Формирование грантовой стратегии института развития в рамках SWOT-анализа на примере Красноярского краевого фонда науки

Пантелеева И.А.^{1, 2}, Кокорин Д.В.¹, Бывшев В.И.^{1, 2}, Демин В.Г.^{1, 2}, Парфентьева К.В.¹, Зеленко К.А.¹

¹ Красноярский краевой фонд поддержки научной и научно-технической деятельности, Красноярск, Россия

² Сибирский федеральный университет, Красноярск, Россия

АННОТАЦИЯ:

В статье рассматривается анализ стратегического развития фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности в регионах России. Для оценки деятельности был использован метод SWOT-анализа, который определил ориентиры и ограничения стратегического развития, потенциальные стратегические преимущества и направления для внутренних преобразований в организации. В качестве примера для проведения предлагаемого анализа стратегического развития фондов использовалось краевое государственное автономное учреждение «Красноярский краевой фонд поддержки научной и научно-технической деятельности».

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: поддержка науки, научный фонд, SWOT-анализ, грантовая стратегия, инновации.

The formation of the grant strategy of the institute of development in the framework of SWOT analysis on the example of the Krasnoyarsk regional science fund

Panteleeva I.A.^{1, 2}, Kokorin D.V.¹, Byvshev V.I.^{1, 2}, Dyomin V.G.^{1, 2}, Parfenteva K.V.¹, Zelenko K.A.¹

¹ Krasnoyarsk Regional Fund for Support of Scientific and Technical Activity, Russia

² Siberian Federal University, Russia

Введение

Стратегической задачей развития российской науки является возвращение России в число ведущих мировых научных держав, создание сектора исследований и разработок, способного проводить фундаментальные и прикладные исследования по актуальным для мировой экономики и науки и приоритетным для России направлениям.. Необходима выработка эффективных мер поддержки научных исследований и инновационных разработок. В условиях сложившейся

внешнеэкономической ситуации и как следствие ограниченности государственных финансовых ресурсов поддержка научных исследований и инновационных разработок предельно ограничена, а спрос со стороны предпринимателей неустойчив и носит узкоспециализированный характер. Решением данной проблемы может стать развитие системы институтов поддержки научных, научно-технических и инновационных разработок, которая уже существует в России с 1992 года, но на сегодняшний день требует адаптации к современным экономическим реалиям [1, 2, 3] (*Bukina, Chernyh, 2016; Ilyina, 2015; Ilyina, Zharova, 2017*).

В соответствии со Стратегией научно-технологического развития Российской Федерации фонды поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности являются важным элементом научной инфраструктуры, и их эффективная деятельность должна способствовать созданию благоприятных условий для проведения исследований и разработок, соответствующих современным принципам организации научной, научно-технической и инновационной деятельности [4, 5] (*Sibirskaya, Oveshnikova, 2018*). В рамках реализации данной стратегии президентом поручено Министерству образования и науки обеспечить развитие системы государственных и негосударственных фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности. В 2016-ом году Министерством образования и науки Российской Федерации был создан и размещен в открытом доступе информационный портал - Реестр фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности, который позволил провести консолидацию информации о деятельности госу-

ABSTRACT:

The article deals with the analysis of the strategic development of funds to support scientific, technical and innovative activities in the regions of Russia. The SWOT analysis method was used to assess the activities, which identified the guidelines and limitations of strategic development, potential strategic advantages and directions for internal changes in the organization. Regional State Autonomous Institution "Krasnoyarsk Regional Fund for Support of Scientific and Technical Activity" was used as an example for the proposed analysis of the strategic development of funds.

KEYWORDS: science support, science foundation, SWOT analysis, grant strategy, innovation.

JEL Classification: O31, I23, I28

Received: 10.09.2019 / **Published:** 30.09.2019

© Author(s) / Publication: PRIMEC Publishers

For correspondence: Panteleeva I.A. (panteleevaia@gmail.com)

CITATION:

Panteleeva I.A., Kokorin D.V., Byvshev V.I., Dyomin V.G., Parfenteva K.V., Zelenko K.A. [2019] Formirovanie grantovoy strategii instituta razvitiya v ramkakh SWOT-analiza na primere Krasnoyarskogo kraevogo fonda nauki [The formation of the grant strategy of the institute of development in the framework of SWOT analysis on the example of the Krasnoyarsk regional science fund]. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki*. 9. [3]. – 969-988. doi: [10.18334/vinec.9.3.41006](https://doi.org/10.18334/vinec.9.3.41006)

дарственных и негосударственных фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности в России и ее регионах [6].

На сегодняшний день 79,5% фондов, зарегистрированных в реестре Министерства образования и науки, находятся на территории Москвы и Санкт-Петербурга и только 20,5% на территории остальных регионов России [7]. Такое распределение фондов поддержки по территориальному признаку говорит о том, что большинство субъектов федерации не способны или не ставят перед собой задачу самостоятельно создать региональный институт развития научных исследований и инновационных разработок. Однако в стране есть регионы, которые уже имеют опыт создания и осуществления финансирования инноваций с помощью региональных фондов поддержки. Одними из таких регионов являются Республика Башкортостан, Республика Татарстан, Новосибирская область и Красноярский край, которые согласно различным рейтингам инновационного развития субъектов Российской Федерации, входят в первую группу наиболее инновационно развитых регионов России, что говорит об эффективности внутренней политики региона по поддержке научной и инновационной деятельности [8, 9, 10, 11, 12, 13].

Однако и этот небольшой опыт функционирования и эффективности региональных фондов не проанализирован в достаточной степени. Анализ должен привести к созданию унифицированной эффективной модели регионального фонда, которой на данный момент не существует, но она необходима для тиражирования опыта от передовых инновационно-развитых регионов к остальным субъектам Российской Федерации.

В ходе анализа деятельности региональных фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности на территории Российской Федерации с

ОБ АВТОРАХ:

Пантелеева Ирина Анатольевна, кандидат философских наук, доцент кафедры рекламы и социально-культурной деятельности, исполнительный директор (panteleevaia@gmail.com)

Кокорин Денис Вадимович, кандидат сельскохозяйственных наук, заместитель исполнительного директора – начальник отдела организации и сопровождения конкурсов (kokorin@sf-kras.ru)

Бывшев Владимир Игоревич, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления бизнес-процессами, старший научный сотрудник отдела организации и сопровождения конкурсов (bobbyz@bk.ru)

Демин Вадим Геннадьевич, кандидат технических наук, доцент кафедры систем искусственного интеллекта, старший научный сотрудник отдела организации и сопровождения конкурсов (demin@sf-kras.ru)

Парфентьева Кристина Владимировна, аналитик организационно-аналитического отдела (parfenteva@sf-kras.ru)

Зеленко Кристина Александровна, ведущий специалист отдела организации и сопровождения конкурсов (zelenko@sf-kras.ru)

ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:

Пантелеева И.А., Кокорин Д.В., Бывшев В.И., Демин В.Г., Парфентьева К.В., Зеленко К.А. Формирование грантовой стратегии института развития в рамках SWOT-анализа на примере Красноярского краевого фонда науки // Вопросы инновационной экономики. – 2019. – Том 9. – № 3. – С. 969-988. doi: 10.18334/vinec.9.3.41006

целью выявления основных общих и региональных особенностей структуры и функционирования региональных фондов нами был проведен SWOT-анализ регионального института поддержки. В качестве объекта мы использовали Красноярский краевой фонд поддержки научной и научно-технической деятельности.

Краевое государственное автономное учреждение «Красноярский краевой фонд поддержки научной и научно-технической деятельности» (далее – Фонд), созданное в соответствии с распоряжением Правительства Красноярского края от 19. 12. 2008 № 537-р, является одним из ключевых элементов инновационной инфраструктуры Края. Основной деятельностью Фонда является предоставление мер поддержки субъектам научной (научно-технической) деятельности в соответствии с Законом Красноярского края № 13-6629, в том числе организациям научно-образовательного комплекса Красноярского края, субъектам малого и среднего предпринимательства, физическим лицам. Цель деятельности Фонда – организация взаимодействия между производителями и потребителями научной, научно-технической продукции и результатов инновационной деятельности путем государственной поддержки на конкурсной основе востребованных научных и научно-технических разработок на разных этапах их жизненного цикла (от идеи до внедрения), направленных на социально-экономическое развитие Красноярского края [14, 15].

В рамках поддержки субъектов научной (научно-технической) деятельности Фондом определены следующие направления:

- поддержка фундаментальных и поисковых (ориентированных) научных исследований, которая на данный момент проходит в форме финансирования проектов совместно с Российским фондом фундаментальных исследований (РФФИ) по направлениям, имеющим интерес для перспективного регионального социально-экономического развития. Совместная деятельность осуществляется на основании Соглашения между РФФИ и Правительством Красноярского края о проведении региональных конкурсов проектов фундаментальных научных исследований от 29. 03. 2019 № 16, которым определено, что Фонд осуществляет организационно-техническое и финансовое сопровождение региональных конкурсов [16, 17] (*Rumyantsev, Panteleeva, 2018*);
- поддержка прикладных научных исследований, научно-технической деятельности и экспериментальных разработок осуществляется путем поддержки проектов из числа инициативных предложений заявителей, включающих предложения по теме проекта, техническому заданию, объему финансирования. В целях стимулирования внедрения результатов проектов в реальный сектор экономики проходит согласование проекта с заинтересованными в полученных результатах органами государственной власти и местного самоуправления [18];
- поддержка академической мобильности научной молодежи, молодежного научно-технического и рационализаторского творчества, мероприятий по профессиональной ориентации обучающихся. На сегодняшний день в рамках

реализации политики Красноярского края по выявлению и стимулированию инновационной активности молодежи Фонд проводит 3 целевых конкурса (Конкурс проектов по организации участия студентов, аспирантов и молодых ученых в конференциях, научных мероприятиях и стажировках, Конкурс юных техников-изобретателей, Конкурс по организации проведения мероприятий по профессиональной ориентации молодежи), которые направлены на выявление талантливой молодежи и построение успешной карьеры в области науки [18].

Результаты исследования

Авторами рассматривается методика SWOT-анализа, которая позволяет не только фиксировать балльные оценки по отдельным факторам, но и перейти в конечном итоге к выбору наиболее существенных по всему перечню взаимосвязанных частных факторов с учетом вероятности их появления и направленности воздействия.

Данная методика основана на проведении процедуры экспертного оценивания. При формировании экспертной группы проведено тестирование, взаимооценка экспертов и проверка степени согласованности их мнений. В случае участия в опросе нескольких экспертов расхождения в их оценках неизбежны, однако величина рассогласованности имеет большое значение. Для анализа разброса и согласованности экспертных оценок применяются статистические характеристики – меры разброса, в частности вариационный размах, среднее квадратичное отклонение и коэффициент вариации [19, 20, 21] (Zakharkina, Plakhova, 2015; Tsulaya, 2010; Lashmanova, Lorents, 2015).

После проведения тестирования было признано, что экспертная группа является согласованной – коэффициент вариации составил 0,22. Далее каждым экспертом заполнялась соответствующая таблица, а результаты экспертных оценок сводились в итоговую матрицу. В результате работы экспертов была получена матрица SWOT-анализа, представленная в *таблицах 1, 2, 3, 4* с описанием факторов, характеризующих «Сильные стороны», «Слабые стороны», «Возможности» и «Угрозы» развития Фонда.

Промежуточный итог SWOT-анализа показал, что политика региональных властей оказывает огромное влияние на все аспекты деятельности Фонда. Кроме того, в стратегии Фонда свое отражение нашли масштабные региональные и межрегиональные инвестиционные проекты. Примером такого проекта, оказывающего влияние на деятельность Фонда, является комплексный инвестиционный проект «Енисейская Сибирь». Одним из ориентиров деятельности Фонда стало проведение конкурсов по отбору проектов, направленных на решение научных и научно-технических задач в рамках реализации указанного проекта.

Для успешного анализа окружения Фонда при помощи SWOT-анализа важно не только уметь определить угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на развитие Фонда. Чтобы провести оценку возможностей и угроз далее нами был применен метод позиционирования возможностей и угроз и составление матрицы возможностей (*табл. 5*) и матрицы угроз (*табл. 6*).

Таблица 1

Сильные стороны фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности

Сильные стороны	Описание
1. Обширная, регулярно обновляемая база экспертов высокого уровня, сегментированная по научным направлениям, обеспечивающая многоуровневую экспертизу проектов	Обширная, регулярно обновляемая база экспертов позволяет проводить экспертизу проектов по различным направлениям и оперативно реагировать на нехватку экспертов в определенной области, а многоуровневая система экспертизы обеспечивает объективную оценку и отбор лучших проектов в качестве победителей конкурсов
2. Широкий спектр конкурсов для различной целевой аудитории; реестр поддержанных проектов	Обеспечивает интерес к своей деятельности у различных групп населения от школьников до статусных ученых по различным областям знаний; реестр поддержанных проектов является основой для мониторинга дальнейшего развития проектов
3. Уникальность функционала Фонда на уровне региона	Обеспечивает возможность охвата всей целевой аудитории в регионе
4. Положительная репутация фонда, как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами	Вызывает доверие со стороны участников конкурсов, органов власти, федеральных институтов поддержки и других субъектов научной и научно-технической деятельности, что позволяет привлечь новых участников конкурсов и дополнительные источники финансирования
5. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов	Позволяет привлечь дополнительные источники финансирования и способствует расширению партнерских связей Фонда
6. Организационно-правовая форма – краевое государственное автономное учреждение	Обеспечивает надежность и стабильность функционирования, гарантирует получение финансирования проектов победителей, а также дает возможность вести предпринимательскую деятельность
7. Функциональная организационная структура, включающая собственную финансовую службу	Способность выполнять организацией различные функциональные задачи в сжатые сроки и осуществлять контроль расходования средств по поддерживаемым проектам
8. Высокий научно-исследовательский потенциал штатных сотрудников, поддерживаемый систематическим повышением их квалификации и внедрением профессиональных стандартов.	Обеспечивает качественное и эффективное выполнение функциональных задач организации в соответствии с последними научными тенденциями
9. Наличие информационно-аналитической системы Фонда.	Оптимизирует деятельность по проведению конкурсов и анализу информации
10. Информационное сопровождение и популяризация результатов научной и научно-технической деятельности	Популяризация результатов реализации проектов, возможность привлечения новых заинтересованных сторон и финансирования, обеспечение положительной репутации фонда

Источник: составлено авторами.

Таблица 2

Слабые стороны фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности

Слабые стороны	Описание
1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов	Снижение количества бюджетных конкурсов ведет к сокращению тематического разнообразия и снижению интереса со стороны потенциальных участников конкурсов, что в свою очередь ведет к снижению числа участников конкурсов (Количество конкурсов уменьшилось с 13 в 2015 году до 11 в 2018 году). Проведение внебюджетных конкурсов могло бы расширить конкурсную линейку.
2. Ограниченность круга субъектов научной и научно-технической деятельности	Научное сообщество региона ограничено. В конкурсах происходит низкая ротация участников.
3. Сжатые сроки реализации проектов, усугубляемые отклонениями от графика проведения конкурсных процедур и секвестированным финансированием проектов	Сроки реализации проектов (в первый год иногда ограничены всего шестью месяцами), небольшие объемы финансирования крупных проектов (секвестирование запрошенных сумм на реализацию проекта для поддержки большого количества проектов) значительно влияют на качество реализации проекта.
4. Несистемные изменения в конкурсной документации	Ежегодные формальные изменения конкурсной документации, проходящие не системно, негативно влияют на качество проектных заявок
5. Отсутствие мониторинга проектов после окончания поддержки	Делает невозможным отслеживание развития проекта после его реализации в рамках конкурса, что в свою очередь затрудняет оценку эффективности поддержки проектов со стороны Фонда
6. Отсутствие собственных площадей	Влечет лишнюю финансовую нагрузку на Фонд
7. Частая смена учредителя	За 10 лет функционирования произошло 6 смен учредителя, в результате чего происходит постоянная настройка взаимодействия с учредителем, а также внесение изменений в локальные нормативные документы
8. Морально устаревший сайт	Сайт разработан в 2014 году и не соответствует современным требованиям к функционалу и пользовательскому интерфейсу. У сайта отсутствует адаптированная мобильная версия
9. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации	В фонде не отлажена система внутренней коммуникации, в виду чего происходит дублирование функций, а также неосведомленность сотрудников о всех происходящих внутренних процессах

Источник: составлено авторами.

На основе метода позиционирования было определено, что особенно важными возможностями Фонда, которые окажут серьезное влияние на его дальнейшее развитие, являются: «Благоприятные условия, создаваемые государством для развития

Таблица 3

Возможности фондов поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности

Возможности	Описание
1. Благоприятные условия, создаваемые государством для развития научной, научно-технической, инновационной деятельности	Возможность привлечения дополнительных средств в бюджет фонда со стороны государства, расширения сферы деятельности, структурного роста фонда, расширения материально-технической базы без дополнительного налогообложения, привлечения внебюджетных средств на взаимовыгодных условиях со стороны частного капитала
2. Заинтересованность региона в развитии институтов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности для последующей коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности	Стабильность функционирования, возможность среднесрочного планирования, возможность последующей коммерциализации результатов реализации поддержанных проектов
3. Привлечение инвестиций со стороны крупных промышленных и наукоемких предприятий	Увеличение бюджета фонда, возможность проведения конкурсов с использованием частного капитала
4. Наличие в регионе развивающегося научно-образовательного комплекса, заинтересованного в конкурсах фонда	Обеспечивает большое количество заявок, поданных на конкурсы, и высокую конкуренцию среди заявок
5. Расширение круга субъектов научной и научно-технической деятельности за счет реализации проекта «Енисейская Сибирь»	Расширение круга участников конкурсов, привлечение дополнительных средств
6. Тиражирование опыта Фонда по основным вопросам его деятельности	Проведение семинаров, консультаций, построение модели с возможностью применения ее в других регионах на платной основе

Источник: составлено авторами.

научной, научно-технической, инновационной деятельности»; «Заинтересованность региона в развитии институтов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности для последующей коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности», «Привлечение инвестиций со стороны крупных промышленных и наукоемких предприятий». Причем степень вероятности реализации этих возможностей оценена не ниже средней, что говорит о хорошем потенциале к развитию организации.

Аналогично была проведена оценка угроз, которая показала, что наиболее опасными, оказывающими сильное влияние на Фонд являются угрозы: «Неактуальное региональное законодательство в сфере поддержки научной и научно-технической деятельности»; «Негативные социально-демографические тенденции среди целевой

Таблица 4

Угрозы фондам поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности

Угрозы	Описание
1. Неактуальное региональное законодательство в сфере поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности	Неактуальность регионального законодательства в сфере поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности препятствует динамичному развитию фонда и совершенствованию мер и направлений поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности
2. Негативные социально-демографические тенденции среди целевой аудитории	Снижение числа обучающихся по программам магистратуры и подготовки кадров высшей квалификации, численности персонала, занятого в сфере научных исследований и разработок, увеличение среднего возраста участников конкурса и экспертов приводит к уменьшению численности целевой аудитории деятельности Фонда
3. Отсутствие эффективного взаимодействия в инновационной инфраструктуре региона	Отсутствие ориентации в деятельности на других, низкие темпы развития, низкий уровень желания к проведению реформ и изменений, а также актуализации деятельности
4. Снижение качества проектных заявок	Снижение качества проектных заявок влечет за собой снижение интереса региона к поддержке некачественных проектов, что в последующем приведет к снижению объема финансирования или прекращению деятельности Фонда
5. Ограниченность финансирования	Возможное уменьшение финансирования Фонда из регионального бюджета может способствовать снижению его эффективности, а также рецессии организации
6. Избыточный контроль со стороны учредителя и контрольно-надзорных органов	Избыточный контроль со стороны учредителя и контрольно-надзорных органов будет способствовать замедлению развития Фонда

Источник: составлено авторами.

аудитории» и «Ограниченность финансирования». Степень вероятности наступления вышеуказанных угроз оценена от низкой до высокой, что свидетельствует о необходимости обратить серьезное внимание на данные факторы и принять предупреждающие действия.

Затем Экспертной группой была проведена оценка взаимовлияния факторов «Возможности» и «Сильные стороны», «Возможности» и «Слабые стороны», «Угрозы» и «Сильные стороны», а также «Угрозы» и «Слабые стороны». Результат оценки приведен в *таблице 7* и *таблице 8*.

Заключение

Анализ экспертных оценок по взаимовлиянию факторов «Возможности» и «Сильные стороны», «Возможности» и «Слабые стороны», «Угрозы» и «Сильные стороны», а также «Угрозы» и «Слабые стороны» показал высокий уровень согласован-

Таблица 5

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Сильное влияние	Среднее влияние	Слабое влияние
Высокая	Благоприятные условия, создаваемые государством для развития научной, научно-технической, инновационной деятельности	Наличие в регионе развивающегося научно-образовательного комплекса, заинтересованного в конкурсах фонда	
Средняя	1. Заинтересованность региона в развитии институтов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности для последующей коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности. 2. Привлечение инвестиций со стороны крупных промышленных и наукоемких предприятий	Расширение круга субъектов научной и научно-технической деятельности за счет реализации проекта «Енисейская Сибирь»	Тиражирование опыта Фонда по основным вопросам его деятельности
Низкая	-	-	-

Источник: составлено авторами.

Таблица 6

Матрица угроз

Вероятность воздействия угроз	Сильное влияние	Среднее влияние	Слабое влияние
Высокая	1. Неактуальное региональное законодательство в сфере поддержки научной и научно-технической деятельности 2. Негативные социально-демографические тенденции среди целевой аудитории	1. Отсутствие эффективного взаимодействия в инновационной инфраструктуре региона 2. Снижение качества проектных заявок	-
Средняя	-	-	Избыточный контроль со стороны учредителя и контрольно-надзорных органов
Низкая	Ограниченность финансирования	-	-

Источник: составлено авторами.

Таблица 7

Матрица SWOT-анализа возможностей

Возможности	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Благоприятные условия, создаваемые государством для развития научной, научно-технической, инновационной деятельности	1. Положительная репутация фонда как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами. 2. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов. 3. Высокий научно-исследовательский потенциал штатных сотрудников, поддерживаемый систематическим повышением их квалификации и внедрением профессиональных стандартов. 4. Организационно-правовая форма – краевое государственное автономное учреждение	1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов. 2. Частая смена учредителя. 3. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации
2. Заинтересованность региона в развитии институтов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности для последующей коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности	1. Уникальность функционала Фонда на уровне региона. 2. Положительная репутация фонда как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами. 3. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов. 4. Высокий научно-исследовательский потенциал штатных сотрудников, поддерживаемый систематическим повышением их квалификации и внедрением профессиональных стандартов	1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов. 2. Частая смена учредителя. 3. Отсутствие мониторинга проектов после окончания поддержки. 4. Морально устаревший сайт 5. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации
3. Привлечение инвестиций со стороны крупных промышленных и наукоемких предприятий	1. Уникальность функционала Фонда на уровне региона. 2. Положительная репутация фонда, как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами. 3. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов. 4. Организационно-правовая форма – краевое государственное автономное учреждение.	1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов. 2. Ограниченность круга субъектов научной и научно-технической деятельности. 3. Несистемные изменения в конкурсной документации. 4. Отсутствие мониторинга проектов после окончания поддержки.

Продолжение табл. 7

Возможности	Сильные стороны	Слабые стороны
	<p>5. Функциональная организационная структура, включающая собственную финансовую службу.</p> <p>6. Высокий научно-исследовательский потенциал штатных сотрудников, поддерживаемый систематическим повышением их квалификации и внедрением профессиональных стандартов.</p> <p>7. Широкий спектр конкурсов для различной целевой аудитории; реестр поддерживаемых проектов.</p> <p>8. Обширная, регулярно обновляемая база экспертов высокого уровня, сегментированная по научным направлениям, обеспечивающая многоуровневую экспертизу проектов.</p> <p>9. Информационное сопровождение и популяризация результатов научной и научно-технической деятельности</p>	<p>5. Частая смена учредителя.</p> <p>6. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации</p>
4. Наличие в регионе развивающегося научно-образовательного комплекса, заинтересованного в конкурсах фонда	<p>1. Широкий спектр конкурсов для различной целевой аудитории; реестр поддерживаемых проектов.</p> <p>2. Уникальность функционала Фонда на уровне региона.</p> <p>3. Положительная репутация фонда как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами.</p> <p>4. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов.</p> <p>5. Информационное сопровождение и популяризация результатов научной и научно-технической деятельности</p>	<p>1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов.</p> <p>2. Ограниченность круга субъектов научной и научно-технической деятельности.</p> <p>3. Сжатые сроки реализации проектов, усугубляемые отклонениями от графика проведения конкурсных процедур и секвестрированным финансированием проектов.</p> <p>4. Несистемные изменения в конкурсной документации.</p> <p>5. Отсутствие мониторинга проектов после окончания поддержки.</p> <p>6. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации</p>
5. Расширение круга субъектов научной и научно-технической деятельности за счет реализации проекта «Енисейская Сибирь»	<p>1. Широкий спектр конкурсов для различной целевой аудитории; реестр поддерживаемых проектов.</p> <p>2. Уникальность функционала Фонда на уровне региона.</p>	<p>1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов.</p> <p>2. Несистемные изменения в конкурсной документации.</p>

Окончание табл. 7

Возможности	Сильные стороны	Слабые стороны
	<p>3. Положительная репутация фонда, как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами.</p> <p>4. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов.</p> <p>5. Наличие информационно-аналитической системы фонда</p>	<p>3. Отсутствие мониторинга проектов после окончания поддержки.</p> <p>4. Частая смена учредителя.</p> <p>5. Морально устаревший сайт.</p> <p>6. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации</p>
6. Тиражирование опыта Фонда по основным вопросам его деятельности	<p>1. Обширная, регулярно обновляемая база экспертов высокого уровня, сегментированная по научным направлениям, обеспечивающая многоуровневую экспертизу проектов.</p> <p>2. Широкий спектр конкурсов для различной целевой аудитории; реестр поддержанных проектов.</p> <p>3. Уникальность функционала Фонда на уровне региона.</p> <p>4. Положительная репутация фонда как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами.</p> <p>5. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов.</p> <p>6. Организационно-правовая форма – краевое государственное автономное учреждение.</p> <p>7. Функциональная организационная структура, включающая собственную финансовую службу.</p> <p>8. Высокий научно-исследовательский потенциал штатных сотрудников, поддерживаемый систематическим повышением их квалификации и внедрением профессиональных стандартов.</p> <p>9. Наличие информационно-аналитической системы фонда.</p> <p>10. Информационное сопровождение и популяризация результатов научной и научно-технической деятельности</p>	<p>1. Отсутствие собственных площадей.</p> <p>2. Частая смена учредителя.</p> <p>3. Морально устаревший сайт.</p> <p>4. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации</p>

Источник: составлено авторами.

Таблица 8

Матрица SWOT-анализа угроз

Угрозы	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Неактуальное региональное законодательство в сфере поддержки научной и научно-технической деятельности	1. Положительная репутация фонда как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления. Красноярского края и федеральными научными фондами	1. Частая смена учредителя. 2. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов. 3. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации
2. Негативные социально-демографические тенденции среди целевой аудитории	1. Обширная, регулярно обновляемая база экспертов высокого уровня, сегментированная по научным направлениям, обеспечивающая многоуровневую экспертизу проектов. 2. Широкий спектр конкурсов для различной целевой аудитории; реестр поддержанных проектов. 3. Уникальность функционала Фонда на уровне региона. 4. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов. 5. Информационное сопровождение и популяризация результатов научной и научно-технической деятельности	1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов. 2. Ограниченность круга субъектов научной и научно-технической деятельности. 3. Морально устаревший сайт. 4. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации
3. Отсутствие эффективного взаимодействия в инновационной инфраструктуре региона	1. Уникальность функционала Фонда на уровне региона. 2. Положительная репутация фонда как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами. 3. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов. 4. Информационное сопровождение и популяризация результатов научной и научно-технической деятельности	1. Ограниченность круга субъектов научной и научно-технической деятельности. 2. Отсутствие мониторинга проектов после окончания поддержки. 3. Отсутствие собственных площадей. 4. Частая смена учредителя. 5. Морально устаревший сайт. 6. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации
4. Снижение качества проектных заявок	1. Информационное сопровождение и популяризация результатов научной и научно-технической деятельности.	1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов. 2. Ограниченность круга субъектов научной и научно-технической деятельности.

Окончание табл. 8

Угрозы	Сильные стороны	Слабые стороны
		3. Сжатые сроки реализации проектов, усугубляемые отклонениями от графика проведения конкурсных процедур и секвестрированным финансированием проектов. 4. Несистемные изменения в конкурсной документации
5. Ограниченность финансирования.	1. Уникальность функционала Фонда на уровне региона. 2. Положительная репутация фонда как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами. 3. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов. 4. Организационно-правовая форма – краевое государственное автономное учреждение	1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов 2. Ограниченность круга субъектов научной и научно-технической деятельности. 3. Сжатые сроки реализации проектов, усугубляемые отклонениями от графика проведения конкурсных процедур и секвестрированным финансированием проектов. 4. Отсутствие собственных площадей. 5. Частая смена учредителя
6. Избыточный контроль со стороны учредителя и контрольно-надзорных органов	1. Уникальность функционала Фонда на уровне региона. 2. Положительная репутация фонда как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами	1. Несистемные изменения в конкурсной документации. 2. Отсутствие мониторинга проектов после окончания поддержки. 3. Отсутствие собственных площадей. 4. Частая смена учредителя

Источник: составлено авторами.

ности экспертов по всем факторам, как по наиболее значимым, так и по наименее значимым. Экспертная оценка взаимовлияния факторов позволила оценить потенциал воздействия каждого фактора «Сильные стороны» и «Слабые стороны» на развитие Фонда при заданных ограничениях внешней среды в виде факторов «Угрозы» и реализации потенциала внешней среды в виде фактора «Возможностей», а также оценить потенциальный уровень перекрестного влияния всех факторов, в результате чего был сформирован рейтинг «Сильных» и «Слабых» сторон (табл. 9). Итогом проведения SWOT-анализа является формирование грантовой стратегии Фонда, которая представляет собой комплекс взаимосвязанных стратегических инициатив программ-

ных и проектных мероприятий по результатам оценки взаимовлияния групп факторов внутренней и внешней среды, определяющих потенциал развития Фонда, а также определение ориентиров и ограничений стратегического развития, потенциальных стратегических преимуществ и направлений для внутренних преобразований.

Таблица 9

Итоговый рейтинг факторов

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Положительная репутация фонда как результат многолетней успешной работы по проведению публичных конкурсов, в том числе в сотрудничестве с органами государственной власти и местного самоуправления Красноярского края и федеральными научными фондами. 2. Уникальность функционала Фонда на уровне региона	1. Снижение количества бюджетных конкурсов при отсутствии внебюджетных конкурсов. 2. Отсутствие системности во внешней и внутренней коммуникации. 3. Частая смена учредителя. 4. Отсутствие мониторинга проектов после окончания поддержки. 5. Ограниченность круга субъектов научной и научно-технической деятельности.
3. Открытость для сотрудничества с новыми партнерами и участниками конкурсов. 4. Широкий спектр конкурсов для различной целевой аудитории; реестр поддержанных проектов. 5. Информационное сопровождение и популяризация результатов научной и научно-технической деятельности 6. Высокий научно-исследовательский потенциал штатных сотрудников, поддерживаемый систематическим повышением их квалификации и внедрением профессиональных стандартов. 7. Организационно-правовая форма – краевое государственное автономное учреждение. 8. Обширная, регулярно обновляемая база экспертов высокого уровня, сегментированная по научным направлениям, обеспечивающая многоуровневую экспертизу проектов 9. Функциональная организационная структура, включающая собственную финансовую службу. 10. Наличие информационно-аналитической системы фонда	6. Несистемные изменения в конкурсной документации. 7. Морально устаревший сайт. 8. Отсутствие собственных площадей. 9. Сжатые сроки реализации проектов, усугубляемые отклонениями от графика проведения конкурсных процедур и секвестрированным финансированием проектов
Возможности	Угрозы
1. Благоприятные условия, создаваемые государством для развития научной, научно-технической, инновационной деятельности. 2. Заинтересованность региона в развитии институтов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности для последующей коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности.	1. Неактуальное региональное законодательство в сфере поддержки научной и научно-технической деятельности. 2. Негативные социально-демографические тенденции среди целевой аудитории.

Окончание табл.9

3. Привлечение инвестиций со стороны крупных промышленных и наукоёмких предприятий. 4. Наличие в регионе развивающегося научно-образовательного комплекса, заинтересованного в конкурсах фонда. 5. Расширение круга субъектов научной и научно-технической деятельности за счет реализации проекта «Енисейская Сибирь». 6. Тиражирование опыта Фонда по основным вопросам его деятельности	3. Отсутствие эффективного взаимодействия в инновационной инфраструктуре региона. 4. Снижение качества проектных заявок. 5. Ограниченность финансирования. 6. Избыточный контроль со стороны учредителя и контрольно-надзорных органов
---	---

*Источник: составлено авторами.***ИСТОЧНИКИ:**

1. И.С. Букина, С.И. Черных Государственные фонды поддержки науки: финансовые и организационные аспекты развития // Инновации, 2016. – № 9.
2. Ильина И.Е. Анализ деятельности научных фондов, обеспечивающих поддержку фундаментальных исследований в России // Наука. Инновации. Образование, 2015. – № 18.
3. Ильина И.Е., Жарова Е.Н. Инструменты поддержки исследований и разработок ведущих отечественных и зарубежных научных фондов // Интеграция образования, 2017. – № 2. – doi: 10.15507/1991-9468.087.021.201702.164-183.
4. Сибирская Е. В., Овешникова Л. В. НТИ как стратегическое направление технологического развития России // Статистика и Экономика, 2018. – № 1. – doi: 10.21686/2500-3925-2018-1-34-41 .
5. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента РФ от 7.05.2018 № 204
6. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации: Указ Президента РФ от 01. 12. 2016 № 642
7. Реестр фондов поддержки научной, научно-технической, инновационной деятельности. Funds.riep.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://funds.riep.ru/>.
8. Национальная ассоциация инноваций и развития информационных технологий. Рейтинг инновационной активности регионов 2015. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.nair-it.ru>.
9. Рейтинг инновационных регионов [Электронный ресурс]: для целей мониторинга и управления: версия 2017–1.0// Ассоциация инновационных регионов России, 2018. www.i-regions.org. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.i-regions.org/>.
10. Рейтинговое агентство «РИА Рейтинг» [Электронный ресурс]: Рейтинг регионов по развитию науки и новых технологий – 2017. Riarating.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://riarating.ru/>.

11. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации» – национальный исследовательский университет ВШЭ. Статистические сборники ВШЭ. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru>.
12. Инновационный Татарстан. Инновационный портал Республики Татарстан. [Электронный ресурс]. URL: <http://tatventure.ru/>.
13. Инновационный Санкт-Петербург. Inno.gov.spb.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://inno.gov.spb.ru/contest>.
14. Распоряжением Правительства Красноярского края от 19. 12. 2008 № 537-р
15. Закон Красноярского края от 01. 12. 2011 № 13-6629 (ред. от 26. 05. 2016)
16. М. В. Румянцев, И. А. Пантелеева Опыт сотрудничества РФФИ и правительства Красноярского края в 2016–2018 годах // Вестник российского фонда фундаментальных исследований, 2018. – № 3. – doi: 10.22204/2410-4639-2018-099-03-49-53 .
17. Соглашение между РФФИ и Правительством Красноярского края о проведении региональных конкурсов проектов фундаментальных научных исследований от 29. 03. 2019 №16, которым определено, что Фонд осуществляет организационно-техническое и финансовое сопровождение региональных конкурсов
18. Концепция развития на 2016–2018 годы Краевого государственного автономного учреждения «Красноярский краевой фонд поддержки научной и научно-технической деятельности» утвержденная приказом агентства науки и инновационного развития Красноярского края от 29. 12. 2017 № 108п. www.sf-kras.ru. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.sf-kras.ru/about/dokumenty-fonda/>.
19. Захаркина Н.В., Плахова Л.В. SWOT-анализ как инструмент управления профессиональным развитием персонала в современных условиях // Фундаментальные исследования, 2015. – № 2.
20. Цулая И.Н. SWOT-анализ в системе стратегического управления: особенности применения и пути адаптации к объектам мезоуровня // Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология, 2010. – № 2.
21. Лашманова Н.В., Лоренц А.Е. Формирование стратегии развития вуза (на примере СПбГЭТУ «ЛЭТИ») // Инновации, 2015. – № 9.

REFERENCES:

- I.S. Bukina, S.I. Chernyh (2016). *Gosudarstvennyye fondy podderzhki nauki: finansovye i organizatsionnye aspekty razvitiya* [Public funds for support science: financial and institutional aspects of development]. *Innovations*. (9). (in Russian).
- Ilyina I.E. (2015). *Analiz deyatel'nosti nauchnykh fondov, obespechivayuschikh podderzhku fundamentalnykh issledovaniy v Rossii* [Analysis of the activities of science foundations, which provide support for fundamental research in Russia]. *Science. Innovation. Education*. (18). (in Russian).

- Ilyina I.E., Zharova E.N. (2017). *Instrumenty podderzhki issledovaniy i razrabotok veduschikh otechestvennyh i zarubezhnyh nauchnyh fondov* [Tools to support research and development of leading domestic and foreign scientific funds]. *Integration of education*. 21 (2). (in Russian). doi: 10.15507/1991-9468.087.021.201702.164-183 .
- Lashmanova N.V., Lorents A.E. (2015). *Formirovanie strategii razvitiya vuza (na primere SPbGETU «LETI»)* [Formation of strategy of development of the university (for example, ETU "LETI")]. *Innovations*. (9). (in Russian).
- M. V. Rumyantsev, I. A. Panteleeva (2018). *Opyt sotrudnichestva RFFI i pravitelstva Krasnoyarskogo kraya v 2016–2018 godakh* [RFBR and Krasnoyarsk Krai Government Cooperation Experience in 2016–2018]. *Vestnik rossiyskogo fonda fundamentalnyh issledovaniy*. (3). (in Russian). doi: 10.22204/2410-4639-2018-099-03-49-53 .
- Sibirskaya E. V., Oveshnikova L. V. (2018). *NTI kak strategicheskoe napravlenie tekhnologicheskogo razvitiya Rossii* [National technological initiative as the strategic direction of the technological development of russia]. *Statistika i Ekonomika*. 15 (1). (in Russian). doi: 10.21686/2500-3925-2018-1-34-41 .
- Tsulaya I. N. (2010). *SWOT-analiz v sisteme strategicheskogo upravleniya: osobennosti primeneniya i puti adaptatsii k obektam mezourovnya* [SWOT analysis in strategic management: peculiarities of application and ways of adaptation to the objects of the meso-level]. *Science Journal of Volgograd State University. GLOBAL ECONOMIC SYSTEM*. (2). (in Russian).
- Zakharkina N.V., Plakhova L.V. (2015). *SWOT-analiz kak instrument upravleniya professionalnym razvitiem personala v sovremennyh usloviyakh* [Swot-analysis as an instrument of professional development management of the personnel under modern conditions]. *Fundamental research*. (2). 2673-2678. (in Russian).