



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ  
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ



**ПОЛИТЕХ**  
Санкт-Петербургский  
политехнический университет  
Петра Великого

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ «РАЗВИТИЕ ЦЕЛЕВЫХ КАПИТАЛОВ В НАУКЕ  
И ВЫСШЕМ ОБРАЗОВАНИИ: ГОРИЗОНТ 2036»

# Развитие кадрового потенциала и управленческих компетенций в сфере ФЦК

Малый конференц-зал

Модератор: Петрова М.А.

Сомодератор: Узунов Г.Б.

Эксперты секции:

Е.К. Воронина, К.В.Екимова,  
С.Е.Красночуб, М.Н.Ступникова,  
И.С.Царева

18.05.2026

## КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ

*Вызовы / проблемы, которые необходимо решить в рамках рассматриваемой темы*

**НЕРАЗВИТОСТЬ  
РЫНКА ТРУДА в  
сфере ФЦК**

Отсутствие в вузах  
системной работы по  
привлечению  
благотворительных  
средств

Отсутствие  
источника  
финансирования  
АУР на стадии  
старта и роста

Отсутствие  
компетентной  
модели и квал.  
характеристик  
специалистов

Дополнение по  
итогам сессии



## ОБРАЗ РЕЗУЛЬТАТА: ГОРИЗОНТ 2036

кадровый резерв сотрудников, обладающих профессиональными компетенциями по созданию, функционированию и развитию эндаумент-фондов



Команды и модели  
кадрового развития

Методические  
рекомендации<sup>[1][2]</sup> по  
профессиональным  
стандартам

Механизмы  
стимулирования и  
удержания специалистов

Цифровизация  
управления кадровыми  
процессами

Наполнение  
образовательных  
программ

Система мониторинга,  
аналитики и обратной  
связи, крi

Интеграция ФЦК в  
стратегическое  
планирование вуза

Дорожная карта  
реализации инициатив  
кадрового развития

## ЗАДАЧИ СЕКЦИИ

Задачи секции для обеспечения преодоления вызовов и достижения рассматриваемого образа будущего.



Определить роли команд в вузе и ФЦК

Определить знания, умения, установки членов команд **как основы профстандарта**

Предложить форматы кадровой модели и инструментов ее развития (перечень образовательных программ, систем стажировок на базе центров знаний)

Проработать механизмы финансирования и сформулировать реалистичные цели по фандрайзингу для установки KPI

## РОССИЙСКАЯ ПРАКТИКА



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ  
И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В программу «Приоритет» включен показатель по привлечению финансирования в фонд целевого капитала (эндаумент-фонд) университета

### ОГРАНИЧЕНИЯ

- ✓ Отсутствуют обязательные/специализированные профессиональные стандарты для сферы НКО и фондов целевого капитала
- ✓ Малочисленные команды. Большинство команд состоит из 1 - 2 человек

## Образовательные инициативы

### для НКО

- Московская школа профессиональной филантропии (курсы для лидеров и менеджеров НКО)
- Программы бизнес-школы Сколково
- Отдельные дисциплины в вузах (ВШЭ, РЭУ и др.)
- Образовательные проекты Агентства социальной информации
- Курсы Фонда президентских грантов
- **Профессиональный стандарт «Специалист по управлению проектами социального воздействия, мониторингу, контролю и оценке социальных эффектов деятельности организаций»**

### для фондов целевых капиталов

- Программа «Целевые капиталы: стратегия роста» Фонда Потанина (120 человек с 2012 года)
- ДПО «Университетский менеджмент» ЕУСПб (100 человек)
- Отдельные образовательные программы центров знаний в Москве, Пензе, Перми (ПГНИУ)
- Всероссийская онлайн школа ENDOWMENT START на базе ТГУ (557 сотрудников НКО, университетов, фондов целевого капитала с более чем 80 регионов страны)
- Интерактивная образовательная настольная игра «Эндаументы» Фонда целевого капитала МФТИ

# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО АНАЛИТИКЕ РЫНКА ТРУДА

## Статистика востребованности вакансий (оценочные данные за 2023–2024 гг.)

Информация получена на основании анализа данных, представленных на порталах вакансий и в открытых

Должность / категория	Доля в общем количестве вакансий фондов (%)	Средний срок закрытия (мес.)	Диапазон зарплат (Москва, руб./мес.)
1. Фандрайзер / менеджер по привлечению средств	18-22%	3-6+	80 000 - 250 000+
2. Директор по программам / руководитель программ	15-18%	2-5	120 000 - 350 000+
3. Финансовый менеджер / контролёр	12-15%	2-4	100 000 - 300 000+
4. PR-менеджер / специалист по коммуникациям	10-12%	1,5-3	70 000 - 180 000
5. Исполнительный директор	5-8%	4-8+	200 000 - 600 000+
6. Специалист по работе с грантами	8-10%	2-3	60 000 - 150 000
7. Юрист / правовой консультант	6-8%	2-4	80 000 - 200 000
8. Менеджер по персоналу / администратор	7-9%	1-2	50 000 - 120 000
9. Аналитик / специалист по финансовым рынкам	4-6%	3-5	70 000 - 180 000
10. Специалист по работе с волонтерами	5-7%	1-2,5	45 000 - 100 000

### ВЫВОД ПО ТАБЛИЦЕ:

- 1 Рынок труда в фондах испытывает острый дефицит квалифицированных специалистов, спрос на которых многократно превышает крайне ограниченное предложение
- 2 Кадровый вопрос — ключевой фактор, сдерживающий рост, что наглядно подтверждает длительные сроки закрытия вакансий (до 6+ месяцев)
- 3 Вакансии линейных менеджеров — основа кадровой структуры, с одинаковыми требованиями к образованию и навыкам

# Моделирование функции фандрайзинга в университете\*: процессы



\* **ВАЖНО:** ФЦК является лишь финансовым механизмом для реализации мер по привлечению благотворительных пожертвований в университет и не может развиваться в отрыве или в отсутствии от консолидированных усилий по развитию функции фандрайзинга на стороне университета

## УКРУПНЕННЫЕ РОЛИ

Стратегическое управление

Управление финансами

Фандрайзинг

Бэк-офис

# «Карта ролей и компетенций» для сотрудников ФЦК

РОЛЬ	ВКЛАД В РЕАЛИЗАЦИЮ МИССИИ	ОСНОВНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ
РУКОВОДИТЕЛЬ ФЦК/ДИРЕКТОР	<ul style="list-style-type: none"><li>• Общее руководство деятельностью организации</li><li>• Формирование и реализация стратегии</li><li>• Формирование команды</li><li>• Организация эффективной работы органов фонда</li><li>• Организация взаимодействия с вузом, консультирование вуза, партнёров и выпускников о работе механизма</li><li>• Представление фонда в публичном пространстве</li><li>• Переговоры с потенциальными жертвователями</li><li>• Развитие отношений с дарителями; управление репутацией ФЦК</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Знания и навыки в психологии, маркетинге, PR, GR, юриспруденции, экономике, рынке инвестиций</li><li>• Управленческие навыки, проектный менеджмент, навыки финансового учёта, навыки публичных выступлений</li><li>• Предпринимательский опыт, даже неудачный</li><li>• Обширная база личных контактов в сфере инвестиций, бизнеса и благотворительности</li></ul>
PR-СПЕЦИАЛИСТ/МАРКЕТОЛОГ	<p>СОВМЕСТНО С УНИВЕРСИТЕТОМ:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Разработка коммуникационной и PR-стратегии фонда, продвижение фонда в публичном пространстве, подготовка отчётности</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Навыки в продажах, психологии, PR и маркетинге</li></ul>
INVEST-МЕНЕДЖЕР	<ul style="list-style-type: none"><li>• Подготовка отчётов для органов управления ФЦК по результатам деятельности управляющих компаний</li><li>• Разработка инвестиционной стратегии для целевых капиталов</li><li>• Регулярный мониторинг действий УК</li><li>• Подготовка и проведение конкурсов по выбору УК</li><li>• Оценка финансовых рисков и контроль инвестиций</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Знания и навыки в финансовой аналитике</li></ul>
БЭК-ОФИС: БУХГАЛТЕР И ЮРИСТ	<ul style="list-style-type: none"><li>• Обязательная отчётность</li><li>• Аудит и бухгалтерия</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Знание отраслевого законодательства о ФЦК</li></ul>

РОЛЬ	ВКЛАД В РЕАЛИЗАЦИЮ МИССИИ
ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участие в формировании предложений в части программ и проектов, требующих привлечения дополнительного финансирования</li> </ul>
СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участие в подготовке и проведении переговоров с компаниями и крупными потенциальными жертвователями</li> <li>Проведение самостоятельных переговоров о пожертвовании с бизнес-партнёрами и ключевыми выпускниками</li> </ul>
ЛИДЕРЫ ПРОЕКТОВ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Участие в разработке коммуникационной стратегии работы с потенциальными дарителями</li> <li>Упаковка проектов и программ для фандрайзинга</li> <li>Эффективная реализация проектов, программ и выстраивание партнёрских связей</li> <li>Реализация программ признательности и подготовка содержательных отчётов</li> </ul>
РУКОВОДИТЕЛЬ, ОТВЕСТВЕННЫЙ ЗА РАЗВИТИЕ ФУНКЦИИ ФАНДРАЙЗИНГА	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка стратегии фандрайзинга, включая привлечение средств в ФЦК</li> <li>Формирование профессиональной команды менеджеров и фандрайзеров</li> <li>Планирование кампаний и координация работы подразделений и ФЦК</li> <li>Организация переговоров первых лиц, контроль реализации проектов и программ</li> <li>Разработка стратегий признательности, контроль</li> </ul>
РЕКТОР	<ul style="list-style-type: none"> <li>Идентификация крупных дарителей среди бизнес-партнёров и выпускников в деловых кругах</li> <li>Участие в переговорах на уровне первых лиц</li> <li>Фиксация договорённостей и контроль их выполнения</li> </ul>
ФАНДРАЙЗЕРЫ (ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка и реализация коммуникационной стратегии работы с физ. лицами</li> <li>Подготовка и организация переговоров лиц, принимающих решения</li> <li>Упаковка проектов, программ для фандрайзинга и доведение переговоров до сделки</li> <li>Выстраивание доверительных отношений и ведение баз данных и учёта</li> </ul>
ФАНДРАЙЗЕРЫ (КОМПАНИИ)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка коммуникационной стратегии работы с партнёрами</li> <li>Подготовка и организация переговоров лиц, принимающих решения</li> <li>Упаковка проектов, программ для фандрайзинга, доведение переговоров до сделки и выстраивание партнёрских связей</li> </ul>
PR-СПЕЦИАЛИСТЫ И МАРКЕТОЛОГИ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Определение целевых аудиторий, их потребностей и разработка PR-стратегии фандрайзинговых кампаний</li> <li>Написание текстов и разработка шаблонов для всех информационных материалов, работа с сайтом, социальными сетями</li> <li>Разработка контента для различных платформ, раздаточных материалов, массовых рассылок и т.д.</li> <li>Мониторинг СМИ и анализ ситуации в отрасли</li> <li>Отработка негатива в публичном пространстве, управление общественным мнением и имиджем ФЦК</li> </ul>
EVENT-МЕНЕДЖЕРЫ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Организация и проведение мероприятий для установления и поддержания связей с дарителями разного уровня</li> <li>Организация отчётных мероприятий</li> </ul>
БЭК-ОФИС: БУХГАЛТЕР	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проведение обязательного аудита; подготовка отчётов</li> </ul>
БЭК-ОФИС: ЮРИСТ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласование договоров</li> </ul>

# Проект профессионального стандарта "Специалист по управлению социально ориентированными проектами».

Обобщенная трудовая функция  
 Привлечение ресурсов от социальных инвесторов (юридических и физических лиц) для реализации социально ориентированного проекта, общественно значимых программ (проектов)  
 Специалист по привлечению ресурсов (фандрайзер)

Продюсер социальных проектов Менеджер по партнёрским программам Руководитель отдела фандрайзинга Директор по фандрайзингу  
 Руководитель направления по работе с бизнесом / корпоративными донорами Фандрайзер по работе с частными донорами Грантрайтер Специалист по грантам Менеджер по работе с партнерами - юридическими лицами Младший специалист по грантам / Помощник директора по фандрайзингу

Наименование документа	Код	Наименование начальной группы, должности, профессии или специальности, направления подготовки
ОКЗ	1213	Руководители в области определения политики и планирования деятельности
ЕКС	-	Директор (генеральный директор, управляющий) предприятия
	-	Менеджер
	-	Начальник отдела по связям с общественностью
	-	Начальник отдела социального развития
ОКПДТР	200845	Директор по развитию
	203408	Руководитель проектов
Перечень ВО	27.04.03	Системный анализ и управление
	27.04.05	Инноватика
	37.04.02	Конфликтология
	38.04.01	Экономика

# Трудовая функция: Анализ рынка социальных инвестиций и стратегическое планирование привлечения ресурсов

Проведение анализа и мониторинга фондового ландшафта: доноры, фонды, корпоративные программы КСО, краудфандинговые платформы

Разработка и актуализация стратегии привлечения средств на краткосрочную и долгосрочную перспективу

Формирование карты стейкхолдеров и «теплой» базы потенциальных доноров и партнёров

Расчет бюджета на фандрайзинг и планирование ключевых показателей эффективности

Осуществлять мониторинг открытых источников информации о грантовых конкурсах, тендерах и благотворительных программах

Классифицировать потенциальных доноров по типам (частные/корпоративные фонды, государственные структуры, бизнес-компании, краудфандинг), их приоритетам и требованиям

Анализировать отчетность и стратегические документы доноров для выявления соответствия целям собственной организации

Оценивать конкурентную среду и успешные практики привлечения средств в смежных проектах

Формировать аналитические руководства и команды обзоров и дайджесты возможностей

Определять цели и задачи фандрайзинга в соответствии со стратегическими приоритетами организации и волонтерской программы

Разрабатывать многоканальную стратегию фандрайзинга, сочетающую работу с грантами, корпоративными партнерами, частными пожертвованиями и краудфандингом

Планировать фандрайзинговые мероприятия и кампании с учетом сезонности и циклов донорской активности

Адаптировать стратегию под изменяющиеся внешние условия и результаты мониторинга

Формировать портфель заявок и проектных предложений для различных доноров

Идентифицировать ключевые группы стейкхолдеров, влияющих на ресурсное обеспечение организации

Выстраивать систему сегментации и приоритезации потенциальных доноров на основе их интересов, возможностей и истории взаимодействия

Вести и регулярно актуализировать базу данных контактов, фиксируя историю коммуникаций и персонализированную информацию

Разрабатывать индивидуальные планы перспективных доноров и партнеров взаимодействия для наиболее

Использовать CRM-системы и инструменты управления взаимоотношениями для автоматизации процессов

# Трудовая функция: Сопровождение привлечения средств от институциональных доноров (гранты, субсидии, программы)

Поиск и отбор релевантных грантовых конкурсов, соответствующих миссии и целям организации

Подготовка полного пакета заявочной документации: концепция, детальное описание проекта, бюджет, календарный план, планы мониторинга и оценки

Ведение переговоров и коммуникация с представителями фондов и доноров на всех этапах рассмотрения заявки

Подготовка промежуточных и итоговых отчетов по использованию грантовых средств в соответствии с требованиями донора

## Необходимые знания:

Нормативные правовые акты, регулирующие предоставление грантов и субсидий на федеральном, региональном и муниципальном уровнях

Структура и полномочия основных грантооператоров: Фонд президентских грантов, Президентский фонд культурных инициатив, региональные грантовые операторы, отраслевые министерства и ведомства

Типология грантовых конкурсов и особенности заявительных кампаний для СО НКО

Критерии оценки заявок и методология принятия решений грантодающими организациями

Принципы планирования проектной деятельности и ресурсного планирования

Осуществлять мониторинг специализированных информационных ресурсов (порталы грантооператоров, сайты фондов, информационные рассылки) для выявления актуальных конкурсов

Анализировать конкурсную документацию на предмет соответствия приоритетных направлений деятельности организации уставным целям и задачам волонтерской программы

Оценивать собственные ресурсные возможности для участия в конкурсе (кадровые, временные, экспертные) и соответствие требованиям к заявителю

Проводить экспресс-оценку перспективности участия на основе анализа условий софинансирования, допустимых статей расходов и сроков реализации

Формировать реестр (план-график) перспективных грантовых конкурсов с указанием дедлайнов и ключевых требований

Разрабатывать логико-структурную схему проекта, обеспечивающую взаимосвязь проблемы, целей, задач, мероприятий и ожидаемых результатов

Формулировать конкретные, измеримые, достижимые, релевантные ограниченные во времени показатели результативности проекта и

Составлять детализированный бюджет проекта с обоснованием каждой статьи расходов и соблюдением требований донора к софинансированию

Формировать календарный план реализации проекта с указанием этапов, сроков, ответственных и промежуточных результатов

Разрабатывать систему мониторинга и оценки проекта: методы сбора данных, периодичность, инструменты верификации достижения показателей

Готовить описание проекта (текст заявки) в соответствии с требованиями конкурсной документации и стилем конкретного донора

Поддерживать деловую переписку с представителями доноров на всех этапах взаимодействия (консультации по заявке, запрос дополнительной информации, уточнение условий)

# Трудовая функция: Развитие корпоративных партнёрств и программ КСО

Поиск и выход на потенциальных корпоративных партнеров
Разработка индивидуальных предложений о сотрудничестве, включающих программы корпоративного волонтерства, спонсорские пакеты, прозрачные схемы отчетности
Подготовка и проведение презентаций для корпоративных доноров
Разработка и реализация программ лояльности для корпоративных партнеров

## Необходимые знания:

Структура корпоративного сектора в регионе/отрасли: крупный, средний, малый бизнес, отраслевая специфика
Концепция КСО: основные модели, направления, лучшие практики
Распределение зон ответственности заинтересованных подразделений крупных компаний
Методы анализа корпоративной информации о компаниях Отчетности и Открытых источников
Технологии установления деловых контактов и нетворкинга в бизнес-среде
Этические нормы деловой разведки и сбора информации о потенциальных партнерах

Проводить анализ рынка компаний, присутствующих в регионе/сфере деятельности, с точки зрения их корпоративной социальной ответственности и маркетинговых стратегий
Идентифицировать лиц, принимающих решения в компаниях
Использовать профессиональные сети, профильные сообщества, деловые мероприятия и нетворкинг для установления первичных контактов
Анализировать публичную отчетность компаний (годовые отчеты, отчеты об устойчивом развитии, КСО-стратегии) для выявления точек соприкосновения с миссией организации
Формировать "холодную" и "теплую" историю взаимодействия
Проводить предварительную квалификацию потенциальных партнеров на основе их ресурсных возможностей и ценностного соответствия
Проводить диагностику потребностей и бизнес-задач потенциального партнера: HR-бренд, репутация, маркетинговые цели, вовлечение сотрудников
Разрабатывать персонализированные предложения, учитывающие отраслевую специфику и стратегические приоритеты компании-партнера
Конструировать программы корпоративного волонтерства, соответствующие профилю деятельности компании и интересам ее сотрудников
Формировать спонсорские пакеты различных уровней с четким описанием взаимных обязательств и ожидаемых результатов

## ТАЙМ ПЛАН РАБОТЫ НА СЕКЦИИ

- 15 минут** — представление проблем/вызовов/ задач
- 20 минут** — обсуждение образа результата, к которому должны прийти по итогам работы секции
- 60 минут** — обсуждение конкретных путей достижения образа результата, формирование предложений
- 20 минут** — фиксация результатов обсуждения в целях формирования доклада на подведении итогов, выбор докладчика