют личные встречи или индивидуальный фандрайзинг, хотя этот метод требует от фандрайзера высокого профессионализма и больших временных затрат. Умение эффективно использовать преимущества глобальной сети Интернет для поиска доноров, создания собственных web-страниц

организации является не менее эффективным методом. Сюда можно также отнести такой метод, как рассылка благодарностей в виде писем, что способствует установлению более тесных контактов и помогает привлечь партнеров к регулярному сотрудничеству<sup>29</sup>.

Малозффективными методами считаются реклама на рекламных стендах и буклетах, размещение обращений в различных средствах массовой информации, видеоролики, обращение к потенциальным донорам и благотворителям по телефону и по факсу (так называемый телефандрайзинг). Их, как нам представляется, следует использовать в качестве не основных, а дополнительных средств достижения цели. К дополнительным современным методам относятся также размещение информации, раскрывающей ту или иную проблему в форме баннеров на интернет-порталах, почтовый фандрайзинг в форме e-mail-рассылок. Многие организации используют метод привлечения членских взносов или самофинансирования в виде оказания платных услуг<sup>30</sup>.

Фандрайзинг имеет несколько стратегий: формирование привлекательного имиджа организации, расширение зоны действия (диверсификация, куда входят правительственные контакты, спонсорство, гранты, мероприятия), покрытие административных затрат, например, оплата за услуги в рамках проекта. Фандрайзинговая деятельность, направленная на получение дополнительного финансирования в виде грантов, предоставляемых грантодающими фондами, занимает особое место, так как это финансирование может быть существенным.

Существуют различные формы грантов. Есть гранты для общей поддержки основной деятельности организации, гранты для реализации экспериментальной, инновационной программы или проекта, которые поддерживаются на определенный период и в случае успешного исполнения могут служить моделью для других подобных мероприятий, гранты для капитальных целей, таких, как капитальный ремонт или покупка зданий, помещений, и, наконец, самые

---

<sup>29</sup> Якимец В. Н. Рынок исследований благотворительности в современной России: Попытка системного осмысления // Благотворительность в России: Социальные и исторические исследования. СПб. 2001.

<sup>30</sup> Даушев Д. Краткое введение в фандрайзинг // Даушев Д., Клещина А., Меньшенина И., Тульчинская Т. Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. СПб. 2012.

популярные, основанные на софинансировании, частичные гранты, где грантодатель выделяет часть финансовых средств, остальную часть вносит организация или соучастник проекта.

Важное значение в развитии инвестиционной привлекательности организации имеет социальное предпринимательство, которое только начинает развиваться и нацеливает менеджмент-структуры на внедрение инноваций в оказании образовательных услуг. Этими вопросами занимались А.С. Автономов, О.В. Крухмалёва, О.Н. Олейникова, Л.П. Панина, Н.Е. Покровский, Е.Г. Сафонова, О.В. Сельская, Г.Ю. Семьгин, Г.И. Сидунова, А. Столяров, Е.В. Ткаченко, Р.А. Фатхутдинов, О.А. Фищукова, А.А. Хайрец, Н.Л. Хананашвили, И.А. Хоменко, М.С. Чванова и другие. Социальное предпринимательство оказывает положительное влияние на понимание общих социально-нравственных ценностей. Общественные инициативы сейчас находятся в приоритете, они находят поддержку в виде грантовых конкурсов. Социальное предпринимательство предоставляет дополнительные возможности для обеспечения финансовой устойчивости. Образовательным учреждениям тоже необходимо осваивать его механизмы. Объединение возможностей фандрайзинга и образовательных услуг даст новый стимул к развитию социального предпринимательства, что в конечном итоге приведет к становлению нового направления в экономике.

Управленческий аппарат нуждается в разработке стратегии привлечения финансовых средств для формирования статуса привлекательной для инвестиций организации. Опираясь на работы В.А. Барежева и Т. Шафф, мы можем говорить о эффективности тех или иных стратегий в привлечении материальных и нематериальных ресурсов, внебюджетных средств для осуществления задач<sup>3132</sup>.

Внутренний фандрайзинг наиболее приемлем для использования в некоммерческих организациях. Самой удобной формой фандрайзинга для донора

---

<sup>31</sup> Барежев В.А. Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность. Монография. СПб. 2017.

<sup>32</sup> Шафф Т. Путеводитель по фандрайзингу. Рабочая модель по привлечению спонсоров. М. 2016. 256 с.

и руководителя проекта является проектный фандрайзинг, так как социально значимые проекты имеют четкую цель, при низких расходах привлекаются значительные средства, целевая группа получает определенные выгоды. Оперативный фандрайзинг направлен на решение задач, связанных с текущей деятельностью организации. Средства могут быть направлены на различные выплаты, не имеющие целевого назначения, что существенно снижает интерес со стороны грантодающей организации. Для эффективной и качественной фандрайзинговой деятельности обязательным условием также является наличие общности интересов структур государства, бизнеса, общественных организаций, инициативных групп или отдельных граждан, так называемого многовекторного социального партнерства.

Как мы уже отметили, средства, привлеченные посредством фандрайзинга, могут быть направлены на реализацию проектов, программ, планов, которые по виду относятся к плановой документации. Рассмотрим некоторые уточнения в содержании этих понятий. Проект предусматривает создание некоего конечного продукта, которым может быть семинар, образовательная программа, печатное издание, культурное мероприятие. Конечный результат достигается в конкретный срок с использованием определенных средств и ресурсов. Программа может содержать в себе некоторое количество нацеленных на определенную перспективу проектов, исполнителями которых могут быть несколько человек. Сроки реализации программы от одного года. План содержит описание работы, связанной с реализацией проектов или программ на период от одного дня до года.

Образовательные организации являются некоммерческими организациями, так как не имеют своей основной целью извлечение прибыли. При любой форме собственности некоммерческой организации (государственной, общественной, частной или коллективной) ее деятельность регулирует Федеральный закон «О некоммерческих организациях» от 12.01.1996 № 7-ФЗ. Правильно организованный фандрайзинг образовательной организации способствует привлечению ресурсов для реализации миссии, стратегии образовательной



деятельности. В свою очередь, миссия и стратегия определяют методы и инструменты фандрайзинга.

Современный грамотный управленец понимает, что связи с общественностью, с инвесторами, налаженная система планирования позволяют стратегию фандрайзинга сделать эффективной и постоянной. При этом очень важно обеспечить для потенциального грантодателя прозрачность, качество, понятность и привлекательность проекта и собственной деятельности. Фандрайзер должен помочь спонсору, готовому финансировать проект, сделать правильный выбор. Фандрайзинговая деятельность осуществляется в несколько этапов (рисунок 1).



Рисунок 1. Основные этапы фандрайзинга

При планировании фандрайзинговой кампании необходимо учитывать срок выполнения проекта (он может быть от шести месяцев до года) и источники финансирования. К источникам относятся государственные и межгосударственные организации, коммерческие, благотворительные фонды, отдельные частные спонсоры. Частичная или полная передача руководства реализацией проекта позволит администрации образовательной организации выполнять образовательные функции без ущерба для всех участников образовательного процесса.

Особенность менеджмента образовательной организации при использовании технологий фандрайзинга заключается в том, что возникает необходимость привлекать к реализации мероприятий проекта различные социальные институты, при этом знание руководителем законодательных

документов, регулирующих взаимоотношения образовательной организации и грантодающей, благотворительной организацией или частным донором, является важным и необходимым условием.

Умение управлять кадрами, создавая эффективную систему управления, существенно влияет на привлечение внебюджетных средств. При правильной мотивации персонала, направленной на создание благоприятной атмосферы для образовательной и творческой деятельности, привлечение высококвалифицированных кадров соблюдается условие рационального использования коллаборации сотрудников образовательного учреждения по привлечению внебюджетных ресурсов.

В системе высшего образования при условии соблюдения законодательства для привлечения дополнительных финансовых средств используются возможности предоставления платных образовательных услуг, сдача в аренду отдельных помещений, участие в конкурсах и грантах в области науки и образования. Дополнительные финансовые поступления регламентируются соответствующими нормативно-правовыми документами<sup>33</sup>, в том числе Постановлением Правительства РФ от 05.07.01 № 505 «Об утверждении правил оказания платных образовательных услуг».

Основными современными фондами, ориентированными на развитие научных и научно-образовательных организаций, являются Международный Фонд технологий и инвестиций, Национальный фонд «Молодые лидеры», Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ), Фонд «Новая Евразия», Фонд некоммерческих программ «Династия», Фонд поддержки образования и науки (Алферовский фонд), Фонд содействия отечественной науке, Фонд содействия развитию инновационной деятельности высшей школы (Фонд СИНД), Совет по грантам Президента Российской Федерации для поддержки

---

<sup>33</sup> Бюджетный кодекс РФ от 31.07.98 № 145-ФЗ; Гражданский кодекс РФ от 30.11.94 № 51 – ФЗ (часть первая), от 26.01.96 № 14 – ФЗ (часть вторая); Налоговый кодекс РФ от 05.08.00. № 117 – ФЗ (часть вторая); Закон РФ от 10.07.92 №3266-1 “Об образовании”; Закон РФ от 07.02.92 № 2300-1 “О защите прав потребителей”; Федеральный закон от 13.03.06 № 38-ФЗ “О рекламе”; Федеральный закон от 11.08.95 № 135-ФЗ “О благотворительной деятельности и благотворительных организациях”.

российских ученых и ведущих научных школ, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд Бортника), Фонд «Сколково», Фонд Михаила Прохорова (Благотворительный фонд культурных инициатив). К сожалению, последний временно приостановил свою деятельность. Общественные фонды адресно оказывают финансовую поддержку проектам, которые представляют интерес для страны и ее регионов. Преимущество благотворительных фондов состоит в обеспечении целого комплекса услуг, стимулирующих жизнедеятельность организаций науки и образования. Такие фонды, как правило, ориентированы на поддержку инноваций в области науки и образования.

Форма заявки для большинства грантодающих организаций имеет типичную структуру, которая состоит из нескольких обязательных для заполнения разделов. Разделы заявки обязательно включают описание конкретной проблемы, решение которой актуально в настоящее время. Актуальность проблемы обязательно должна подтверждаться статистическими данными, исследованиями в области вопросов по теме проекта. Обязательным пунктом заявки является формулирование цели и задач проекта. Цель должна четко, содержать ответы на вопрос ради чего и для чего будет реализован проект. В задачах формируется конкретный эффект, который необходимо достигнуть. Цели и задачи логически подчинены решению проблемы проекта. Решение проблемы, как правило, направлено на удовлетворение потребностей определенной категории людей, в заявке она называется целевой аудиторией. Раздел, в котором говорится о конкретных ожидаемых результатах, содержит информацию о количественных и качественных показателях реализации проекта. Все показатели должны быть измеримы. Деятельность в рамках проекта описывается в разделе «методы», обязательным условием в данном разделе становится взаимосвязь между проблемой, целью, задачами. Любая заявка содержит раздел, в котором описывается календарный план реализации проекта, смета или бюджет проекта. Раздел «бюджет проекта» включает в себя все имеющиеся и необходимые

ресурсы: финансовые, материально-технические, человеческие, интеллектуальные, коммуникационные, символические. Ниже представлены шесть типов ресурсов, которые имеются в некоммерческих организациях и могут быть применены руководителем при построении фандрайзинговой стратегии.

Таблица 3 - Ресурсы некоммерческой организации

Материально-технический ресурс	Финансовый ресурс	Человеческий ресурс	Интеллектуальный ресурс	Коммуникационный ресурс	Символический ресурс
Оборудование, средства производства, расходные материалы, мебель, предметы быта, транспортные средства, помещения, информационные носители	Наличные деньги, деньги на рублевых и валютных счетах, ценные бумаги	Рабочие руки сотрудников и добровольцев, поддержка соратников и единомышленников, креативность и КПД всех участников деятельности	Уровень профессиональных компетенций сотрудников и добровольцев, методические разработки, авторские методики, проектные идеи	Партнерские проекты, рабочие контакты, личные связи	Моральная поддержка со стороны влиятельных людей и организаций, их содействие в реализации целей и задач организации, участие организации в их проектах и программах

Бюджет составляется так, чтобы грантодателю было понятно, на реализацию каких конкретных мероприятий проекта будут потрачены средства, и каким образом будет достигнута цель. Немаловажные разделы заявки: дальнейшее развитие проекта, оценка результатов, информационное сопровождение. Освещение этих вопросов будет свидетельствовать в пользу поддержки проекта.

При формировании фандрайзинговой кампании важно понимать, что одним из условий эффективности является цикличность фандрайзинга. Цикл образуют оценка потребностей, выбор источников ресурсов, проведение мероприятий по привлечению ресурсов, оценка результатов и оценка потребностей. Ниже представлен классический цикл фандрайзинга (рисунок 2).

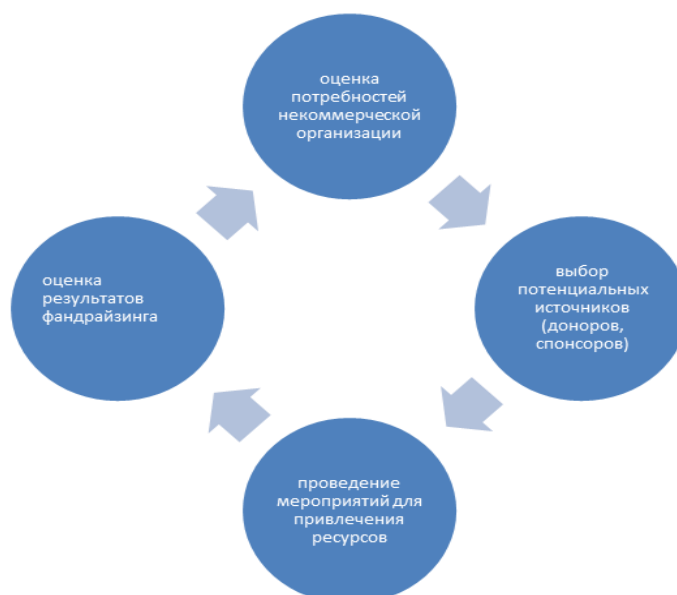


Рисунок 2. Классический цикл фандрайзинга

Любая организация, в нашем случае образовательная, при разработке фандрайзинговой кампании преследует определенные цели и задачи, которые всегда ориентированы на конкретный результат. Когда мы говорим о поиске источников, мы имеем в виду органы власти различных уровней, инвесторов иностранных государств, коммерческие структуры, благотворительные и частные фонды. Говоря о проведении мероприятий по привлечению ресурсов, мы подразумеваем установление контактов с потенциальными донорами, которые могут осуществляться с использованием различных методов. Налаживание контакта с физическими лицами может проходить посредством просьб, визитов, телефонных звонков, обращений через знакомых, почтовых или электронных писем, личных контактов. Организация конференций, учебных занятий, встреч, клубов может способствовать установлению контактов и дальнейшему сотрудничеству с группами доноров. Связи с общественностью могут устанавливаться посредством публикаций в прессе и других средствах массового информирования, путем организации различных общественных мероприятий, пресс-конференций и т.п.

Опираясь на предложенную Вайнером классификацию инструментов фандрайзинга, рассмотрим наиболее распространенные способы работы с

потенциальными донорами. Самым простым является безличное письмо к спонсору, другой способ – именованное письмо. Главная цель этих писем – побудить человека пойти на контакт, вызвать его интерес и сподвигнуть на оказание поддержки. Одним из продвинутых способов является письмо-предложение совместного участия в проекте. Другой современный способ – это создание заявки на грант или субсидию. Следующий способ – сооружение ящиков для пожертвования; сегодня в России этому вопросу уделяется большое внимание. Распространены также благотворительные мероприятия, направленные на привлечение не только финансов, но и внимания представителей прессы, что качественно влияет на имидж организации, повышая его общественный статус, общественную значимость и инвестиционную привлекательность в целом. Членские взносы – другой способ фандрайзинга. Он эффективен, когда в Уставе некоммерческой организации оговорены суммы, формы и периодичность внесения. Если этого пункта в Уставе нет, то фандрайзер может собирать взносы от членов или участников проекта. В критических ситуациях возможно применение такого способа, как статья в средствах массовой информации. С развитием новых технологий появляются такие новые инструменты, как электронные перечисления, сборы посредством телефонных звонков и т.п., но не все эти инструменты может применить образовательная организация.

Таким образом, в первой главе представлен обзор основных проблем в области формирования инвестиционной привлекательности современного российского вуза, описаны признаки, факторы и механизмы ее развития. В процессе рассмотрения фандрайзинговых технологий мы показали, что они являются наиболее эффективным инструментом развития инвестиционной привлекательности, отвечают современным социально-экономическим условиям и вызовам современности. Вместе с тем в этой области развития современного вуза сегодня остается много нерешенных проблем, в центре которых дилемма: каким образом в условиях дефицита ресурсов на развитие инвестиционной привлекательности стать привлекательным в инвестиционном отношении?

Другой важной задачей является адекватная адаптация управленческих решений и инструментов, разработанных в рамках других геополитических систем, в российском образовательном пространстве. От решения этих проблем во многом зависит судьба российских вузов и системы образования России в целом.

## ГЛАВА 2. СТРАТЕГИИ ФАНДРАЙЗИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННОГО ВУЗА

### 2.1 Содержание и эффективность фандрайзинговой деятельности ведущих вузов Новосибирска

С 2010 года Национальным исследовательским университетом высшей школы экономики (НИУ ВШЭ) при поддержке Министерства образования и науки России и Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзора) проводится мониторинг, который служит важным показателем не только качества знаний абитуриентов, но и репутации университетов. Результаты мониторинга сегодня являются одним из ключевых ориентиров при выборе абитуриентами вуза и образовательной программы, в ситуации решения финансирования проектов грантодателями.

Результаты исследования демонстрируют, что в последнее время наиболее популярными становятся ассоциируемые с перспективными профессиями цифровые технологии, креативная индустрия, в частности дизайн, а также поддержка и развитие социальных «мягких» навыков<sup>34</sup>. Эти выводы нашли подтверждение в ходе опроса, проведенного среди студентов первокурсников Новосибирского государственного педагогического университета (НГПУ). Основываясь на показателях оценки потенциала вуза, описанных в первой главе, для изучения фандрайзинговой деятельности нами определены три ведущих вуза Новосибирска: Новосибирский государственный технический университет (НГТУ), Новосибирский государственный университет архитектуры, дизайна и искусств (НГУАДИ), Новосибирский государственный педагогический университет (НГПУ). Для изучения фандрайзинга как инструмента развития инвестиционной привлекательности, выявления уровня конкурентоспособности вуза был проведен анализ фандрайзинговой деятельности, обозначенных нами высших учебных заведений Новосибирска. На основе полученных результатов

---

<sup>34</sup> Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики  
<https://www.hse.ru/news/edu/31509.2890.html>



определена роль фандрайзинга в развитии инвестиционной привлекательности образовательной организации, степень эффективности этих трех моделей.

В процессе исследования мы анализировали структуру, содержание деятельности по фандрайзингу, цели, задачи, методы, специфику работы фандрайзинговой службы или структур, реализующих эту деятельность, наряду с. Другими. Для этого были изучены локальные документы, которыми регламентируется фандрайзинговая деятельность вузов. Используя данные мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования, мы провели сравнительный анализ показателей этих трех образовательных организаций за период с 2016 по 2018 годы, так как они репрезентируют главным образом инвестиционную привлекательность.

Из содержания локальных документов НГТУ, НГПУ, НГУАДИ видно, что общее руководство фандрайзинговой деятельности осуществляется ректором, проректором по науке или стратегическому развитию (в зависимости от принятых нормативных и организационно-распорядительных документов). НГТУ с 2017 года является опорным вузом, в связи с этим одна из целей стратегического развития заключается, в превращении вуза в центр инновации в инженерном образовании. Для достижения цели поставлена задача по активизации инновационной деятельности, созданию региональной мультипроектной площадки молодых ученых. Деятельность по привлечению дополнительных источников финансирования ведется во всех подразделениях вуза. В настоящее время в НГТУ научно-образовательные программы реализуются на базе 73 кафедр, 10 факультетов, нескольких институтов, научных учебно-научных лабораторий, подразделений дополнительного образования, системы центров языковой подготовки. Отдельных документов по развитию фандрайзинговой деятельности в вузе нет, но в программе по стратегическому развитию, положениях об ученом совете вопросам развития фандрайзинга уделяется значительное внимание главным образом в пунктах о научно-исследовательской деятельности. В университете созданы и активно развиваются центры инноваций,

бизнес-инкубаторы, конструкторские бюро при факультетах. В функции этих структурных подразделений входит реализация их проектной деятельности, направленной на привлечение финансовых средств для реализации проектов, программ. Отличительной особенностью НГТУ является ориентация на формирование предпринимательской среды в студенческом сообществе, развитие инновационных компетенций, коммерциализацию перспективных разработок. Вуз обладает достаточной долей собственного капитала, что позволяет ему участвовать в больших проектах, направленных на решение научно-технических задач.

В НГУАДИ научно-исследовательская работа осуществляется в таких подразделениях, как кафедры и организуемые в их составе временные творческие коллективы, научно-образовательные центры (НОЦ), Музей истории архитектуры Сибири им С.Н. Баландина. В университете внедрена система работы проектных офисов. Жизненный цикл каждого проектного офиса определяется сроком реализации определенного проекта. Команда проектного офиса подбирается в соответствии с требуемыми для реализации проекта компетенциями специалистов, в том числе к реализации проекта привлекаются студенты. В НГУАДИ также внедрена система проектного обучения, включающая работу по реальным заказам, когда техническое задание на проектирование предоставляется сторонней организацией или органом власти. Сюда можно отнести участие студентов и преподавателей в приоритетном проекте «Формирование комфортной городской среды». Научно-исследовательская деятельность в виде проектов реализуется через информационное моделирование строительного объекта (проектирование объектов с использованием BIM-технологий), разработку проектов по озеленению, благоустройству, созданию брендбука организаций и учреждений.

Деятельность структурных подразделений университета и создание проектных офисов обусловлена естественным процессом коллаборации, что

обеспечивает конкурентоспособность университета на рынке проектирования и дает положительный экономический эффект.

В отличие от вышеописанных вузов, в НГПУ фандрайзинговая деятельность представлена в виде отдельного структурного подразделения, и для этих же целей создана автономная некоммерческая организация Ресурсный центр поддержки научно-образовательных и социально-культурных проектов «Инициатива» (АНО РЦПНСП «ИНИЦИАТИВА»). Поэтому этот опыт был для нас особенно ценен. Из отчетных<sup>35</sup> документов самообследования НГПУ за период с 2016 по 2018 годы известно, что за 2016 год привлечено 38,9 млн. руб., в 2017 году 44,9 млн. руб., в 2018 году 76,1 млн. рублей (рисунок 3.4.5).

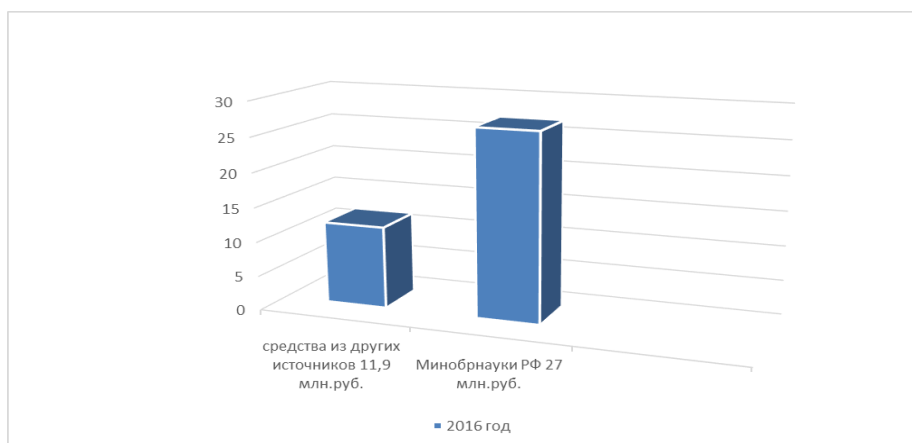


Рисунок 3. Привлеченные средства, 2016 год

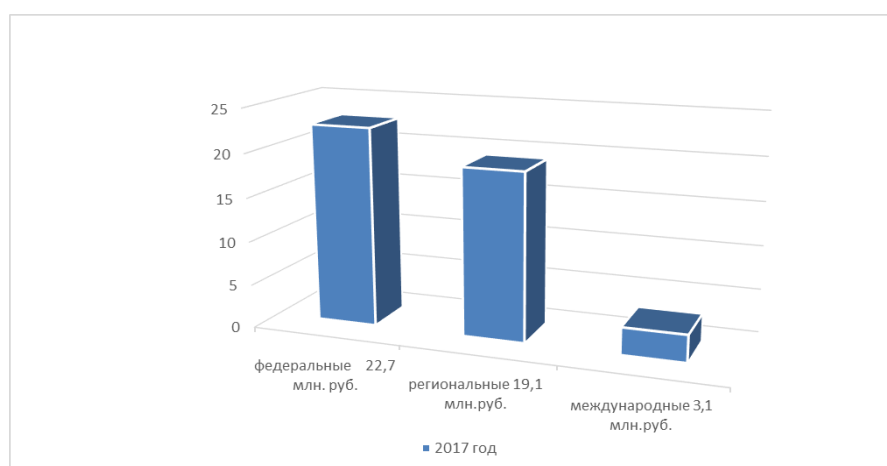


Рисунок 4. Привлеченные средства, 2017 год

<sup>35</sup>

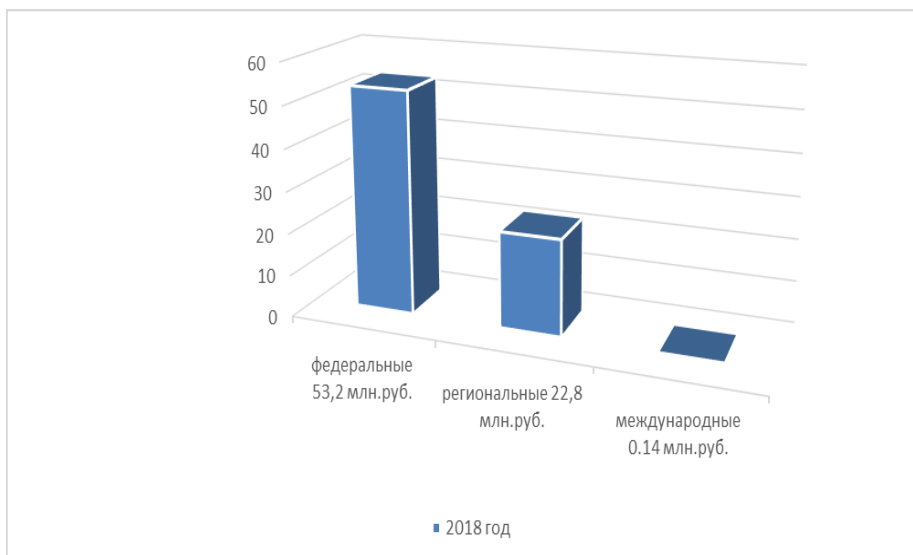


Рисунок 5. Привлеченные средства, 2018 год

Мониторинг деятельности фандрайзингового центра НГПУ показывает, что в период с 2016 по 2018 годы студентами, молодыми учеными, преподавателями было подано 836 заявок, из которых 301 заявка была поддержана, качество поддержанных заявок выросло с 24% до 34%. Сотрудники центра фандрайзинговой деятельности изучают опыт фандрайзинговой деятельности российских вузов и других образовательных организаций, анализируют состояние фандрайзинговой деятельности студентов и преподавателей ФГБОУ ВО «НГПУ», вносят предложения в рамках перспективного развития вуза. Подразделения НГПУ: институт дополнительного образования (ИДО), институт культуры и молодежной политики (ИКиМП), ректорат, аналитический центр, институт детства (ИД), институт естественных и социально-экономических наук (ИЕСЭН), институт физико-математического и информационно-экономического образования (ИФМИЭО) чаще всего принимают участие в конкурсах направленных на привлечение финансовых средств и заявки отличаются качеством написания, что отражено на диаграмме (рисунок 6).

Таким образом, в первой главе представлен обзор основных проблем в области формирования инвестиционной привлекательности современного российского вуза, описаны признаки, факторы и механизмы ее развития. В

процессе рассмотрения фандрайзинговых технологий мы показали, что они являются наиболее эффективным инструментом развития инвестиционной привлекательности, отвечают современным социально-экономическим условиям и вызовам современности. Вместе с тем в этой области развития современного вуза сегодня остается много нерешенных проблем, в центре которых дилемма: каким образом в условиях дефицита ресурсов на развитие инвестиционной привлекательности стать привлекательным в инвестиционном отношении? Другой важной задачей является адекватная адаптация управленческих решений и инструментов, разработанных в рамках других геополитических систем, в российском образовательном пространстве. От решения этих проблем во многом зависит судьба российских вузов и системы образования России в целом.

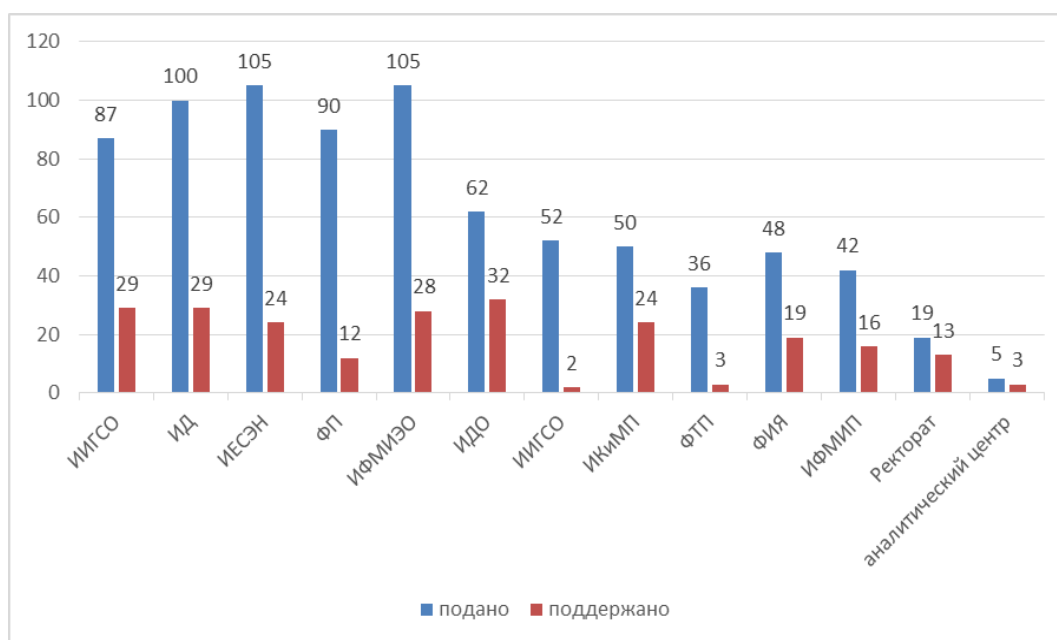


Рисунок 6. Анализ поданных и поддержанных заявок

Маркеры эффективности фандрайзинговой деятельности вуза, обозначены в первой главе, содержатся в таких разделах мониторинговых показателей, как образовательная деятельность, научно-исследовательская деятельность, международная деятельность, финансово-экономическая деятельность и кадровый состав. Нельзя особенно выделить какую-то одну область, все эти направления работают на развитие инвестиционной привлекательности.

Показатель «образовательная деятельность» состоит из нескольких составляющих. Здесь репрезентативен индикатор «средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата и специалитета по всем формам обучения». Уровень студентов, выбравших НГПУ, указывает на привлекательность и востребованность вуза во всяком случае, этот показатель выше медианы (рисунок 7).

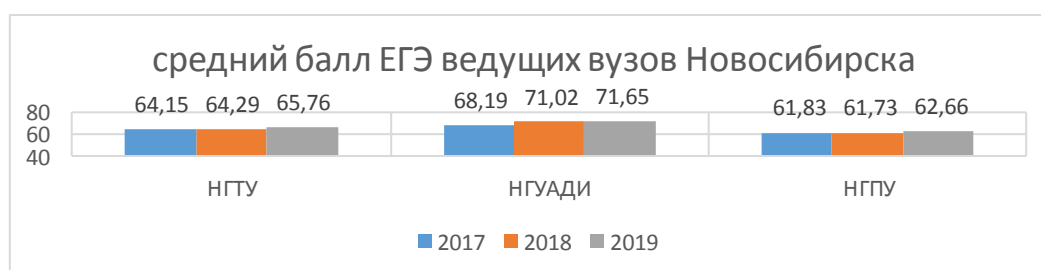


Рисунок 7. Средний балл ЕГЭ

Следует отметить, что средний балл повышается во всех образовательных организациях, поэтому можем сделать вывод о том, что более сильные и перспективные студенты стали выбирать анализируемые нами вузы.

В разделе «научно-исследовательская деятельность» мы использовали такие показатели, как «общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения НИОКР», «объем НИОКР, выполненных собственными силами» и «общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и разработками», «работ, выполненных собственными силами». Ниже на диаграммах (рисунок 8,9,10) можем видеть, каким образом изменяются значения показателя привлечения внебюджетных средств от выполнения услуг и работ по данному направлению.



Рисунок 8. Объем НИОКР НГУАДИ



Рисунок 9. Объем НИОКР НГТУ



Рисунок 10. Объем НИОКР НГПУ

Показатель «международная деятельность» включает общую численность иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР, доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников (рисунок 11).

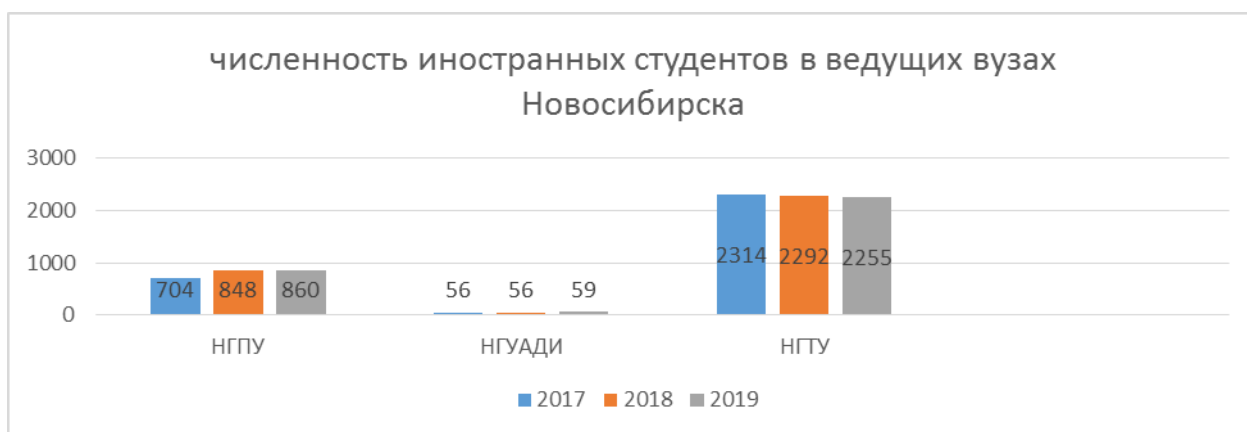


Рисунок 11. Численность иностранных студентов

Из приведенных данных видно, что иностранных студентов привлекает больше НГТУ. Скорее всего, это связано с ростом значения инженерных специальностей.

Финансово-экономическая деятельность основывается на таких показателях, как «доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза», «доля внебюджетных средств в доходах от образовательной деятельности», «доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза», «доля внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок» (рисунок 12, 13,14).



Рисунок 12. Финансово-экономическая деятельность НГУАДИ





**Рисунок 13. Финансово-экономическая деятельность НГТУ**



**Рисунок 14. Финансово-экономическая деятельность НГПУ**

Показатель кадрового состава складывается из общей численности работников образовательной организации (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), общей численности ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ), общей численности научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ) (рисунок 15).

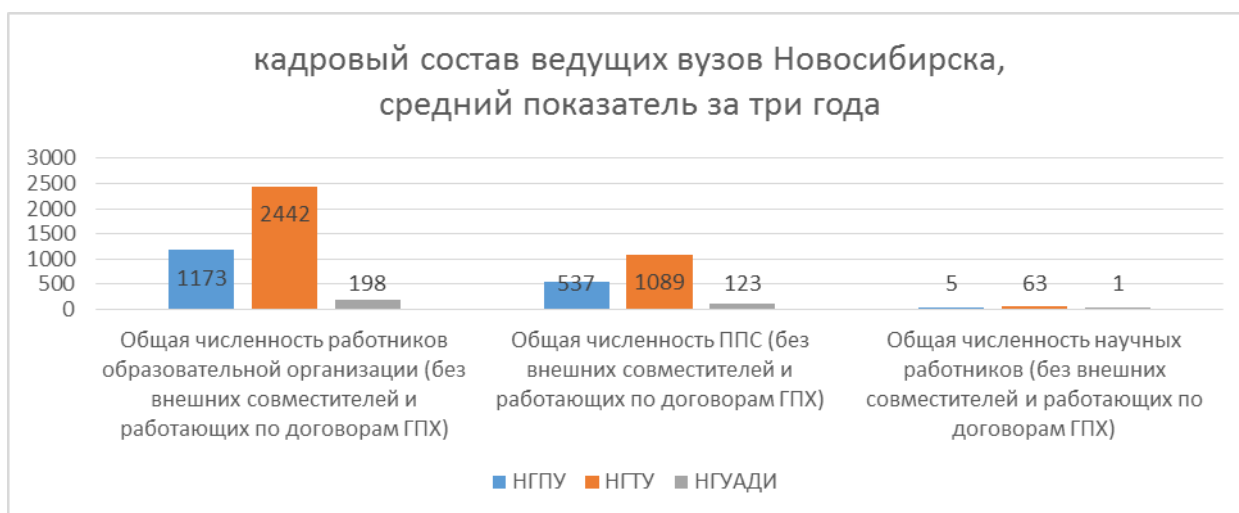


Рисунок 15. Кадровый состав

Для эффективного привлечения средств на реализацию проектов важное значение имеет доля ППС и научных работников, имеющих ученую степень. Этот показатель указывается в форме заявки на грант и показывает качественную составляющую научного сопровождения деятельности по проекту или программе. В заявке также важны другие индикаторы их квалификации (опыт участия в грантах, количество и ранг публикаций и другие) (рисунок 16).



Рисунок 16. Доля ППС, имеющих ученые степени, 2017-2019 годы

В зависимости от целей и характера мероприятия, на которое выделяются средства, в обозначенных вузах реализуются гранты в виде научно-исследовательских проектов, гранты на поездки для участия в конференциях, семинарах, научных школах. Существуют также гранты на поездки для участия в

конференции, конгрессе, круглом столе, семинаре или научной школе. Гранты на чтение лекций в другом образовательном учреждении, на длительную стажировку или учебу, на публикаторскую деятельность, на проведение экспедиции или полевых работ.

Премии, стипендиальные конкурсы и гранты, гранты на обучение за рубежом, например, в Китае, имеются во всех ведущих вузах. Реализацией проектов в виде научного исследования занимается исследовательская группа, состоящая из руководителя (куратора) и исполнителей проектной группы. Распространен такой вид коллаборации как соучастие в грантах партнеров из различных вузов или организаций, в том числе зарубежных. Это свойственно проектам для переводчиков, международным проектам, РФФИ, научно-техническим и инновационным разработкам, направленным на развитие топливно-энергетической и добывающей отраслей.

Деятельность по фандрайзингу изучаемых образовательных организаций регламентируется законодательно-правовыми документами РФ (их мы перечислили и охарактеризовали в первой главе), нормативными локальными документами вузов: Уставом вуза, положением о студенческом научном обществе, положением о научно-исследовательской работе, о проектной работе. Из документов следует, что приоритетными направлениями деятельности являются участие в научно-исследовательских, научно-образовательных программах, проектах, формируемым различными организациями, в том числе зарубежными. Студенческое научное общество является самостоятельным и независимым общественным объединением и подчиняется ректору и проректору по научной работе. В СНО входят председатель, заместитель председателя, студенты. Финансирование деятельности СНО осуществляется за счет внебюджетных средств, из фонда на поддержку научной деятельности, который формируется через отчисления средств за счет выполнения грантов и других форм дохода, а также посредством грантов, субсидий и иных форм поддержки вышестоящих государственных и частных фондов. Информация о грантодателях

размещена на сайтах учреждений, в разделе «инновации», подразделе «конкурсы и гранты» (НГПУ<sup>36</sup>), в разделе «наука и инновации», подразделе «конкурсы, стипендии, гранты» (НГТУ<sup>37</sup>), в разделе «наука» и также подразделе «конкурсы и гранты» (НГУАДИ<sup>38</sup>). Информация о конкурсах и грантах носит информационно-рекомендательный характер.

Все вузы оказывают платные услуги, издательские услуги, ведут учебно-производственную и предпринимательскую деятельность, сдают в аренду помещения, выполняют НИОКР. Фандрайзинговая деятельность строится на специфике образовательных программ вузов. Из трех образовательных организаций НГТУ является одним из перспективных вузов Новосибирска по формированию предпринимательской среды в студенческом сообществе, развитию инновационных компетенций, коммерциализации перспективных разработок. Вуз обладает достаточной долей собственного капитала, что позволяет ему участвовать в мегагрантах, направленных на решение научно-технических задач. НГТУ является региональным опорным вузом, что обуславливает его финансовую устойчивость и инвестиционную привлекательность.

Деятельность НГУАДИ направлена в большей степени на участие в конкурсах и грантах, программах творческого направления, хозяйственно-договорные НИОКР. Студенты и преподаватели разрабатывают дизайн-проекты и проектно-сметную документацию по благоустройству придомовых территорий города, реализуют научно-исследовательские работы по анализу комфортности городской среды, осуществляют проектирование объектов с использованием BIM-технологий, дизайн интерьеров различных организаций. В НГУАДИ, как и в НГТУ, внедрена система проектного обучения, включающая работу по реальным заказам, что позволяет студенту получить опыт работы еще во время обучения. И

---

<sup>36</sup> Сайт Новосибирский государственный педагогический университет <https://nspu.ru/training/ochnoe/>

<sup>37</sup> Сайт Новосибирского государственного технического университета [https://www.nstu.ru/science/contests\\_new](https://www.nstu.ru/science/contests_new)

<sup>38</sup> Сайт Новосибирский государственный университет архитектуры, дизайна и искусств <http://www.nsuada.ru/nauka/granty-i-konkursy/>

в этом связь фандрайзинга и образовательной деятельности позволяет вузу привлекать внебюджетные средства на развитие научного потенциала, что также существенно влияет на инвестиционную привлекательность. В НГПУ научные разработки, приносящие дополнительные средства, ведутся в области педагогических исследований.

Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» позволяет осуществлять многоканальное финансирование образовательного процесса и научно-исследовательской работы студентов и преподавателей<sup>39</sup>. Что позволяет более эффективно осуществлять системный подход к фандрайзингу и привлечению финансовых и нефинансовых ресурсов в рамках реализации научно-исследовательских и инновационных проектов, материального поощрения студентов и ученых в виде стипендий, премий.

Одной из основных стратегических задач фандрайзинговой деятельности является формирование компетенций для ведения эффективной фандрайзинговой деятельности у целевых групп. Можно выделить несколько направлений фандрайзинга, наиболее применимых для реализации в условиях вуза: привлечение средств путем участия в конкурсах на получение грантов, объявляемых как государством, так и частными фондами; привлечение целевых денежных средств, предоставляемых безвозмездно и безвозвратно на проведение научных или других исследований, опытно-конструкторских работ, обучение, лечение и другие цели с последующим отчетом об их использовании; участие в открытых федеральных, региональных и муниципальных конкурсах через систему государственных закупок. Эти мероприятия позволяют вузу эффективно развиваться. Особенностью последнего направления фандрайзинга является то, что вуз участвует в решении действительно насущных задач государственной

---

<sup>39</sup> Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений" [Электронный ресурс] <http://base.garant.ru/12175589/> (дата обращения 08.09.2019).

важности и в то же время повышает свою репутацию добросовестного и компетентного исполнителя.

И, наконец, существует еще один вид фандрайзинговой деятельности, который направлен на получение различного рода стипендий. Обычно целевая аудитория стипендиальной программы - это обучающиеся, показавшие результативность в обучении и научно-исследовательской деятельности, а также имеющие потенциал для дальнейшего развития собственной конкурентоспособности. Примерами наиболее популярных стипендиальных программ являются, программа благотворительного фонда Потанина, программы на получение стипендий для обучения в иностранных университетах (например, очень популярны стипендиальные программы на краткосрочное обучение в Китае).

Эффективность фандрайзинговой деятельности также во многом зависит от осведомленности целевой аудитории об имеющихся конкурсах, от активности сотрудников, преподавателей и студентов вуза, которые являются потенциальными заявителями на получение гранта, от грамотно составленной заявки на тот или иной конкурс, организационно-методического сопровождения проекта, включая и этап предоставления отчетности грантодателю.

Был проведен анализ, в ходе которого выделены общие для всех анализируемых вузов источники получения дополнительного финансирования. Это грантовые конкурсы российских филантропов: Благотворительный фонд В.О. Потанина, Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ), Российский научный фонд (РНФ). Гранты и стипендии Президента РФ, Министерства образования РФ, гранты и стипендии Правительства НСО, международные грантовые конкурсы на обучение, международные стипендиальные конкурсы. Другие группы образуют конкурсы для молодых ученых регионального и международного уровня. Учитывая особенности направлений образовательных программ, в НГУАДИ и, частично, в НГПУ студенты и ППС могут участвовать в конкурсах и грантах в области культуры и

искусства, конкурсах для дизайнеров (их очень много объявляет Министерство культуры). В НГТУ основной акцент сделан на гранты и конкурсы для прикладных исследований, на Фонд перспективных исследований (ФПИ) – конкурс лучших научно-технических решений. В НГПУ в приоритете конкурсы социальных проектов, конкурсы Российского научного фонда (РНФ), Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ).

Фандрайзинговая деятельность предполагает поиск потенциальных источников финансирования, обоснование потребности в средствах и соотношение с интересами финансовых донаторов, формирование, поддержание и развитие связей с финансовыми донорами, формирование общественного мнения в пользу поддержки деятельности организации. В фандрайзинге нуждается как организация, так и частное лицо, связанное с исследовательской и образовательной деятельностью. Поэтому фандрайзинг может вестись человеком, представляющим как всю некоммерческую организацию, структурные подразделения (лаборатория, кафедра, сектор и другие), так и себя лично. В настоящее время исследовательская работа не проходит без участия исследователей в осуществлении краткосрочных и среднесрочных проектов, финансовую поддержку которых осуществляют различные отечественные и зарубежные фонды и грантодающие организации. Умение четко разработать заявку, презентовать программу мероприятий, нацеленных на достижение конкретных задач, является залогом успеха в деле проведения научных изысканий. И на это направлены усилия сотрудников службы фандрайзинга.

В процессе работы над заявкой студенты овладевают теоретическими и практическими знаниями проектного менеджмента. Приобретенные личностные (лидерские качества и способности), профессиональные (разработка этапов проекта, планирование исследовательской деятельности), социальные (умение работать в группе, овладение принципами проектного стиля работы) позволяют повысить своеобразные знания, умения, навыки в области фандрайзинговой деятельности.

Разработка и реализация научных проектов важная часть научно-исследовательской работы в вузе любой направленности. В учреждениях высшего образования рассмотренных вузов уделяется большое внимание таким актуальным сферам научной деятельности, как поиск грантов, участие в национальных и международных образовательных и исследовательских программах, осуществление проектных разработок.

Эффективность фандрайзинга зависит от выбора средств привлечения дополнительных финансов, поступающих также от внешних источников. Финансовые средства, полученные от консалдинговых услуг, организации и проведения конференций на основе взносов, оказания платных услуг, договорных работ могут в дальнейшем использоваться для реализации проекта.

Практикуется получение финансовой поддержки от зарубежных фондов при реализации совместных с иностранными партнерами проектов. Средства из местного российского бюджета, чаще всего выделяются тогда, когда проект интересен иностранной грантодающей структуре, в частности так работает РФФИ. Здесь также важно соответствовать приоритетному направлению. Это удается НГТУ в рамках реализации развития технопарка, НГУАДИ в рамках реализации проектов и программ, направленных на градостроительство, озеленение, поддержание экологии, дизайн. Основные направления научных исследований НГПУ направлены на решение проблем в сфере общего и высшего образования. Научная деятельность осуществляется во взаимодействии с образовательными учреждениями и ведомствами на основе разработки и реализации совместных программ, исследований, созданием результатов интеллектуальной деятельности, защитой и внедрением их на базе новых технологий.

Средства на реализацию программ экологического, здоровьесберегающего, социального направления, полученные из иных отечественных фондов, поступают в НГПУ, НГУАДИ. На практические мероприятия, издание методической, научной литературы привлекаются внебюджетные средства во все



рассматриваемые вузы. Кроме этого обеспечивает приток средств участие вузов в государственных (или региональных) целевых программах. Выше описанное свидетельствует о том, что основными донорами в сфере образования являются государственные структуры и частные бизнес-фонды. Для разработки модели и материалов к стратегии фандрайзинговой деятельности составим SWOT-анализ фандрайзинговой деятельности НГПУ (таблица 4)

Таблица 4 - SWOT-анализ фандрайзинговой деятельности НГПУ

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Регулярные мероприятия по выполнению НИОКР</p> <p>Сотрудничество с ведущими российскими и зарубежными вузами и научными центрами</p> <p>Наличие заключенных договоров с вузами и зарубежными организациями.</p> <p>Наличие высококвалифицированного ППС</p> <p>Вовлечение ППС в научно-исследовательскую и инновационную деятельность</p> <p>Разработана стратегическая программа развития вуза</p> <p>Наличие локальных документов по развитию фандрайзинга (положение о фандрайзинговом центре, Устав АНО РЦПНСП «ИНИЦИАТИВА»)</p> <p>Наличие Центра фандрайзинговой деятельности</p> <p>Создание АНО РЦПНСП «ИНИЦИАТИВА» (Автономная некоммерческая организация Ресурсный центр поддержки научно-образовательных и социально-культурных проектов «Инициатива»)</p> <p>Опыт участия в научных конкурсах и грантах студентов, аспирантов, ППС</p> <p>Опыт привлечения средств из федерального, регионального бюджетов и международных фондов</p> <p>Высокий уровень обеспеченности компьютерной техникой и информационными</p>	<p>Недостаточно высокие объемы НИР.</p> <p>Недостаточно высокий уровень коммерциализации разработок ученых университета.</p> <p>Слабая мотивированность сотрудников в результатах своего труда.</p> <p>Низкая фандрайзинговая активность менеджеров системы образования (руководителей структурных подразделений, НКО)</p> <p>Недостаточно ведется деятельность по продвижению проектных идей и результатов реализации проектов в массовую практику</p> <p>Недостаточность тиражирования позитивных результатов управления фандрайзингом</p> <p>Недостаточно развита система обучения фандрайзингу</p>

<p>ресурсами</p> <p>Большой объем внебюджетных средств, поступающих за обучение и научно-исследовательские работы</p> <p>Позитивный имидж вуза в регионе</p>	
Возможности	Угрозы
<p>Наличие программных документов на уровне Министерства образования и науки Российской Федерации, обеспечивающих обновление системы управления образованием</p> <p>Появление законодательной основы для создания малых инновационных предприятий при вузах</p> <p>Увеличение спроса на дополнительное профессиональное образование, педагогические специальности</p> <p>Спрос на специалистов-фандрайзеров</p> <p>Активное развитие зарубежных партнерств</p> <p>Внедрение системы менеджмента качества</p>	<p>Ориентация системы образования на процесс, а не на достижение конкретных образовательных результатов и социальных эффектов</p> <p>Сокращение бюджетного финансирования</p> <p>Низкий престиж преподавательской и научной деятельности в обществе</p> <p>Отсутствие бизнес-инкубаторов по созданию и реализации проектов</p>

Комбинации разных элементов SWOT-анализа образуют определенные локальные стратегии: «возможности и сильные стороны» используют для разработки стратегии развития; «возможности и слабые стороны» для разработки стратегии внутренних преобразований; «угрозы и слабые стороны» рассматриваются как ограничение стратегического развития; «угрозы и сильные стороны» используется как стратегия потенциальных преимуществ. Подробный анализ и соотнесение комбинаций разных элементов описаны в следующей главе.

## 2.2 Модель фандрайзинговой деятельности ФГБОУ ВО «НГПУ»

Центр фандрайзинговой деятельности как отдельное структурное подразделение в вузе организовано и снабжено необходимыми для работы документами, но четкой структуры по взаимодействию с другими

подразделениями университета в документах не прописано. По имеющимся в свободном доступе документам и результатам наблюдений мы реконструировали схему структурного взаимодействия центра фандрайзинговой деятельности и создали на ее основе уточненную модель управления фандрайзинговой деятельностью НГПУ.

В современных условиях применение модели как способа описания действительности, а моделирования как метода исследования является востребованным в различных сферах деятельности. Обозначенные категории, пришедшие из кибернетики, стали общенаучными понятиями. Многие ученые в своих трудах используют модели и методы моделирования. Проведем анализ различных подходов к определению данного понятия (таблица 5).

Таблица 5 - Понятие «модель»

источник	понятие
Локшина С.М. Краткий словарь иностранных слов	Модель или «modele» (фран.) - образцовый экземпляр какого-либо изделия; прообраз; образец для изготовления, создания чего-либо.
Аверинцев С.С. Философия: энциклопедический словарь	Модель - это аналог или структура, схематичное обозначение, система знаков какого-либо специального фрагмента реальности природы или социума, порождения культуры человека, концептуально-теоретического образования
Неуймин Я.Г. Модели в науке и технике: История, теория, практика	Модель - специфический объект, представляющий собой описание средствами знаков и созданный для получения и хранения информации в форме

С точки зрения изучения фандрайзинга образовательной организации модель - это система, включающая в себя набор структурных компонентов, определенным образом взаимодействующих между собой; в результате этого взаимодействия реализуется деятельность, направленная на поиск источников и привлечение средств для выполнения образовательных, научно-исследовательских проектов и программ, требующих серьезных финансовых вложений, материальных ресурсов или труда добровольцев. Процесс предполагает активное взаимодействие и ориентирование всех структурных

компонентов системы на развитие инвестиционной привлекательности образовательной организации.

При построении модели фандрайзинговой деятельности мы взяли за основу Программу развития федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Новосибирский государственный педагогический университет» на 2018–2022 годы и использовали структурно-функциональный подход к моделированию, так как он позволяет рассмотреть организационную структуру деятельности и сопоставить функциональные возможности всех подразделений вуза по интересующему нас направлению. Ниже представлена существующая организационная структура вуза по фандрайзинговой деятельности, отраженная в Положении Центра фандрайзинговой деятельности (рисунок 17).



Рисунок 17. Организационная структура центра фандрайзинговой деятельности НГПУ, отраженная в Положении

В реальности же эти связи шире и разнообразнее. Взаимодействие со структурными подразделениями основано на информировании, координации, контроле и методической помощи при подготовке заявки и отчетности по проекту и реализации других направлений деятельности. Особое значение в построении модели имеют такие позиции, как подготовленность субъектов данного процесса (преподавателей, студентов), материальная (ресурсная) база, позволяющая обеспечить доступ к источникам информации (онлайн-ресурсы фондов,

грантодающих организаций, электронные библиотеки, базы данных, включающие информационные, справочные и поисковые системы), грантовая инфраструктура региона. Модель развития фандрайзинговой деятельности мы представим в виде системы взаимосвязанных компонентов, реализующих различные функции: организационные, информационные, диагностические, оценочно-аналитические и другие (рисунок 18). Функциональные взаимоотношения по фандрайзинговой деятельности представлены в таблице 6.

Фандрайзинговая деятельность в вузе осуществляется под общим руководством ректора совместно с ученым советом НГПУ. Администрирование фандрайзинговой деятельности осуществляет непосредственно проректор по стратегическому развитию. Эти соотношения отражены в Положении о центре фандрайзинговой деятельности. Возглавляет Центр фандрайзинговой деятельности руководитель (директор). Функции этого структурного подразделения, согласно нормативному документу, заключаются во взаимодействии, координации и контроле реализации научно-исследовательской и других грантовых проектов структурных подразделений, научно-исследовательских лабораторий университета. Кроме ЦФД, в вузе создана автономная некоммерческая организация, деятельность которой направлена на содействие научно-образовательным и социально-культурным проектам. Руководство автономной некоммерческой организацией осуществляется Правлением, избираемым сроком на пять лет. Фандрайзинговый центр и автономная некоммерческая организация работают в тесном взаимодействии в ходе создания и реализации проектов.

Центр фандрайзинговой деятельности взаимодействует со структурными подразделениями вуза: институтами, факультетами, научными школами, научно-образовательными центрами, лабораториями, общественными и автономными организациями, ресурсными центрами и другими. Его деятельность регламентируется нормативно-правовыми документами РФ, обеспечивающими функционирование системы управления образованием.

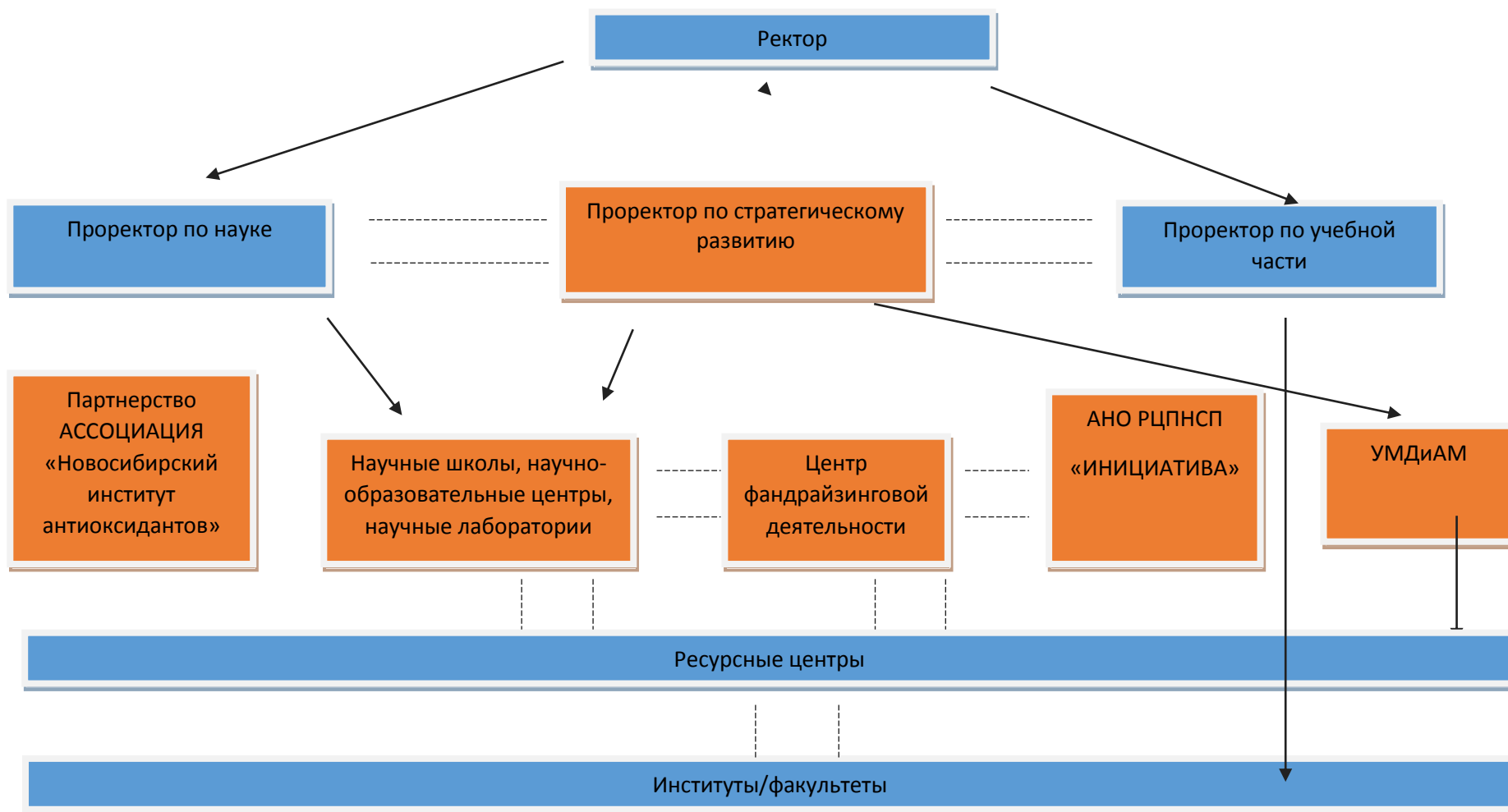


Рисунок 18. Модель фандрайзинговой деятельности НГПУ

Таблица 6 – функциональные взаимоотношения структурных подразделений

<p>Проректор по стратегическому развитию Проректор по науке</p>	<p>Администрирующие, организационные, аналитическо-мониторинговые, контролирующие Организует разработку локальных документов по развитию и поддержке фандрайзинговой деятельности</p>	<p>Деятельность направлена на создание условий для развития инструментов привлечения средств, влияющих на инвестиционную привлекательность вуза.</p>
<p>Центр фандрайзинговой деятельности</p>	<p>сотрудничество в пределах своей компетенции с органами государственной власти, фондами и организациями г. Новосибирска, Новосибирской области и Российской Федерации; взаимодействие с институтами, факультетами, кафедрами, центрами, отделами, научно-исследовательскими лабораториями и координация их научно-исследовательской деятельности, научно-технических программ и грантовой деятельности, контроль хода исполнения; формирование банка проектов Информирующая, методическая, контролирующая ЦФД налаживает связи, устанавливает контакты с потенциальными спонсорами</p>	<p>организация активного участия ФГБОУ ВО «НГПУ» в конкурсах различного уровня на соискание грантов; организация деятельности, направленной на приобретение потенциальными грантозаявителями знаний, умений и навыков, необходимых для написания заявок, отчетов; координация и научно-методическое сопровождение подготовки и подачи конкурсных заявок, текущих и итоговых отчетов, реализация финансируемых проектов.</p>
<p>АНО РЦПНСП «ИНИЦИАТИВА»</p>	<p>Информирующая, методическая. Налаживание контактов со потенциальными и реальными спонсорами. Участие в проектных грантовых конкурсах</p>	<p>Деятельность направлена на участие в грантовых конкурсах на привлечение средств. Поддерживает инициативы и способствует привлечению средств на разработку и внедрение научно-исследовательских проектов.</p>
<p>Научные школы, научно-образовательные центры, научные лаборатории</p>	<p>Информирующая, научно-исследовательская, опытно-конструкторская, внедренческая, подготовка научных кадров</p>	<p>проведение научных исследований/творческих работ, создание инновационного продукта, подготовка научных/творческих кадров высшей квалификации в соответствии с научной/творческой программой школы и направлениями подготовки</p>

<p>Партнерство АССОЦИАЦИЯ «Новосибирский институт антиоксидантов»</p>	<p>Подготовка специалистов высшей квалификации Установление контактов и развитие сотрудничества с ведущими специалистами России и других стран. Организация и проведение научно-практических конференций и семинаров</p>	<p>Деятельность направлена на участие в грантовых конкурсах на привлечение средств. Поддерживает инициативы и способствует привлечению средств на разработку и внедрение научно- исследовательских проектов.</p>
<p>Управление международной деятельности и академической мобильности</p>	<p>Взаимодействие с подразделениями Министерства науки и высшего образования РФ, администрации Новосибирской области, российскими и зарубежными вузами, научными центрами, организациями и фондами; анализ сведений о международной деятельности и академической мобильности; сопровождение официальных делегаций из российских и зарубежных вузов; поиск вузов-партнёров; участие в разработке совместных образовательных программ, программ двух дипломов</p>	<p>Деятельность направлена на установление партнерства и развитие договорных отношений с зарубежными и российскими учреждениями. Обеспечение академической мобильности и программ обмена с зарубежными и российскими вузами. Привлечение ведущих зарубежных и отечественных ученых и специалистов. Разработка и реализация внутренних нормативных документов в области международного сотрудничества и академической мобильности. Организационная поддержка подразделений по осуществлению международной деятельности и академической мобильности</p>

Рассмотрим подробнее функционирование структурных компонентов модели, отраженной в схеме.

Здесь мы выделяем внешнее и внутреннее функционирование. Внешнее функционирование заключается в поиске новых источников для привлечения средств. Сюда мы можем отнести отношения с попечителями, спонсорами, различными фондами, государственными и местными властями, направленные на получение материальной, организационной помощи, установление контактов с менеджерами средств массовой информации. На эти процессы взаимоотношений влияют социальные факторы и обстоятельства, например, темпы экономического



развития, нормативно-правовая база, уровень развития инфраструктуры, и человеческого капитала территории.

Внутренне функционирование заключается в ниже описанных связях и отношениях. Информирование со стороны специалистов центра фандрайзинговой деятельности осуществляется путем размещения информации на сайте НГПУ, в ходе проведения семинаров, в Информационно-аналитической системе «Российское образование для иностранных граждан». При сотрудничестве научно-образовательных центров, организованных при кафедрах, центра фандрайзинговой деятельности происходит трансляция информации о возможности участия в конкурсе на привлечение средств для реализации научно-исследовательского и другого проекта потенциальных соискателей грантов. Автономная некоммерческая организация занимается информированием о грантодателях посредством размещения в социальной сети, в группе «Вконтакте».

Содержательный компонент заключается в разработке и создании условий для развития фандрайзинговой деятельности:

Разработка предложений по совершенствованию работы, направленной на развитие фандрайзинга.

Разработка и реализация планов профессионально-личностного развития фандрайзеров.

Разработка и реализация программ повышения квалификации специалистов фандрайзеров на основе внутреннего и внешнего аудита фандрайзинговой деятельности.

Создание мотивационных условий повышения компетенций ППС образовательной организации.

Научные лаборатории, кафедры и факультеты (научно-педагогические работники, студенты) участвуют в конкурсах, научно-исследовательских и других проектах при координации сотрудников центра фандрайзинговой деятельности. В числе организаций-грантодателей: Международный Фонд Технологий и Инвестиций, Национальный фонд «Молодые лидеры», Российский Гуманитарный

Научный Фонд (РГНФ), Российский Фонд Фундаментальных Исследований (РФФИ), Фонд «Новая Евразия», Фонд некоммерческих программ «Династия», Фонд поддержки образования и науки (Алферовский фонд), Фонд содействия отечественной науке, Фонд содействия развитию инновационной деятельности высшей школы (Фонд СИНД), Совет по грантам Президента Российской Федерации для поддержки российских ученых и ведущих научных школ, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (Фонд Бортника), Фонд «Сколково», Фонд Михаила Прохорова (Благотворительный фонд культурных инициатив). Организация работы по Программе академической мобильности в рамках международной деятельности осуществляется, в том числе, проректором по учебной части, а также посредством деятельности сотрудников Управления международной деятельности и академической мобильности (УМДиАМ). И в этом состоит взаимодействие центра фандрайзинговой деятельности и международного направления деятельности. Деятельность по Программе академической мобильности финансируется за счет грантов, стипендий, программ международных и частных фондов, из фондов поддержки и развития высшего и послевузовского образования, субсидий, выделяемых на эту деятельность. В настоящее время НГПУ сотрудничает с зарубежными образовательными организациями в 22 странах мира.

За счет средств НГПУ проводится конкурс инициативных проектов, в котором могут участвовать структурные подразделения, научные школы, временные коллективы и сотрудники. Победители получают финансирование на выполнение НИР; это, главным образом, проекты, направленные на создание наукоемких технологий и развитие научной мобильности. Такое финансирование собственных проектов необходимо вузу для обеспечения «старта» приоритетных направлений. Организацию и проведение конкурса проектов по грантам на научную деятельность возглавляет проректор по научной работе. Эти отношения отражают связь научной структуры и фандрайзинга.



осуществляется научными центрами, центром фандрайзинговой деятельности, проректорами по науке и стратегическому развитию.

Деятельностный компонент определяет смысл фандрайзинговой деятельности. Условия для развития фандрайзинга в НГПУ созданы и отражены в таких нормативных документах, как Устав, Программа развития на 2018-2022 годы, Положение о научной школе, Положение об управлении международной деятельности и академической мобильности, Положение об академической мобильности, Положение о грантах на научную деятельность, Положение о научных проектных лабораториях, Положение о научно-образовательных центрах, Положение об институте/факультете, Положение о центре фандрайзинговой деятельности и другие. Опираясь на показатели фандрайзинговой деятельности, описанные в предыдущем параграфе, можем констатировать, что в деятельности отдельных структурных подразделений вуза уделяется недостаточно внимания развитию фандрайзинга при организации научно-исследовательской деятельности. Развитие прикладной и фундаментальной науки, сохранение и поддержка научных школ требует более масштабной вовлеченности студентов и педагогических работников.

При этом важнейшим фактором является корреляция научной тематики университета с приоритетными направлениями развития отечественной и мировой науки, а также продуктивность ее системной организации применительно к научно-педагогическому сообществу, вообще, внешним инвесторам и заказчикам, в частности.

Оценочно-компонент модели результатов. Деятельность по внедрению инструментов фандрайзинга регулярно анализируется сотрудниками центра фандрайзинга и проректором по стратегическому развитию. Мониторинг результатов фандрайзинговой деятельности позволяет определять проблемы и находить пути их решения. Научные стажировки преподавательского состава, научных работников в ведущие российские и международные научно-образовательные центры влияют на рост квалификации научно-педагогических

работников. Отбор квалифицированных научно-педагогических работников, результативность аспирантуры по подготовке кандидатов наук позволяют подготовить сильную заявку, отвечающую требованиям грантодателя и повысить шансы на поддержку проекта. Для эффективной деятельности по привлечению средств важно учитывать уровень квалификации специалистов по фандрайзингу. К сожалению, в вузе дисциплина «Фандрайзинг» есть только в составе некоторых программ. Вместе с тем она позволила бы студенту получить компетенции профессионального фандрайзера, что сейчас очень актуально.

При построении модели важно учитывать региональную инфраструктуру в области инвестиций. Университет реализует фундаментальные и прикладные научные исследования. Более 13 лет в НГПУ действует некоммерческое партнерство АССОЦИАЦИЯ «Новосибирский институт антиоксидантов», основное направление которого – это научные исследования и разработки в области естественных и технических наук. Предпринимательская деятельность этой организации позволяет внедрять результаты исследований в перспективные направления развития региона и тем самым влиять на инвестиционную привлекательность вуза.

В университете разработана система рейтинговой оценки, которая учитывает приоритетные направления научно-технологического развития. Критерии соответствуют общероссийским министерским требованиям и подробно описаны в главе 1 и параграфе 2.1. Материально-техническая база университета позволяет апробировать результаты научных исследований, расширять практику академического обмена и обучения студентов и преподавателей не только из региона, но из ближнего и дальнего зарубежья. Это делает вуз более привлекательным для студентов.

Малые предприятия вуза занимаются реализацией продуктов инновационной деятельности, руководствуясь соответствующими законодательными актами Российской Федерации. Администрирование инновационной деятельности происходит диверсифицировано, то есть создание

различных форм собственности (ассоциаций, общественных организаций, филиалов) и моделей управления этой собственностью. Такая форма позволяет открыть границы для процесса всестороннего развития, разработки и внедрения новых продуктов научно-исследовательской деятельности на рынке образовательных услуг.

Интеграция научно-исследовательской деятельности и образовательного процесса будет более эффективной при большем вовлечении заинтересованных лиц в процесс фундаментальных и прикладных исследований. Это позволит университету стать более конкурентоспособным учреждением, осуществляющим деятельность в соответствии с требованиями Министерства образования и науки Российской Федерации.

Мы изучили управленческую модель фандрайзинговой деятельности и предлагаем рассмотреть вопрос о необходимости подготовки специалистов по фандрайзингу. Наладить более системное взаимодействие со структурными подразделениями, подумать над созданием фонда целевого капитала (эндаумента). Эндаумент позволяет аккумулировать средства для реализации масштабных проектов в области фундаментальных и прикладных наук. Финансовые средства поступают в фонд от благотворительных организаций, попечителей, спонсоров, выпускников вуза.

Фандрайзинг сейчас является одним из ключевых элементов в поддержке инициатив общественных объединений, общественных групп в вузе. Важность привлечения средств в условиях современного рынка образовательных услуг создала потребность в более сильных и успешных программах развития фандрайзинговой деятельности.

### **2.3 Предложения по стратегии развития фандрайзинга в ФГБОУ ВО «НГПУ»**

Стратегия – это общий план для достижения определенной цели в какой-либо области или направлении деятельности. Стратегия фандрайзинга должна

включать в себя следующие аспекты деятельности: создание в вузе условий для развития его инвестиционной привлекательности, фандрайзинговой культуры, включая обучение фандрайзингу; разработку стратегических и оперативных планов, в том числе внедрение новых подходов, мониторинг и оценку результатов фандрайзинговой деятельности. В основе организационной теории и стратегического управления лежит эффективность фандрайзинговых кампаний и эффективность организации в целом. Наиболее часто используемым и очевидным подходом к определению организационной эффективности является измерение того, в какой степени организация достигает своих целей.

В интегрированной модели эффективности фиксируются два аспекта некоммерческой эффективности: эффективность управления и эффективность программы. Оба эти измерения дополнительно сводятся к двум компонентам: структура и результаты. О критериях оценки эффективности мы говорили в первой главе. Оценка эффективности работы фандрайзинговой кампании может быть достигнута путем установления набора критериев и восприятия экспертов на достижение целей кампании.

В разработке предложений по стратегии фандрайзинга в вузе мы опирались на результаты SWOT-анализа, представленные в параграфе 2.2. Результаты по направлению «сильные стороны – внешние угрозы» дает возможность предполагать использование сильных сторон фандрайзинговой деятельности образовательной организации для устранения угроз из внешней среды. Для получения отдачи от возможностей внешней среды для разработки стратегии используем показатель «сильные стороны – внешние возможности». На результаты «слабые стороны – внешние возможности» мы ориентируемся при преодолении имеющихся слабых мест в фандрайзинговой деятельности. Задачи стратегии фандрайзинга, предусматривающие решение вопроса предотвращения угроз, исходящих из внешней среды, определяются из показателя «слабые стороны – внешние угрозы».

Выявление возможностей и угроз со стороны макросреды осуществляются в процессе анализа политико-правовых, экономических, социокультурных и технологических факторов. При этом считаем важно не только фиксировать наличие возможностей или угроз и оценивать силу влияния, но и прогнозировать изменения этого влияния на фандрайзинговую деятельность в стратегической перспективе. С этой целью мы используем описание влияния факторов среды, матрицы возможностей и матрицы угроз.

При анализе факторов мезосреды, которая представлена конкурентами на рынке образовательных услуг, учитываются факторы, относящиеся к потенциальным возможностям или угрозам со стороны мезосреды (органы власти (местные и региональные), средства массовой информации, контролирующие органы, общественные организации и т.д.).

На этапе анализа микросреды фандрайзинговой деятельности мы опираемся на сильные и слабые ее стороны. Образовательную организацию будем рассматривать как систему, состоящую из подсистем, реализующих управленческую, образовательную, научно-консалтинговую, экономическую, маркетинговую и хозяйственную функции (таблица 7).

Рассмотрим подробнее сильные стороны фандрайзинговой деятельности университета. НГПУ является одним из ведущих высших образовательных учреждений в Сибирском федеральном округе, что не может не сказаться на его известности и престижности для студентов и преподавателей.

Таблица 7 - Матрица решений как результат SWOT-анализа

	<p><b>S (сильные стороны)</b>          Позитивный имидж вуза в регионе</p> <p>Наличие высококвалифицированного ППС и НПР</p> <p>Более 60% преподавательского состава имеют ученую степень</p>	<p><b>I. SO – за счет сильных сторон и возможностей из внешней среды повысить эффективность деятельности организации</b></p>	<p><b>O (внешние возможности)</b>          Поддержка на уровне государства фандрайзинговой деятельности</p> <p>Повышение проходного бала</p> <p>Прием студентов на</p>
--	---	--	--



	<p>Есть структурное подразделение центр фандрайзинговой деятельности</p> <p>Есть отдельная автономная некоммерческая организация АНО РЦПНСП «ИНИЦИАТИВА»</p> <p>Есть достаточная материальная база для научно-исследовательской деятельности (оборудование, библиотека, помещения и т.п.)</p> <p>Выполняется большой объем НИР по договорам и грантам</p> <p>Выполняются мероприятия по выполнению НИОКР</p> <p>Налажено сотрудничество с ведущими российскими и зарубежными вузами и научными центрами</p> <p>Внедрение СМК</p>		<p>контрактной основе</p> <p>Увеличение спроса на дополнительное профессиональное образование</p> <p>Повышение спроса на специалистов по фандрайзингу</p>
<p><b>W (слабые стороны)</b> Низкая фандрайзинговая активность руководителей структурных подразделений Недостаточно рациональное использование интеллектуального профессорского ресурса Старение управленческих кадров. Недостаточно</p>	<p>II. SW – за счет сильных сторон организации минимизировать (устранить) негативное влияние слабых сторон на деятельность организации</p>	<p>VI. SOW – за счет сильных сторон и возможностей из внешней среды минимизировать (устранить) негативное влияние слабых сторон на деятельность организации</p>	<p>III. OW – за счет внешних возможностей минимизировать (устранить) негативное влияние слабых сторон организации на ее деятельность</p>

развита система обучения фандрайзингу			
<b>Т (внешние угрозы)</b> Изменение законодательной базы, политики государства. Сокращение бюджетного финансирования. Низкий престиж преподавательской и научной деятельности в обществе	IV. ST – за счет сильных сторон организации минимизировать (устранить) негативное влияние внешних угроз на деятельность организации	VII. SOT – за счет сильных сторон и возможностей из внешней среды минимизировать (устранить) влияние внешних угроз на деятельность организации	V. OT – за счет внешних возможностей минимизировать (устранить) влияние внешних угроз на деятельность организации

Выделение в отдельное структурное подразделение такого направления как фандрайзинг не могло не сказаться на развитии фандрайзинговой деятельности. В созданных при кафедрах научных центрах, школах проводится работа по привлечению финансовых средств через участие в грантовых мероприятиях. Проекты реализуются проектными командами, в состав которых входят квалифицированные специалисты из сотрудников вуза. Направление фандрайзинговой деятельности выражается в реализации проектов, направленных на развитие территорий. Достаточно хорошая материально-техническая база, научная база для проведения научно-исследовательских работ позволяет внедрять результаты НИР и НИОКР в систему педагогического образования на уровне региона, ближнего и дальнего зарубежья. Созданная в 2017 году автономная некоммерческая организация также положительно влияет на развития фандрайзинговой деятельности в вузе.

Наряду с тем, что в вузе развитию фандрайзинговой деятельности уделяется большое внимание, мы можем наблюдать низкую активность отдельных

структурных подразделений, направленную на разработку проектов. Отсюда и нерациональное использование интеллектуального ресурса, имеющегося в университете. Подробно этот вопрос представлен на рисунке «Анализ поданных и поддержанных заявок» в параграфе 2.1. Решению этого вопроса может способствовать финансовая мотивация в виде доплат за проектную и грантовую деятельность. Вопрос кадровой политики в области фандрайзинга также важен, большое количество педагогических работников вуза не имеют достаточных компетенций для реализации фандрайзинговой деятельности; чтобы повысить уровень знаний по организации фандрайзинговой кампании в вузе необходимо активизировать работу по системному обучению фандрайзингу, ввести адресное обращение к ППС на основе их научных предпочтений и научно-методического задела.

Имеющиеся во внешней среде угрозы связаны со снижением финансирования образовательных учреждений, непрестижность научной деятельности, хотя в планах государственной политики Российской Федерации научная деятельность поддерживается и поощряется.

Возможности университета оказывать платные услуги от обучения, издательской деятельности, деятельности малых предприятий, филиалов также влияют на инвестиционную привлекательность. Больше возможностей по привлечению финансовых средств появилось в последнее время в связи с политикой государства в области научно-прикладной деятельности образовательных организаций высшего звена.

Таким образом, несмотря на наличие слабых сторон и угроз со стороны внешней среды, деятельность по развитию фандрайзинга можем считать достаточно эффективной. Сохранение тенденции высоких проходных баллов и востребованности вуза говорит о его престижности и конкурентоспособности. В преподавательском составе наблюдается некоторая перегруженность аудиторной и иной нагрузкой, что не позволяет рационально использовать интеллектуальный ресурс на проектную деятельность, но благодаря развивающейся деятельности по

привлечению финансов сотрудники могут рассчитывать на дополнительные выплаты как привлеченные специалисты для реализации проекта.

Как одно из предложений можно использовать принцип разделения ППС на категории в зависимости от индивидуальных особенностей и предпочтений (учебно-методической, научно-исследовательской, организационно-методической и другие виды деятельности). Тогда в работе временных ППС будет преобладать одна из деятельностей и появится специализация. В университете сложилась хорошая материальная база, имеются библиотека, компьютеры, оборудование, в том числе для людей с ограниченными возможностями здоровья. Университет регулярно получает новые патенты на изобретения, работающих в его стенах ученых, в разработки патентов и изобретений включают студентов, что позволяет поддерживать репутацию вуза, гарантирует благоприятный сценарий его развития в будущем.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что университет функционирует в достаточно благоприятной среде. Имеющиеся недостатки можно устранить. Угрозы, существующие во внешней среде, могут негативно сказаться на деятельности вуза в будущем, поэтому нужно уже сегодня улучшать фандрайзинговую культуру, преподавательский состав университета. Важно продолжать развивать методическую базу. Университет может и должен использовать имеющуюся возможность развития фандрайзинговой деятельности востребованное и набирающее обороты направление.

Среди причин, тормозящих развитие фандрайзинга в университете, можно назвать отсутствие фандрайзинговой стратегии образовательного учреждения, отсутствие достаточных компетенций и опыта фандрайзинговой деятельности у значительного количества ППС. Партнерство социальных, экономических, политических субъектов на современном этапе приобретает черты взаимной заинтересованности и сотрудничества. Задача руководителя образовательного учреждения вовремя включиться в эти взаимоотношения.

Этапы фандрайзингового планирования, как и любого другого планирования предполагает наличие цели. В данном случае цели развития фандрайзинга в университете должны удовлетворять критериям SMART. Согласно этому принципу цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, ориентированной на результат, ограниченной во времени. Цель стратегии развития фандрайзинговой деятельности НГПУ может быть сформулирована следующим образом: развитие инвестиционной привлекательности вуза как основного ресурса для решения приоритетных инновационных задач региона и страны в сфере высшего педагогического образования.

Задачи стратегии фандрайзинговой деятельности могут быть сформулированы таким образом:

- 1) совершенствование системы взаимодействий между структурными подразделениями;
- 2) развитие фандрайзинговой культуры и фандрайзинговых компетенций у ППС и научных сотрудников университета;
- 3) повышение результативности участия в конкурсах на получение грантов, применение инструментов фандрайзинга;
- 4) повышение эффективности использования ресурсов университета для привлечения финансовых, материальных, человеческих ресурсов;

К первой задаче предлагаем использовать следующие методы: проведение семинаров, тренингов; создание проектных инкубаторов, школ, лабораторий, центров. Ко второй задаче предлагаем ввести в программу обучения курсы по обучению фандрайзингу или ввести дисциплину по обучению фандрайзингу. К третьей задаче - создание малых предприятий в вузе для реализации научных разработок, создание некоммерческих организаций в университете; привлечение спонсоров для реализации проектов и налаживание контактов со спонсорами и донорами, путем рассылок, писем, адресных обращений к грантодателям и привлечение заинтересованных лиц. К четвертой задаче - использовать средства

теле- и интернет-коммуникаций для рекламы и анонсирования проектных программ и грантов; осуществлять информирование об организациях-грантодателях через средства массовой информации, интернет.

Другой важной рекомендацией к четвертому пункту является предложение о создании фонда целевого капитала – эндаумент-фонда, деятельность которого позволяет накапливать финансовые ресурсы и обеспечивать стабильное развитие университета в долгосрочной перспективе. Деятельность эндаумента прозрачна, направлена на формирование инвестиционной политики. Развитие вуза ведется за счет доходов от инвестирования целевого капитала. Благодаря такому подходу целевой капитал обеспечивает долгосрочную финансовую устойчивость вуза. Эндаумент идеален для финансирования стипендий, исследовательских грантов и других программ, требующих ритмичного финансирования независимо от поступления привлеченных средств. Согласно российскому законодательству, управление эндаументом осуществляет Попечительский совет фонда, который является завершающим элементом инфраструктуры фандрайзинга. Управляющими органами Фонда являются: Ученый Совет университета, Попечительский Совет Фонда, Исполнительный директор Фонда, заместитель исполнительного директора. Высшим органом управления Фонда является Ученый Совет вуза.

Сегодня, привлекая средства в эндаумент, появляется реальная возможность обеспечить будущее вуза на перспективу. Создание фонда, средства которого не будут расходоваться на текущую деятельность, а будут инвестироваться для получения стабильного дохода в будущем, — одна из приоритетных задач нынешней университетской политики. Исследуя возможности создания эндаумента в российских условиях, вопреки мнению большинства экспертов, можно рассчитывать, что эндаумент может стать эффективным экономическим механизмом взаимодействия государства и частного бизнеса. Причем в выигрыше оказываются все участники.

Тщательно продуманная система фандрайзинга в вузе может не только стать мощным источником софинансирования, но и обеспечить эффективность развития вуза на рынках труда и образования благодаря той обратной связи, которую он получает от бизнеса, государства, своих выпускников. Именно такой подход позволяет высшей школе наилучшим образом реализовать свою роль «социального лифта» для студентов и выпускников, источника постоянно обновляющейся национальной элиты России.

Таким образом, во второй главе мы рассмотрели существующую модель фандрайзинговой деятельности в вузе, на основе которой реконструировали и создали уточненную модель развития фандрайзинговой деятельности. Изучили функциональное взаимодействие между структурными подразделениями, включенными в процессы привлечения ресурсов на развитие. Согласно результатам SWOT-анализа, внесли предложения по стратегии развития фандрайзинга в ФГБОУ ВО «НГПУ». В качестве значимых предложений отмечаем введение системного обучения фандрайзингу и создание в вузе целевого фонда или эндаумент-фонда.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В условиях модернизации высшего образования конкурентоспособность вуза, его инвестиционная привлекательность на рынке образовательных услуг испытывают ряд преобразований, связанных, в том числе с изменениями в законодательстве Российской Федерации. Приоритетным направлением деятельности вузов становится применение различных способов для повышения инвестиционной привлекательности, одним из которых является фандрайзинг.

Формирование навыков фандрайзинговой культуры в образовательных организациях высшей школы требует нового подхода к формулированию компетенций педагогических работников, в том числе управленческого аппарата. Поэтому нами была поставлена цель, связанная с разработкой модели фандрайзинговой деятельности вуза как инструмента развития его инвестиционной привлекательности.

Исследовательская работа строилась на примере Новосибирского государственного педагогического университета. В ходе исследования решены поставленные задачи, полученные данные, позволяют подвести итоги.

В соответствии с целью определено содержание понятий «инвестиционная привлекательность», «фандрайзинг», «эндаумент-фонд», «благотворительная деятельность», «профессиональный фандрайзер». Рассмотрены факторы, определены критерии, влияющие на инвестиционную привлекательность образовательной организации. В ходе выполнения исследования нами были рассмотрены различные системы оценивания инвестиционной привлекательности. Были изучены этапы, виды, ресурсы, инструменты, методы и приемы фандрайзинга.

Основываясь на результаты мониторинга, проведенного Национальным исследовательским университетом высшей школы экономики по приоритетным профессиональным направлениям, результаты рейтинговых оценок фандрайзинговой деятельности ведущих вузов Новосибирска, а также результаты опроса студентов-первокурсников Новосибирского государственного



педагогического университета, мы определили три ведущих вуза Новосибирска. Для сравнения результатов эффективности фандрайзинговой деятельности мы рассмотрели модели развития фандрайзинга Новосибирского государственного технического университета, Новосибирского государственного университета архитектуры, дизайна и искусств, Новосибирского государственного педагогического университета.

Нами был разработан алгоритм исследования, в ходе которого мы изучили локальные документы вузов, в которых отражены основные моменты фандрайзинговой деятельности. Эффективность фандрайзинговой деятельности рассматривали, используя такие маркеры, как образовательная деятельность, научно-исследовательская деятельность, международная деятельность, финансово-экономическая деятельность и кадровый состав, так как они, согласно рейтингам, образуют инвестиционную привлекательность. Рассмотрели организационную структуру и содержание фандрайзинговой деятельности в университете. На основе проведенных наблюдений и имеющихся документов мы реконструировали модель фандрайзинговой деятельности, провели SWOT-анализ, определили сильные и слабые стороны фандрайзинговой деятельности, внешние возможности и угрозы. Дополнили организационную структуру фандрайзинговой деятельности, по нашему мнению, важными структурными элементами и связями, которые не отражены в локальных документах: связи по взаимодействию между подразделениями, научными центрами, лабораториями, общественными организациями.

Мы выяснили, что в университете созданы условия для развития фандрайзинговой деятельности, достаточно эффективно ведется работа по информированию и методической поддержке научно-исследовательской и проектной деятельности. Материально-техническая база, электронные ресурсы, интеллектуальный ресурс позволяют выполнять НИР и НИОКР, увеличивать объем привлеченных средств. На основе полученных данных мы разработали модель фандрайзинговой деятельности НГПУ. Мы считаем, что в условиях, когда

к образованию предъявляются все новые и новые требования, развитие данного направления становится все более актуальным. Для более эффективного развития фандрайзинговой деятельности важно иметь квалифицированных сотрудников в области привлечения финансовых средств и активизировать взаимодействие между структурными подразделениями вуза. Также мы предлагаем рассмотреть возможность обучения фандрайзингу, что качественно повлияет на культуру ведения фандрайзинговой деятельности, создать в вузе целевой фонд (эндаумент) как важный инструмент результативного участия в солидных конкурсах и закупках. Многогранный подход к использованию инструментов развития инвестиционной привлекательности позволяет построить стратегию развития фандрайзинговой деятельности вуза и обеспечить эффективность и видимость на региональном и международном уровне.

Данная научно-исследовательская работа позволила конкретизировать многогранность исследуемой проблемы и подтвердила справедливость предположений, выдвинутых в гипотезе. Результаты проведенного исследования могут быть использованы в управлении процессами развития инвестиционного потенциала образовательных организаций, а также при разработке Программы развития фандрайзинга образовательной организации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Акчурина Г.Р. Инвестиционная привлекательность системы образования // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2014. № 1. С. 85-88.
2. Александров А.Ю. Повышение конкурентоспособности образовательной организации высшего образования как фактор ее инвестиционной привлекательности // Вестник экономики, права и социологии. 2017. № 4. С. 11-14.
3. Арзамасцев А.А., Бадылевич Л.В., Зусман Ю.А. Основы фандрайзинга: учеб. пособие. ТГУ им. Г.Р. Державина, 2003. 120 с.
4. Артемьева Т.В., Тульчинский Г.Л. Фандрайзинг. Привлечение средств на проекты и программы в сфере культуры и образования. СПб.: Лань, 2011. 288с.
5. Барезев В.А. Фандрайзинг: привлечение средств на некоммерческую деятельность: монография. СПб. ГУКИ, 2017.
6. Бурменко Т.Д. Сфера услуг в современном обществе: экономика, менеджмент, маркетинг: курс лекций. М.: Кнорус. 2004. 281с.
7. Бюджетный кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс].URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19702/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19702/) (дата обращения: 05. 07. 2019).
8. Вайнер В.Л. Горячая десятка инструментов российского фандрайзера // Журнал фонда «Стратегия». 2010. № 12. 50 с.
9. Валентин Лозовану, Олга Маноле; коорд: Олга Маноле. К.: Б. и., (Tipogr. «Depol Promo» SRL). Фандрайзинг: руководство для неправительственных организаций/Asoc. Promo-LEX. 2011. 55 с.
10. Гейзер А.А. Проектное управление инвестициями в сфере образовательных услуг // Вестник Томского государственного университета. 2008. № 2(3). С. 59.
11. Голубева Г.Ф., Спасенников В.В. Оценка инвестиционной привлекательности вузов с использованием показателей научного потенциала // Вестник КГУ им. Н.А. Некрасова. 2013. № 6. С.47.

12. Гражданский кодекс РФ (часть первая) Ст. 120 Учреждения. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 05.07.2019).
13. Грищенко А.В. Фонды целевого капитала некоммерческих организаций// Некоммерческие организации в России. 2017. № 2. С.13-16.
14. Даушев Д. Краткое введение в фандрайзинг. Фандрайзинг: истории из российской практики. Сборник кейсов. СПб. ЦРНО, 2012. 169 с.
15. Дегтярева Д.А., Иванов О.И. Современная организация функционирования образовательных фондов целевого капитала//Аудит финансовый анализ. 2009. № 3.с.281-289.
16. Загвязинский В. И. Методология и методы психолого-педагогического исследования: учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования. М.: Издательский центр «Академия». 2012. 208 с.
17. Закон об образовании в РФ: Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ (ред. от 03.08.2018). [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.07.2019).
18. Информационно-аналитические материалы по результатам проведения мониторинга эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. [Электронный ресурс]. URL: [http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2016/\\_vpo/inst.php?id=176](http://indicators.miccedu.ru/monitoring/2016/_vpo/inst.php?id=176). (дата обращения: 23.09.2019).
19. Кадзов Е. А. Развитие благотворительности и социальной помощи в республике Северная Осетия - Алания: трансформация и инновации: автореф. дис....канд. ист. наук (21.11.13). Владикавказ, 2013. 26 с.
20. Конституция Российской Федерации (принятая всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами Российской Федерации о поправках к Конституции Российской Федерации от 30.12.2008).
21. Корнеева И. Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 4. С.48-66.

22. Корчагин Ю.А. Инвестиционная привлекательность. Ростов н/Д: Феникс, 2006. 316 с.
23. Куценко Ю. Образовательное право //Учит. газ. 2007. 6 марта. № 9.
24. Майорова Т.В., Майдан Т.Н. Пути совершенствования финансового механизма высшего образования // Современные технологии управления. 2013. № 7. С. 31.
25. Молчанова А.П. Государственно-частное партнерство в образовании: монография / науч. редакторы А.П. Молчанова, А.Я. Лившин. М.: КДУ. 2015. 242 с.
26. Мониторинг эффективности деятельности образовательных организаций высшего образования. [Электронный ресурс]. URL: <http://indicators.miccedu.ru/indicators/> (дата обращения: 23.09.2019).
27. Налоговый кодекс РФ от 05.08.00. № 117 – ФЗ (часть вторая) [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.07.2019).
28. Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/news/edu/315092890.html> (дата обращения: 23.09.2019).
29. Нгуен Тхи Тху Тхыщнг Содержание понятия инвестиционной привлекательности // Научный журнал известия тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. 2013. № 1. С. 91
30. Новосибирский государственный педагогический университет. [сайт]. URL: <https://nspu.ru/training/ochnoe/>(дата обращения: 13.08.2019).
31. Новосибирский государственный технический университет [сайт]. URL: <https://www.nstu.ru/university/info/finance> (дата обращения: 13.08.2019).
32. Новосибирский государственный университет архитектуры, дизайна и искусств. [сайт]. URL: <http://www.nsuada.ru/nauka/granty-i-konkursy/> (дата обращения: 13.08.2019).

33. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций: Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ (редакции 23.07.2018) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.07.2019)
34. Отчет о самообследовании [Электронный ресурс]. URL: [www.nspu.ru/sveden/document/Otchet\\_o\\_samoobsledovanii](http://www.nspu.ru/sveden/document/Otchet_o_samoobsledovanii) (дата обращения: 20.06.2019).
35. Оценка лучших университетов мира. [Электронный ресурс]. URL: [https://ria.ru/docs/sn/QS\\_World\\_University\\_Rankings/](https://ria.ru/docs/sn/QS_World_University_Rankings/) (дата обращения: 23.09.2019).
36. Постановление Правительства Новосибирской области от 19.03.2019 № 105-п «О Стратегии социально-экономического развития Новосибирской области на период до 2030 года». [Электронный ресурс]. URL: <http://docs.cntd.ru/document/465728379> (дата обращения: 13.08.2019).
37. Правовые аспекты создания и функционирования эндаумент-фонда образовательных организаций // Правовая мысль в образовании, науке и практике. 2017. № 1. С. 5.
38. Рейтинг лучших университетов мира 2019 – 2020 [Электронный ресурс]. URL: <http://crisismir.com/blogi/politika/159-rejting-luchshix-universitetov-mira-2019-2020.html> (дата обращения: 23.09.2019).
39. Рейтинг мониторинга эффективности вузов 2018. [Электронный ресурс]. URL: <https://msd-nica.ru/rejting-monitoringa-effektivnosti-vuzov=54&group=0&vuzName> (дата обращения: 23.09.2019).
40. Тульчинский Г.Л. Фандрейзинг. Привлечение средств на некоммерческую деятельность. Спб: Справочники Петербурга, 2012. С. 15.
41. Ушаков И.И. Как привлечь инвестиции. Спб: Питер, 2011. 223 с.
42. Федеральный закон «О некоммерческих организациях» Ст. 9.2. Бюджетное учреждение [Электронный ресурс]. URL: <https://www.jurinspection.ru/zakon-o-nekommercheskih-organizacijah/9.2> (дата обращения: 15.06.2019).

43. Федеральный закон № 7 – ФЗ от 12.01.1996 г. «О некоммерческих организациях» (принят ГД ФС РФ 08.12.1995 г.) (действующая редакция от 14.07.2013 г.).
44. Федеральный закон от 11.08.95 № 135-ФЗ «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях».
45. Федеральный закон от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» (с изменениями и дополнениями) // Российская газета. № 167. 03.09.1996.
46. Федеральный закон от 8 мая 2010 г. № 83-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений» [Электронный ресурс] <http://base.garant.ru/12175589/> (дата обращения: 08.09.19г).
47. Цыганов А.В. Инновационные подходы в моделировании учебного процесса // Известия Российского государственного педагогического университета имени А.И. Герцена. Санкт-Петербург, 2010. № 136. С. 136–143.
48. Шафф Т. Путеводитель по фандрайзингу. Рабочая модель по привлечению спонсоров. М.: Вершина. 2016. 256 с.
49. Юдина М.А., Зотова А.В. Привлечение средств от зарубежных грантодающих организаций. Составление заявок на грант: Методическое пособие для некоммерческих организаций. Ставрополь: Мир. 2001. 65 с.
50. Якимец В. Н. Рынок исследований благотворительности в современной России: Попытка системного осмысления. СПб. 2001. 197 с.
51. Якимец В.Н. Фандрайзинг. М.: Министерство образования РФ, государственный университет управления, 2013. № 2. С. 139.
52. Якимец В.Н. Фандрайзинг (учебно-методическое пособие). М.: 2002. 112 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Мониторинг показателей эффективности вузов за 2019 год

Таблица В.1- Показатели мониторинга НГПУ за 2019 год

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя
<b>Образовательная деятельность</b>			
1.1	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ	балл	72,35
1.2	Средний балл ЕГЭ студентов университета, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, за исключением лиц, поступивших с учетом особых прав и в рамках квоты целевого приема	балл	72,27
1.3	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	балл	60,55
1.4	Усредненный по реализуемым направлениям (специальностям) минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме на программы бакалавриата и специалитета	балл	43,74
1.5	Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний	человек	0
1.6	Численность студентов, победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний	человек	1
1.7	Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета	человек	90
1.8	Удельный вес численности студентов, принятых по	%	6,57



	результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам бакалавриата и специалитета на очную форму обучения		
1.9	Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета и магистратуры	%	8,15
1.10	Удельный вес численности обучающихся (приведенного контингента), по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, интернатуры, ассистентуры-стажировки в общей численности приведенного контингента обучающихся по основным образовательным программам высшего образования	%	8,69
1.11	Удельный вес численности студентов, имеющих диплом бакалавра, специалиста или магистра других организаций, принятых на первый курс на обучение по программам магистратуры образовательной организации, в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам магистратуры на очную форму обучения	%	31,18
1.12	Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций в общей численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки	%	43,51
1.13	Численность аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной организации в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)	человек	1,87
1.14	Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в образовательной организации по программам повышения квалификации или профессиональной переподготовки	%	64,07
1.15	Удельный вес численности студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата, специалитета, и магистратуры по областям знаний «Инженерное дело, технологии и технические науки», «Здравоохранение и медицинские науки», «Образование и педагогические науки», с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям знаний	%	7,46

<b>Научно-исследовательская деятельность</b>			
2.1	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 НПП	ед.	65,09
2.2	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПП	ед.	97,45
2.3	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (далее – РИНЦ) в расчете на 100 НПП	ед.	277,11
2.4	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science, в расчете на 100 НПП	ед.	15,99
2.5	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus, в расчете на 100 НПП	ед.	19,94
2.6	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ, в расчете на 100 НПП	ед.	135,83
2.7	Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР)	тыс.руб.	77 826,70
2.8	Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	%	6,89
2.9	Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР	%	100,00
2.10	Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПП	тыс.руб.	84,75
2.11	Количество лицензионных соглашений	ед.	0
2.12	Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации	%	0,00
2.13	Удельный вес численности НПП без ученой степени – до 30 лет, кандидатов наук – до 35 лет, докторов наук – до 40 лет, в общей численности НПП	%	15,55
2.14	Удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за отчетный период в общей численности НПП	%	0,97
2.15	Количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых образовательной организацией	ед.	9
2.16	Количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПП	ед.	4,70

<b>Международная деятельность</b>			
3.1	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран Содружества Независимых Государств (далее – СНГ)), обучающихся программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	0,23
3.2	Удельный вес численности иностранных студентов из СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	10,06
3.3	Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	3,52
3.4	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	0,43
3.5	Удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	3,09
3.6	Удельный вес численности студентов, обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра), в общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения	%	0,37
3.7	Численность студентов иностранных образовательных организаций, прошедших обучение в образовательной организации по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, не менее семестра (триместра) в расчете на 100 студентов, обучающихся по очной форме обучения	ед.	0,88
3.8	Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПР в общей численности НПР	%	0,46
3.9	Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих в образовательной организации не менее 1 семестра	человек	3
3.10	Удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров	%	5,17

3.11	Удельный вес численности иностранных граждан из стран СНГ из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров	%	3,45
3.12	Объем средств, полученных образовательной организацией от выполнения НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	тыс.руб.	153,20
3.13	Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	тыс.руб.	3 078,80
<b>Финансово-экономическая деятельность</b>			
4.1	Доходы образовательной организации из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	тыс.руб.	887,78
4.2	Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации	%	41,76
4.3	Отношение средней заработной платы НПП в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона	%	206,92
4.4	Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент)	тыс.руб.	182,13
<b>Инфраструктура</b>			
5.1	Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента), в том числе:	м <sup>2</sup>	8,93
5.2	имеющихся на праве собственности	м <sup>2</sup>	0,00
5.3	закрепленных на праве оперативного управления	м <sup>2</sup>	8,70
5.4	предоставленных в безвозмездное пользование	м <sup>2</sup>	0,00
5.5	предоставленных в аренду	м <sup>2</sup>	0,22
5.6	Количество персональных компьютеров в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед.	0,46
5.7	Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) в общей стоимости машин и оборудования	%	34,29
5.8	Количество экземпляров печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия) из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед.	154,71
<b>Кадровый состав</b>			
7.1	Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПП	%	56,62
7.2	Удельный вес НПП имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПП	%	13,07

7.3	Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПП образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера)	%	68,20
7.4	Число НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов	ед.	2,87
7.5	Доля штатных работников ППС в общей численности ППС	%	78,83
<b>Дополнительные характеристики образовательной организации</b>			
<b>Образовательная деятельность</b>			
1	Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	чел.	12 911
	в том числе:		
	по очной форме обучения	чел.	5 429
	по очно-заочной (вечерней) форме обучения	чел.	184
	по заочной форме обучения	чел.	7 298
2	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата и специалитета, по всем формам обучения	балл	62,66
3	Доля обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в очной форме	%	42,05
4	Доля обучающихся по программам бакалавриата в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	82,91
5	Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	14,79
6	Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	чел.	8 555
7	Общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования	чел.	0
8	Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов	ед.	137
9	Число предприятий, являющихся базами практики, с которыми оформлены договорные отношения	ед.	3 527
<b>Научная деятельность</b>			
10	Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения НИОКР, выполненных собственными силами	тыс. руб.	77 826,7
11	Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и разработками, выполненных собственными силами	тыс. руб.	116 799,8
12	Общее количество публикаций организации в расчете на 100 НПП	ед.	171,76

13	Количество бизнес-инкубаторов	ед.	0
14	Количество технопарков	ед.	0
15	Количество центров коллективного пользования научным оборудованием	ед.	1
16	Количество малых предприятий	ед.	1
17	Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	чел.	116
18	Доля аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, обучающихся в очной форме	%	24,14
19	Общая численность докторантов	чел.	0
20	Число диссертационных советов	ед.	2
<b>Кадровый потенциал</b>			
21	Общая численность работников образовательной организации (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	чел.	1 064
22	Общая численность ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	чел.	510
23	Общая численность научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	чел.	3
24	Доля ППС, имеющих ученые степени	%	64,51
25	Доля научных работников, имеющих ученые степени	%	33,33
26	Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет	%	83,73
27	Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет	%	23,33
28	Средняя заработная плата ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	тыс. руб.	65,21
29	Средняя заработная плата научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	тыс. руб.	93,63
<b>Международная деятельность</b>			
30	Общая численность иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	чел.	860
31	Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	6,66
32	Общее число образовательных программ высшего образования, реализуемых совместно с зарубежными вузами и ведущих к получению двух дипломов	ед.	0
33	Общая численность обучающихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, реализуемым совместно с зарубежными вузами и ведущим к получению двух дипломов	чел.	0
34	Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	чел.	10

35	Число статей, подготовленных совместно с зарубежными организациями	ед.	18
36	Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР	тыс. руб.	153,20
37	Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников	тыс. руб.	3 078,80
38	Количество созданных результатов интеллектуальной деятельности, имеющих правовую охрану за пределами России	ед.	0
<b>Инфраструктура</b>			
39	Общая площадь зданий (помещений)	м <sup>2</sup>	84 293
40	Площадь учебно-лабораторных зданий	м <sup>2</sup>	55 399
41	Площадь, предназначенная для научно-исследовательских подразделений	м <sup>2</sup>	1 579
42	Площадь общежитий	м <sup>2</sup>	26 867
43	Площадь крытых спортивных сооружений	м <sup>2</sup>	2 398
44	Доля студентов, не обеспеченных собственным общежитием, в числе студентов, нуждающихся в общежитии	%	28,08
45	Количество персональных компьютеров	ед.	2 863
46	Доля персональных компьютеров, имеющих доступ к Интернету	%	100,00
47	Наличие электронной библиотечной системы	да/нет	да
<b>Финансово-экономическая деятельность</b>			
48	Доходы вуза из всех источников	тыс. руб.	1 130 085,20
49	Доходы вуза из внебюджетных источников	тыс. руб.	471 902,00
50	Доля доходов вуза из внебюджетных источников	%	41,76
51	Доля доходов вуза из федерального бюджета	%	57,97
52	Доля доходов вуза из бюджета субъекта РФ и местного бюджета	%	0,27
53	Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза	%	74,99
54	Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза	%	6,89
55	Доля внебюджетных средств в доходах от образовательной деятельности	%	46,16
56	Доля внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок	%	57,88

Таблица В.2- Показатели мониторинга НГТУ за 2019 год

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя
<b>Образовательная деятельность</b>			
1.1	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ	балл	72,69
1.2	Средний балл ЕГЭ студентов университета, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, за исключением лиц, поступивших с учетом особых прав и в рамках квоты целевого приема	балл	72,57
1.3	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	балл	60,22
1.4	Усредненный по реализуемым направлениям (специальностям) минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме на программы бакалавриата и специалитета	балл	46,39
1.5	Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний	человек	0
1.6	Численность студентов, победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний	человек	5
1.7	Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета	человек	101
1.8	Удельный вес численности студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам бакалавриата и специалитета на очную форму обучения	%	3,26



1.9	Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета и магистратуры	%	16,10
1.10	Удельный вес численности обучающихся (приведенного контингента), по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, интернатуры, ассистентуры-стажировки в общей численности приведенного контингента обучающихся по основным образовательным программам высшего образования	%	18,99
1.11	Удельный вес численности студентов, имеющих диплом бакалавра, специалиста или магистра других организаций, принятых на первый курс на обучение по программам магистратуры образовательной организации, в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам магистратуры на очную форму обучения	%	20,74
1.12	Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций в общей численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки	%	86,16
1.13	Численность аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной организации в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)	человек	3,56
1.14	Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в образовательной организации по программам повышения квалификации или профессиональной переподготовки	%	52,04
1.15	Удельный вес численности студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата, специалитета, и магистратуры по областям знаний «Инженерное дело, технологии и технические науки», «Здравоохранение и медицинские науки», «Образование и педагогические науки», с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям знаний	%	5,87
<b>Научно-исследовательская деятельность</b>			
2.1	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of	ед.	449,14

	Science в расчете на 100 НПП		
2.2	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПП	ед.	541,92
2.3	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе научного цитирования (далее – РИНЦ) в расчете на 100 НПП	ед.	1 212,36
2.4	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science, в расчете на 100 НПП	ед.	47,17
2.5	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus, в расчете на 100 НПП	ед.	102,44
2.6	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ, в расчете на 100 НПП	ед.	310,64
2.7	Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР)	тыс.руб.	365 025,20
2.8	Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	%	14,15
2.9	Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР	%	100,00
2.10	Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПП	тыс.руб.	290,22
2.11	Количество лицензионных соглашений	ед.	3
2.12	Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации	%	0,00
2.13	Удельный вес численности НПП без ученой степени – до 30 лет, кандидатов наук – до 35 лет, докторов наук – до 40 лет, в общей численности НПП	%	20,57
2.14	Удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за отчетный период в общей численности НПП	%	0,39
2.15	Количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых образовательной организацией	ед.	7
2.16	Количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПП	ед.	4,77
<b>Международная деятельность</b>			
3.1	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме	%	0,40

	стран Содружества Независимых Государств (далее – СНГ)), обучающихся программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)		
3.2	Удельный вес численности иностранных студентов из СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	16,76
3.3	Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	12,31
3.4	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	0,28
3.5	Удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	12,04
3.6	Удельный вес численности студентов, обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра), в общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения	%	0,12
3.7	Численность студентов иностранных образовательных организаций, прошедших обучение в образовательной организации по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, не менее семестра (триместра) в расчете на 100 студентов, обучающихся по очной форме обучения	ед.	0,09
3.8	Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	%	1,19
3.9	Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих в образовательной организации не менее 1 семестра	человек	21
3.10	Удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров	%	1,65
3.11	Удельный вес численности иностранных граждан из стран СНГ из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной	%	4,73

	организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров		
3.12	Объем средств, полученных образовательной организацией от выполнения НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	тыс.руб.	0,00
3.13	Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	тыс.руб.	73 676,80
<b>Финансово-экономическая деятельность</b>			
4.1	Доходы образовательной организации из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	тыс.руб.	1 119,07
4.2	Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации	%	39,08
4.3	Отношение средней заработной платы НПП в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона	%	237,15
4.4	Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент)	тыс.руб.	217,26
<b>Инфраструктура</b>			
5.1	Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента), в том числе:	м <sup>2</sup>	10,81
5.2	имеющихся на праве собственности	м <sup>2</sup>	0,00
5.3	закрепленных на праве оперативного управления	м <sup>2</sup>	10,81
5.4	предоставленных в безвозмездное пользование	м <sup>2</sup>	0,00
5.5	предоставленных в аренду	м <sup>2</sup>	0,00
5.6	Количество персональных компьютеров в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед.	0,41
5.7	Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) в общей стоимости машин и оборудования	%	33,75
5.8	Количество экземпляров печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия) из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед.	112,30
<b>Кадровый состав</b>			
7.1	Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПП	%	52,44
7.2	Удельный вес НПП имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПП	%	17,53
7.3	Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПП образовательной	%	68,89

	организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера)		
7.4	Число НПР, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов	ед.	4,76
7.5	Доля штатных работников ППС в общей численности ППС	%	70,43
	<b>Дополнительные характеристики образовательной организации</b>		
<b>Образовательная деятельность</b>			
1	Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	чел.	13 234
	в том числе:		
	по очной форме обучения	чел.	11 714
	по очно-заочной (вечерней) форме обучения	чел.	75
	по заочной форме обучения	чел.	1 445
2	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата и специалитета, по всем формам обучения	балл	65,76
3	Доля обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в очной форме	%	88,51
4	Доля обучающихся по программам бакалавриата в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	80,54
5	Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	15,53
6	Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	чел.	3 340
7	Общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования	чел.	335
8	Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов	ед.	129
9	Число предприятий, являющихся базами практики, с которыми оформлены договорные отношения	ед.	291
<b>Научная деятельность</b>			
10	Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения НИОКР, выполненных собственными силами	тыс. руб.	365 025,2
11	Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и разработками, выполненных собственными силами	тыс. руб.	381 390,3
12	Общее количество публикаций организации в расчете на 100 НПР	ед.	381,11
13	Количество бизнес-инкубаторов	ед.	2
14	Количество технопарков	ед.	0

15	Количество центров коллективного пользования научным оборудованием	ед.	7
16	Количество малых предприятий	ед.	15
17	Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	чел.	423
18	Доля аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, обучающихся в очной форме	%	100,00
19	Общая численность докторантов	чел.	14
20	Число диссертационных советов	ед.	7
<b>Кадровый потенциал</b>			
21	Общая численность работников образовательной организации (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	чел.	2 185
22	Общая численность ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	чел.	979
23	Общая численность научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	чел.	38
24	Доля ППС, имеющих ученые степени	%	65,27
25	Доля научных работников, имеющих ученые степени	%	55,26
26	Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет	%	73,54
27	Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет	%	33,30
28	Средняя заработная плата ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	тыс. руб.	73,21
29	Средняя заработная плата научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	тыс. руб.	122,50
<b>Международная деятельность</b>			
30	Общая численность иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	чел.	2 255
31	Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	17,04
32	Общее число образовательных программ высшего образования, реализуемых совместно с зарубежными вузами и ведущих к получению двух дипломов	ед.	7
33	Общая численность обучающихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, реализуемым совместно с зарубежными вузами и ведущим к получению двух дипломов	чел.	5
34	Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	чел.	27
35	Число статей, подготовленных совместно с зарубежными организациями	ед.	59
36	Доходы вуза из иностранных источников на выполнение	тыс. руб.	0,00

	НИОКР		
37	Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников	тыс. руб.	73 676,80
38	Количество созданных результатов интеллектуальной деятельности, имеющих правовую охрану за пределами России	ед.	0
<b>Инфраструктура</b>			
39	Общая площадь зданий (помещений)	м <sup>2</sup>	202 195
40	Площадь учебно-лабораторных зданий	м <sup>2</sup>	128 429
41	Площадь, предназначенная для научно-исследовательских подразделений	м <sup>2</sup>	0
42	Площадь общежитий	м <sup>2</sup>	59 696
43	Площадь крытых спортивных сооружений	м <sup>2</sup>	14 282
44	Доля студентов, не обеспеченных собственным общежитием, в числе студентов, нуждающихся в общежитии	%	0,00
45	Количество персональных компьютеров	ед.	4 905
46	Доля персональных компьютеров, имеющих доступ к Интернету	%	99,45
47	Наличие электронной библиотечной системы	да/нет	да
<b>Финансово-экономическая деятельность</b>			
48	Доходы вуза из всех источников	тыс. руб.	2 580 400,00
49	Доходы вуза из внебюджетных источников	тыс. руб.	1 008 339,60
50	Доля доходов вуза из внебюджетных источников	%	39,08
51	Доля доходов вуза из федерального бюджета	%	60,82
52	Доля доходов вуза из бюджета субъекта РФ и местного бюджета	%	0,10
53	Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза	%	75,41
54	Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза	%	14,15
55	Доля внебюджетных средств в доходах от образовательной деятельности	%	30,69
56	Доля внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок	%	71,64

Таблица В.3- Показатели мониторинга НГУАДИ за 2019 год

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Значение показателя
<b>Образовательная деятельность</b>			
1.1	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и	балл	79,96

	специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы РФ		
1.2	Средний балл ЕГЭ студентов университета, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета за счет средств соответствующих бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, за исключением лиц, поступивших с учетом особых прав и в рамках квоты целевого приема	балл	79,33
1.3	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме по программам бакалавриата и специалитета с оплатой стоимости затрат на обучение физическими и юридическими лицами	балл	65,51
1.4	Усредненный по реализуемым направлениям (специальностям) минимальный балл ЕГЭ студентов, принятых по результатам ЕГЭ на обучение по очной форме на программы бакалавриата и специалитета	балл	51,40
1.5	Численность студентов, победителей и призеров заключительного этапа всероссийской олимпиады школьников, членов сборных команд Российской Федерации, участвовавших в международных олимпиадах по общеобразовательным предметам по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю всероссийской олимпиады школьников или международной олимпиады, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета без вступительных испытаний	человек	3
1.6	Численность студентов, победителей и призеров олимпиад школьников, принятых на очную форму обучения на первый курс по программам бакалавриата и специалитета по специальностям и (или) направлениям подготовки, соответствующим профилю олимпиады школьников, без вступительных испытаний	человек	0
1.7	Численность студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета	человек	5
1.8	Удельный вес численности студентов, принятых по результатам целевого приема на первый курс на очную форму обучения по программам бакалавриата и специалитета в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам бакалавриата и специалитета на очную форму обучения	%	1,91
1.9	Удельный вес численности студентов (приведенного контингента), обучающихся по программам магистратуры, в общей численности приведенного контингента обучающихся по образовательным программам бакалавриата, специалитета и магистратуры	%	6,81
1.10	Удельный вес численности обучающихся (приведенного контингента), по программам магистратуры, подготовки	%	7,60



	научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, интернатуры, ассистентуры-стажировки в общей численности приведенного контингента обучающихся по основным образовательным программам высшего образования		
1.11	Удельный вес численности студентов, имеющих диплом бакалавра, специалиста или магистра других организаций, принятых на первый курс на обучение по программам магистратуры образовательной организации, в общей численности студентов, принятых на первый курс по программам магистратуры на очную форму обучения	%	31,43
1.12	Удельный вес численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки, имеющих диплом бакалавра, диплом специалиста или диплом магистра других организаций в общей численности обучающихся по программам магистратуры, подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), ординатуры, ассистентуры-стажировки	%	27,27
1.13	Численность аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной организации в расчете на 100 студентов (приведенного контингента)	человек	2,92
1.14	Удельный вес численности слушателей из сторонних организаций в общей численности слушателей, прошедших обучение в образовательной организации по программам повышения квалификации или профессиональной переподготовки	%	89,62
1.15	Удельный вес численности студентов, обучающихся по направлениям подготовки бакалавриата, специалитета, и магистратуры по областям знаний «Инженерное дело, технологии и технические науки», «Здравоохранение и медицинские науки», «Образование и педагогические науки», с которыми заключены договоры о целевом обучении, в общей численности студентов, обучающихся по указанным областям знаний	%	4,93
<b>Научно-исследовательская деятельность</b>			
2.1	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science в расчете на 100 НПП	ед.	32,20
2.2	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus в расчете на 100 НПП	ед.	34,43
2.3	Количество цитирований публикаций, изданных за последние 5 лет, индексируемых в Российском индексе	ед.	1 598,00

	научного цитирования (далее – РИНЦ) в расчете на 100 НПП		
2.4	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Web of Science, в расчете на 100 НПП	ед.	5,55
2.5	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования Scopus, в расчете на 100 НПП	ед.	2,22
2.6	Число публикаций организации, индексируемых в информационно-аналитической системе научного цитирования РИНЦ, в расчете на 100 НПП	ед.	132,15
2.7	Общий объем научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (далее – НИОКР)	тыс.руб.	15 801,30
2.8	Удельный вес доходов от НИОКР в общих доходах образовательной организации	%	6,10
2.9	Удельный вес НИОКР, выполненных собственными силами (без привлечения соисполнителей), в общих доходах образовательной организации от НИОКР	%	74,11
2.10	Доходы от НИОКР (за исключением средств бюджетов бюджетной системы Российской Федерации, государственных фондов поддержки науки) в расчете на одного НПП	тыс.руб.	153,40
2.11	Количество лицензионных соглашений	ед.	0
2.12	Удельный вес средств, полученных образовательной организацией от использования результатов интеллектуальной деятельности, в общих доходах образовательной организации	%	0,00
2.13	Удельный вес численности НПП без ученой степени – до 30 лет, кандидатов наук – до 35 лет, докторов наук – до 40 лет, в общей численности НПП	%	6,67
2.14	Удельный вес научно-педагогических работников, защитивших кандидатские и докторские диссертации за отчетный период в общей численности НПП	%	0,82
2.15	Количество научных журналов, в том числе электронных, издаваемых образовательной организацией	ед.	2
2.16	Количество полученных грантов за отчетный год в расчете на 100 НПП	ед.	1,11
<b>Международная деятельность</b>			
3.1	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран Содружества Независимых Государств (далее – СНГ)), обучающихся программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	0,09
3.2	Удельный вес численности иностранных студентов из СНГ, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	5,13

3.3	Удельный вес численности иностранных студентов, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, специалитета, магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	2,44
3.4	Удельный вес численности иностранных студентов (кроме стран СНГ), завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	0,00
3.5	Удельный вес численности иностранных студентов из стран СНГ, завершивших освоение образовательных программ бакалавриата, программ специалитета, программ магистратуры, в общей численности студентов (приведенный контингент)	%	2,44
3.6	Удельный вес численности студентов, обучающихся по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, прошедших обучение за рубежом не менее семестра (триместра), в общей численности студентов, обучающихся по очной форме обучения	%	0,00
3.7	Численность студентов иностранных образовательных организаций, прошедших обучение в образовательной организации по образовательным по очной форме обучения по образовательным программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, не менее семестра (триместра) в расчете на 100 студентов, обучающихся по очной форме обучения	ед.	0,00
3.8	Удельный вес численности иностранных граждан из числа НПП в общей численности НПП	%	0,67
3.9	Численность зарубежных ведущих профессоров, преподавателей и исследователей, работающих в образовательной организации не менее 1 семестра	человек	1
3.10	Удельный вес численности иностранных граждан (кроме стран СНГ) из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров	%	3,03
3.11	Удельный вес численности иностранных граждан из стран СНГ из числа аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров образовательной организации в общей численности аспирантов (адъюнктов), ординаторов, интернов, ассистентов-стажеров	%	0,00
3.12	Объем средств, полученных образовательной организацией от выполнения НИОКР от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	тыс.руб.	0,00
3.13	Объем средств от образовательной деятельности, полученных образовательной организацией от иностранных граждан и иностранных юридических лиц	тыс.руб.	0,00

<b>Финансово-экономическая деятельность</b>			
4.1	Доходы образовательной организации из средств от приносящей доход деятельности в расчете на одного НПП	тыс.руб.	1 217,54
4.2	Доля доходов из средств от приносящей доход деятельности в доходах по всем видам финансового обеспечения (деятельности) образовательной организации	%	42,35
4.3	Отношение средней заработной платы НПП в образовательной организации (из всех источников) к средней заработной плате по экономике региона	%	239,54
4.4	Доходы образовательной организации из всех источников в расчете на численность студентов (приведенный контингент)	тыс.руб.	229,08
<b>Инфраструктура</b>			
5.1	Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на одного студента (приведенного контингента), в том числе:	м <sup>2</sup>	9,69
5.2	имеющихся на праве собственности	м <sup>2</sup>	0,00
5.3	закрепленных на праве оперативного управления	м <sup>2</sup>	9,69
5.4	предоставленных в безвозмездное пользование	м <sup>2</sup>	0,00
5.5	предоставленных в аренду	м <sup>2</sup>	0,00
5.6	Количество персональных компьютеров в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед.	0,34
5.7	Удельный вес стоимости машин и оборудования (не старше 5 лет) в общей стоимости машин и оборудования	%	57,52
5.8	Количество экземпляров печатных учебных изданий (включая учебники и учебные пособия) из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на одного студента (приведенного контингента)	ед.	82,64
<b>Кадровый состав</b>			
7.1	Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата наук, в общей численности НПП	%	65,74
7.2	Удельный вес НПП имеющих ученую степень доктора наук, в общей численности НПП	%	10,38
7.3	Удельный вес НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в общей численности НПП образовательной организации (без совместителей и работающих по договорам гражданско-правового характера)	%	75,06
7.4	Число НПП, имеющих ученую степень кандидата и доктора наук, в расчете на 100 студентов	ед.	6,07
7.5	Доля штатных работников ППС в общей численности ППС	%	83,92
	<b>Дополнительные характеристики образовательной организации</b>		
<b>Образовательная деятельность</b>			

1	Общая численность студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	чел.	1 130
	в том числе:		
	по очной форме обучения	чел.	1 130
	по очно-заочной (вечерней) форме обучения	чел.	0
	по заочной форме обучения	чел.	0
2	Средний балл ЕГЭ студентов, принятых на обучение по программам бакалавриата и специалитета, по всем формам обучения	балл	71,65
3	Доля обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры в очной форме	%	100,00
4	Доля обучающихся по программам бакалавриата в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	89,82
5	Доля обучающихся по программам магистратуры в общей численности обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	6,81
6	Общая численность слушателей программ дополнительного профессионального образования	чел.	289
7	Общая численность обучающихся по программам среднего профессионального образования	чел.	0
8	Число предприятий, с которыми заключены договоры на подготовку специалистов	ед.	276
9	Число предприятий, являющихся базами практики, с которыми оформлены договорные отношения	ед.	18
<b>Научная деятельность</b>			
10	Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения НИОКР, выполненных собственными силами	тыс. руб.	11 711,1
11	Общий объем средств, поступивших (за отчетный год) от выполнения работ, услуг, связанных с научными, научно-техническими, творческими услугами и разработками, выполненных собственными силами	тыс. руб.	11 711,1
12	Общее количество публикаций организации в расчете на 100 НПП	ед.	185,45
13	Количество бизнес-инкубаторов	ед.	0
14	Количество технопарков	ед.	0
15	Количество центров коллективного пользования научным оборудованием	ед.	0
16	Количество малых предприятий	ед.	0
17	Общая численность аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	чел.	33
18	Доля аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров, обучающихся в очной форме	%	21,21
19	Общая численность докторантов	чел.	0

20	Число диссертационных советов	ед.	0
<b>Кадровый потенциал</b>			
21	Общая численность работников образовательной организации (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	чел.	196
22	Общая численность ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	чел.	120
23	Общая численность научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	чел.	2
24	Доля ППС, имеющих ученые степени	%	70,83
25	Доля научных работников, имеющих ученые степени	%	100,00
26	Доля ППС возрастной категории моложе 65 лет	%	75,83
27	Доля ППС возрастной категории моложе 40 лет	%	18,33
28	Средняя заработная плата ППС (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	тыс. руб.	75,03
29	Средняя заработная плата научных работников (без внешних совместителей и работающих по договорам ГПХ)	тыс. руб.	160,80
<b>Международная деятельность</b>			
30	Общая численность иностранных студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	чел.	59
31	Доля иностранных студентов в общей численности студентов, обучающихся по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры	%	5,22
32	Общее число образовательных программ высшего образования, реализуемых совместно с зарубежными вузами и ведущих к получению двух дипломов	ед.	0
33	Общая численность обучающихся по очной форме обучения по программам бакалавриата, специалитета, магистратуры, реализуемым совместно с зарубежными вузами и ведущим к получению двух дипломов	чел.	0
34	Общая численность иностранных аспирантов (адъюнктов), интернов, ординаторов, ассистентов-стажеров	чел.	1
35	Число статей, подготовленных совместно с зарубежными организациями	ед.	0
36	Доходы вуза из иностранных источников на выполнение НИОКР	тыс. руб.	0,00
37	Доходы вуза от образовательной деятельности из иностранных источников	тыс. руб.	0,00
38	Количество созданных результатов интеллектуальной деятельности, имеющих правовую охрану за пределами России	ед.	0
<b>Инфраструктура</b>			
39	Общая площадь зданий (помещений)	м <sup>2</sup>	16 025

40	Площадь учебно-лабораторных зданий	м <sup>2</sup>	10 953
41	Площадь, предназначенная для научно-исследовательских подразделений	м <sup>2</sup>	52
42	Площадь общежитий	м <sup>2</sup>	4 970
43	Площадь крытых спортивных сооружений	м <sup>2</sup>	0
44	Доля студентов, не обеспеченных собственным общежитием, в числе студентов, нуждающихся в общежитии	%	0,00
45	Количество персональных компьютеров	ед.	388
46	Доля персональных компьютеров, имеющих доступ к Интернету	%	100,00
47	Наличие электронной библиотечной системы	да/нет	да
<b>Финансово-экономическая деятельность</b>			
48	Доходы вуза из всех источников	тыс. руб.	258 859,20
49	Доходы вуза из внебюджетных источников	тыс. руб.	109 639,30
50	Доля доходов вуза из внебюджетных источников	%	42,35
51	Доля доходов вуза из федерального бюджета	%	56,88
52	Доля доходов вуза из бюджета субъекта РФ и местного бюджета	%	0,77
53	Доля доходов вуза от образовательной деятельности в общих доходах вуза	%	84,45
54	Доля доходов вуза от научных исследований и разработок в общих доходах вуза	%	6,10
55	Доля внебюджетных средств в доходах от образовательной деятельности	%	32,65
56	Доля внебюджетных средств в доходах от научных исследований и разработок	%	87,42