

УДК 364.054.3

В.Д. Хижняк, О.В. Новикова

РАЗВИТИЕ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

V.D. Khizhniak, O.V. Novikova

THE DEVELOPMENT OF UNIVERSITY ENDOWMENT

Анализируются причины медленного развития университетских фондов целевого капитала в России, рассматривается опыт американских эндаумент-фондов, предлагаются некоторые способы поддержки российских фондов целевых капиталов.

ЭНДАУМЕНТ; ЦЕЛЕВОЙ КАПИТАЛ; ФОНД ЦЕЛЕВОГО КАПИТАЛА ВУЗА; ФАНДРЕЙЗИНГ; ВНЕБЮДЖЕТНОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ.

The article discusses some reasons for the slow development of university endowments in Russia, explores the experience of American foundations, and suggests some ways to support Russian university endowments.

ENDOWMENT; SPECIAL-PURPOSE CAPITAL; UNIVERSITY FOUNDATION; FUNDRAISING; NON-BUDGETARY FINANCING.

Более семи лет назад, 30 декабря 2006 г. был принят Федеральный закон № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». Согласно информации «Форума доноров», российского некоммерческого партнерства грантодающих организаций, ожидалось, что только за первые два года после вступления в силу этого закона в 2007 г. будет зарегистрировано более 1000 фондов целевого капитала. В докладе этой же организации о состоянии развития фондов в России за 2012 г. [1] приводятся сведения о 136 фондах разных типов, из которых 114 имеют сайты в интернете. В другом сборнике [2], выпущенном «Форумом доноров», сообщается, что в 2012 г. было зарегистрировано 87 эндаумент-фондов, «многие из них — как оболочки. Около 55 % зарегистрированных фондов имеют сформированные целевые капиталы».

Далее дадим анализ некоторых причин столь медленного процесса создания и использования такого нужного инструмента развития вузов, как фонды целевого капита-

ла. На основе нашего опыта работы в эндаумент-фондах университетов США, а также опыта создания и функционирования Фонда целевого капитала развития Санкт-Петербургского государственного политехнического университета (СПбГПУ) рассмотрим возможные способы привлечения сотрудников, выпускников, студентов и друзей вузов к формированию и пополнению целевых капиталов учебных заведений.

Эндаумент-фонды и фонды целевых капиталов. Термин «эндаумент» идентичен термину «целевой капитал». Основной целью создания эндаумента/целевого капитала является обеспечение долгосрочного дополнительного (по отношению к бюджетному) финансирования некоммерческой организации, в частности — вуза, особенно программ, которые обеспечивают учебному заведению так называемую эксклюзивность. Это может быть приобретение и постоянное обновление дорогостоящего оборудования, строительство новых учебных и жилых корпусов, спортивных сооружений, приобретение зарубежных



изданий для библиотеки, приглашение в вуз для работы выдающихся ученых, обеспечение участия своего профессорско-преподавательского состава и студентов в представительных международных конференциях, выплата вознаграждения своим выдающимся преподавателям и студентам, реализация прорывных научных и научно-технических проектов и т. д.

Считается, что первые эндаумент-фонды в современном смысле этого слова появились в США в конце XIX – начале XX в., создавались они при университетах, больницах, библиотеках, театрах, музеях и других общественных учреждениях. В США нет юридического определения эндаумента [3]. За рубежом в настоящее время под эндаументом чаще всего понимается определенная сумма денег или имущество (в основном недвижимое), передаваемые донором в дар некоммерческой организации (НКО) с целью получения дохода в течение длительного времени для финансирования деятельности этой организации, без расходования основного капитала. Деньги, как правило, вкладываются в ценные бумаги, приносящие доход в виде процентов, дивидендов и прироста курсовой стоимости ценных бумаг. Иногда осуществляются тезаврационные инвестиции, т. е. вложения в нефинансовые активы (драгоценные металлы, драгоценные камни, предметы искусства и коллекционирования и др.). Переданное в дар фонду имущество может сдаваться в аренду с целью получения дохода.

Поскольку дарителей (доноров) может быть несколько и завещать активы они могут на разные цели, хотя и одной и той же НКО, то некоммерческие организации могут иметь несколько или даже очень большое количество эндаументов, которые объединяются «под крышей» специализированной организации – фонда, создаваемого некоммерческой организацией в соответствии со специальным законодательством страны, которое, как правило, освобождает получаемое в дар имущество и доход от эндаумента от налога на прибыль и предоставляет определенные льготы донорам. Такие фонды называются эндаумент-фондами или просто эндаументами или фондами такой-то НКО. Для управления активами фонда нанимается управляющая

организация, имеющая специальную лицензию и профессиональных финансистов в своем штате. В законе устанавливается процент от дохода, который может использоваться для оплаты услуг управляющей организации.

В настоящее время самые крупные эндаумент-фонды находятся в США. Так, например, активы фонда Гарвардского университета, распределенные среди 11 600 эндаументов, в пиковый для фонда 2008 г. оценивались в 37,2 млрд долл. (после кризиса величина их уменьшилась примерно на 27 %) [3]. В США сегодня функционирует около 120 810 частных благотворительных фондов [4], а в Европе – более 80 000 [5].

Среднегодовая доходность эндаументов составляет примерно 10–12 % и зависит, как правило, от состояния экономики. В годы подъема экономики доходность может достигать 30–40 % и выше. В кризисные годы стоимость активов, как правило, снижается, это происходит в основном из-за снижения курсовой стоимости входящих в портфель ценных бумаг. Но с подъемом экономики и ростом стоимости акций опять увеличивается и стоимость активов эндаумента. Как известно, в соответствии с современной теорией финансового менеджмента основной задачей топ-менеджеров коммерческих компаний является увеличение благосостояния акционеров, т. е. собственников этих компаний, что обеспечивается увеличением стоимости компании и что, в свою очередь, вызывается увеличением стоимости акций.

Более чем за столетие фонды зарекомендовали себя надежным источником финансирования. Сумма активов, аккумулированных американскими фондами, примерно на порядок выше суммы активов европейских фондов. Органы Европейского Союза стараются стимулировать создание и расширение деятельности благотворительных фондов. В Европе 1 октября 2013 г. впервые отмечался день фондов. Цель этого нового праздника – привлечь внимание общественности к этим организациям и той важной функции, которую они выполняют в обществе. В этот день во многих городах Европы, в том числе и в Москве, фонды провели различные мероприятия и акции.

Критика эндаументов. Следует сказать, что в США периодически звучит критика в адрес эндаументов, а местная власть пытается взимать налоги с крупнейших эндаумент-фондов. Так, например, в 2005 г. городской совет г. Кембриджа (штат Массачусетс, США) предложил взимать налог или иной вид платежа со всех вузов города, имеющих эндаументы, по примеру Массачусетского технологического института, который ежегодно делает взнос в казну города в размере 1,2 млн долл. (эта сумма каждый год возрастает на 2,5 %), а в 2008 г. власти этого штата внесли предложение ввести 2,5 % налог для всех вузов штата, имеющих эндаумент с активами более 1 млрд долл. (Гарварду это обошлось бы в 840 млн долл. ежегодно). И хотя эти попытки, вызвавшие возмущение академического сообщества, провалились, аналитики полагают, что они периодически будут повторяться [3].

У критиков эндаумент-фондов есть два главных аргумента против чрезмерного накопления. Первый заключается в том, что будущее нуждается в деньгах меньше, чем настоящее. По их мнению, опыт показывает, что университеты с течением времени становятся богаче благодаря внедрению результатов интеллектуальной деятельности и новых технологий обучения и управления, развитию специализации и проведению фандрейзинговых кампаний. Вторым аргументом состоит в том, что постоянное увеличение стоимости активов эндаумента защищает вуз от рыночной конкуренции. Как только реинвестируемый доход становится больше других инвестиций в эндаумент, университет перестает быть заинтересованным в успешных выпускниках и преподавателях, в сборе дополнительных средств, поэтому администрация, по крайней мере, теоретически становится менее ответственна за свои действия. Руководителей эндаументов часто критикуют за то, что они перестраховываются, реинвестируя в эндаумент слишком много средств (обычно это около половины дохода), что они не тратят основное «тело» эндаумента, что позволило бы значительно сократить стоимость обучения и т. д.

Пока эти нападки сравнительно легко отражаются. Сторонники эндаументов, которых значительно больше, чем критиков, от-

вечают, что университеты становятся богаче именно потому, что эндаументы позволяют иметь и внедрять результаты интеллектуальной деятельности и новые технологии, развивать специализацию и оплачивать фандрейзинговые кампании. Есть очевидные свидетельства того, что в конкуренции на рынке образовательных услуг побеждают вузы, имеющие большие эндаументы. А для нерадивых представителей администрации есть индикаторы их деятельности и действенные средства воздействия. Цикличность рыночной экономики, периодически повторяющиеся кризисы, инфляция, говорят в пользу реинвестирования части дохода и сохранения основного капитала эндаумента.

Причины медленного развития целевых капиталов в России. Таким образом, у эндаументов гораздо больше плюсов, чем минусов. Почему же тогда в России они приживаются так медленно? Анализ показывает, что для этого существует достаточно много объективных и субъективных причин.

Прежде всего, следует отметить, что фондовый рынок в России еще недостаточно развит, он значительно уступает тому же американскому фондовому рынку как по капитализации, так и по типам и количеству финансовых инструментов. А основной доход фонды целевых капиталов получают как раз на фондовом рынке. Кроме того, российский закон о целевом капитале вступил в силу как раз перед мировым финансовым кризисом 2008–2009 гг. Те фонды, которые были созданы в течение первого года действия закона, вместо прибыли получили весьма существенные убытки (в России среднее падение составило примерно 18 %). Поэтому многие государственные учебные заведения решили повременить с созданием своих фондов. Так, если в 2007 г. было зарегистрировано 8 фондов целевого капитала государственных вузов, то в 2008 г. — уже 4, а в 2009 г. — только 2 фонда. Процесс возобновился только в 2010 г., когда было зарегистрировано 8 целевых капиталов бюджетных учреждений. [6]

Далее, по всей видимости, следует отметить отсутствие развитой культуры благотворительности в нашей стране. Американцы, например, всегда, когда заходит речь об



эндаументах и фандрейзинге, обращают внимание на то, что благотворительность — это многовековая традиция их народа, часть их национальной культуры, к которой они относятся с глубочайшим уважением. Благотворительная традиция существовала и в до-революционной России. Так, например, весьма крупный эндаумент-фонд «Общество содействия успехам опытных наук и их практических применений» был создан в 1909 г. купцом Христофором Семеновичем Леденцовым при Императорском московском университете и Императорском московском техническом училище. Общество было создано по образу и подобию Фонда Альфреда Нобеля. По завещанию Х.С. Леденцов оставил неприкосновенный капитал на цели поддержки отечественной науки — около 1,88 млн р. золотом. Процентный доход от этого капитала составлял от 100 до 200 тыс. р. в год.

Благотворительная традиция постепенно возрождается в нашей стране, но скандалы 90-х гг., когда было создано немало российских фондов, которые фактически использовались для того, чтобы «оптимизировать» налогообложение финансовых потоков, значительно затормозили этот процесс. Через фонды, организованные с конкретной целью — вывести разнообразные денежные средства из-под налогообложения, осуществлялись некоторые экспортно-импортные операции, проводились крупные коммерческие сделки. После серии скандалов в общественном сознании относительно подобных структур возник определенный негативный стереотип. Финансовая непрозрачность некоторых фондов и по сей день заставляет многих относиться к ним с большим недоверием. Недоверие людей ко всем видам сборов, отсутствие, как правило, возможности проверить, куда именно идут пожертвованные средства, заставляют их с осторожностью относиться и к фондам целевых капиталов.

Зачастую люди просто не имеют никакого представления о том, что такое целевой капитал, зачем создаются фонды целевых капиталов. Призывы поучаствовать в их создании часто не находят поддержки. Предложения, например, для студентов и их родителей сделать взнос в целевой капитал может вызывать у них ассоциации с поборами в

средней школе. Такое же предложение для преподавателей и сотрудников вузов, учитывая уровень их зарплаты, также может вызывать негативную реакцию.

К серьезным причинам, тормозящим развитие эндаументов, следует отнести и неразвитость российского законодательства в рассматриваемой сфере. Так, в течение нескольких лет после принятия закона взносы в целевой капитал можно было делать только в денежной форме. Сравнительно недавно появилась норма закона, позволяющая делать взносы в виде ценных бумаг и недвижимого имущества. До сих пор доноры, жертвующие средства в российские эндаументы, не имеют тех льгот, которые имеют, скажем, американские филантропы. К чести российских законодателей и представителей правительства следует отметить, что они прислушиваются к мнению специалистов, занимающихся вопросами благотворительности и целевых капиталов, которые достаточно успешно лоббируют свои интересы, в результате чего в законы вносятся достаточно существенные положительные изменения.

Тем не менее, трудностей еще довольно много. Так, например, в соответствии с законом минимальный размер целевого капитала составляет 3 млн р., это почти 100 тыс. долл. Для российской действительности это весьма значительная сумма. Собрать ее не просто. В американском законодательстве такого ограничения нет. Так, например, в соответствии с правилами эндаумент-фонда Университета штата Нью-Йорк в Стоуни Брук (одного из ведущих университетов Америки) донор может сформировать эндаумент размером в 10 тыс. долл. Хотя при общении с руководством этого фонда выяснилось, что они с неохотой формируют эндаументы даже размером в 25 тыс. долл. Это связано с тем, что доход от таких эндаументов весьма незначительный, а отчетности по ним довольно много, да и на управление ими требуются средства. Но руководство другого фонда — Long Island Community Foundation уверяло, что оно спокойно формирует эндаументы размером и в 5 тыс. долл., их технологии управления позволяют таким эндаументам быть рентабельными. Поэтому, по всей видимости, есть смысл и нашим законодателям рассмотреть возможность принятия нормы,

позволяющей формировать целевые капиталы значительно меньшей величины, хотя бы под «зонтиком» уже существующих фондов целевых капиталов.

Серьезным препятствием является также и отсутствие опыта у сотрудников фондов целевых капиталов. Понятно, что ему просто неоткуда взяться. Как правило, на эти должности вузы назначают своих сотрудников, работавших в других сферах. Насколько важен такой опыт, а также личные связи руководства фонда можно видеть из следующего примера. В 2011 г. эндаумент-фонду Университета штата Нью-Йорк в Стоуни Брук миллиардер и бывший завкафедрой этого университета Джеймс Саймонс и его жена пожертвовали 150 млн долл. По правилам американских фондов такому фонду следует самому собрать сумму, примерно равнозначную большому пожертвованию. Чтобы собрать сумму, равную пожертвованию Саймонсов, обычно требуется 5–7 лет. Но уже в середине 2013 г. президент этого университета объявил, что такая сумма собрана, благодаря деятельности исполнительного директора эндаумент-фонда Декстера А. Бейли мл., который был назначен на эту должность после получения большого пожертвования.

Затрудняет работу фондов целевых капиталов, в частности, деятельность по увеличению их капитала и то, что в штате таких фондов или университета часто нет сотрудников, которые бы занимались фандрейзингом. В зарубежных вузах это специально подготовленные профессионалы, которые занимают постоянные должности и получают фиксированную зарплату. И число их может быть весьма значительным. Так, например, в Университете штата Нью-Йорк в Албани общее количество персонала, занимающегося фандрейзингом, составляет 59 человек, из них 35 сотрудников трудится в отделе фандрейзинга, 11 сотрудников – в фонде, 13 сотрудников – в других подразделениях вуза. В Университете штата Коннектикут фандрейзингом занимаются 81 человек, а в Университете штата Айова – 116 человек. Зарплаты у этих сотрудников весьма достойные. Так, например, зарплата президента эндаумент-фонда и вице президента по развитию Университета Дж. Мейсона составляет 175 500 долл. плюс 41 839 долл. дополнительные выплаты. Зар-

плата финансового директора фонда – 101 тыс. долл. плюс 24 078 долл. дополнительно, зарплата менеджера фонда по работе с выпускниками – 44 615 долл. плюс 11 145 долл. дополнительно. Всего фонд оплаты труда персонала отдела фандрейзинга этого университета (29 сотрудников) составляет 1 660 111 долл. плюс 399 834 долл. дополнительные выплаты. Общие затраты на фандрейзинг в этом университете в разные годы составляли от 956 089 долл. до 2 945 757 долл., а доход от фандрейзинга – от 6 602 096 долл. до 13 720 365 долл. Рентабельность инвестиций в фандрейзинг при этом в разные годы составляла от 350 до 700 %.

Нельзя не отметить здесь и весьма странное обстоятельство, по всей видимости, также препятствующее развитию фондов целевых капиталов в России. Не так давно ректор одного из российских вузов публично поведал общественности, что у него нет желания заниматься эндаументом, поскольку это требует от него больших усилий, а плодами его работы, возможно, будет пользоваться уже другой ректор. То есть это надо понимать так, что человек рассматривает должность ректора только с позиции личной выгоды и личного прославления, а остальное ему совершенно не интересно, в том числе и то, что он сам пользуется трудами многих поколений своих предшественников. Самое печальное в этой истории то, что на это нет никакой реакции академического сообщества и коллектива вуза. Учитывая темпы создания целевых капиталов российскими вузами, можно предположить, что так думает не только этот ректор.

Существуют и другие проблемы, препятствующие созданию и становлению фондов целевых капиталов. Например, сейчас уже довольно трудно найти корпоративного спонсора, а тем более благотворителя. Как отметил директор Эрмитажа М.Б. Пиотровский, многие представители крупного бизнеса уже сделали свой выбор и, финансируя те или иные благотворительные проекты, уже не ищут объекты для финансовой помощи [6]. Законодательные ограничения на размер вознаграждения делают в некоторых случаях экономически не выгодным для управляющих компаний брать в управление целевые капиталы. Но опыт существующих



фондов показывает, что, несмотря на все эти трудности, этот вид дополнительного финансирования вузов можно и нужно развивать.

Возможные способы поддержки целевых капиталов.

На наш взгляд, прежде всего необходимо постоянно и правильно информировать как академическое сообщество, так и общество в целом о важности целевых капиталов, их целях и необходимости посильной поддержки этого вида ресурса и не только путем пожертвования денежных средств. В американской традиции, например очень редко при обращении к донорам их сразу просят сделать материальный взнос. Как правило, вначале у донора просят совета по развитию эндаумента, спрашивают, каким образом он мог бы содействовать этому, и т. д. В США существует профессиональная ассоциация – Совет по развитию и поддержке образования (Council for Advancement and Support of Education, CASE), которая помогает вузам строить прочные взаимоотношения с выпускниками и донорами, осуществлять фандрейзинговые проекты. Эта организация готовит различные информационные материалы и профессиональные советы для вузов по осуществлению сбора средств (для этого существует специальное издание, которое стоит примерно 700 долл.). Учитывая слабую осведомленность российских потенциальных доноров о сущности и задачах целевых капиталов, российским вузам целесообразно разработать программы и планы постоянного просвещения различных категорий доноров (студентов, их родителей, выпускников, сотрудников, представителей корпоративного сектора и т. д.) с использованием различных средств.

Американцы считают, что важнейшим фактором, воспитывающим в студентах и сотрудниках желание помогать своей Альма-Матер, является правильное отношение к ним со стороны профессуры и руководства соответственно. Знакомый профессор Йельского университета, например, рассказал нам, как в начале своей карьеры в этом университете декан застал его за тем, что он достаточно резко отчитывал нерадивого студента. Профессор вспоминал, что декан потратил довольно много времени, вежливо объясняя ему, что преподаватели Йеля

должны так относиться к студентам, чтобы у них в дальнейшем этот университет вызывал только приятные ностальгические чувства. В этом случае вероятность того, что выпускники будут поддерживать свой вуз в течение всей жизни, достаточно велика. Примерно в таком же ключе коллеги из Университета штата Нью-Йорк в Стони Брук описывали ситуацию с Дж. Саймонсом. Без нормальных человеческих отношений практически все меры по стимулированию выпускников и сотрудников к оказанию материальной помощи вузу бесполезны. И это не такая простая задача, как может показаться.

Известно, что большое значение в деле сбора средств играют ассоциации выпускников вузов. Важнейшей задачей ассоциации выпускников американских вузов является создание разветвленной сети выпускников и друзей вуза с целью оказания помощи учебному заведению по всем направлениям. В некоторых американских вузах до сих пор хранятся бумажные картотеки, которые впечатляют не только своей древностью, но и масштабом информации, хранящейся на них: изменения в карьере регулярно фиксировались практически по каждому выпускнику в течение всей его жизни.

Большое значение в американских вузах придают отношениям с родителями студентов. В вузах существуют родительские ассоциации и родительские клубы. Эти организации оказывают помощь в воспитании студентов, сборе средств, спонсируют различные встречи и мероприятия для родителей, помогают агитировать школьников и производить новый набор, участвуют в проведении праздников и богослужений, способствуют росту авторитета и престижа вуза. В выходные дни на территории вузов устраиваются пикники, студенты готовят концерты, проходят заседания родительских организаций. Родители привлекают к оказанию материальной помощи вузам своих коллег, родственников, друзей [7].

Этот опыт зарубежных вузов можно применять и в российских учебных заведениях.

Вузам обязательно следует разработать правила оказания и принятия материальной помощи, которые должны включать и описание стимулов для доноров. Имена доноров могут присваиваться, например, спортивным

сооружениям, зданиям и лабораториям, если они построены или созданы на средства этих доноров. Театрам и другим культурным заведениям вуза также могут присваиваться имена доноров (в том числе на определенный период, если они только реставрировали, например, существующее заведение). Могут учреждаться памятные медали, значки и дипломы, почетные титулы и звания, оформляться стенды в музее вуза. В некоторых американских вузах стены коридоров усеяны табличками с именами мелких доноров.

Большое значение имеет профессионализм тех, кто непосредственно занимается сбором средств для эндаумента. В некоторых американских вузах существуют соответствующие направления подготовки, это, как правило, магистерские программы или курсы переподготовки. На эту тему написано немало книг, в том числе и на русском языке. Профессионалы рекомендуют тем, кто занимается вопросами эндаумента, обязательно ознакомиться с деятельностью выдающихся специалистов в этой области, таких, например, как «отец современного фандрейзинга» Чарльз Сумнер Вард (Charles Sumner Ward) и его «интенсивной» или «ураганной» стратегией, основанной на четырех принципах и позволявшей в течение только одной недели собирать огромные средства [8]. В России «Форум доноров» периодически организует обучающие семинары с приглашением представителей известных компаний, помогающих некоммерческим организациям осуществлять сбор средств. Целесообразно участвовать и в ежегодном образовательном форуме Международный фандрейзинговый конгресс (The International Fundraising Congress, IFC), следующий состоится в октябре 2014 г. в Нидерландах. Европейская ассоциация университетов периодически проводит семинары по университетскому фандрейзингу.

Зарубежные вузы, имеющие эндаументы, фандрейзинговую деятельность ведут, как правило, на программной или проектной основе. Это значит, что специалистами по фандрейзингу разрабатываются различные фандрейзинговые продукты в виде программ или проектов, реализуемые на постоянной или циклической основе. Например, такой продукт, как «Планируемые дарения» (Planned

Giving) может включать следующие программы: завешание (Bequest), дарственный аннуитет (Gift Annuity), совместный фонд доходов (Pooled Income Fund), траст с последующим благотворительным имущественным правом (Charitable Remainder Trust), траст с основной благотворительной целью (Charitable Lead Trust), частично передаваемое недвижимое имущество (Retained Life Estate) и др. Пожертвование средств происходит в соответствии с юридически выверенным алгоритмом, по некоторым программам – в течение нескольких лет.

Достаточно популярным в зарубежных вузах является такой продукт, как «Месячные взносы» (Recurring/Monthly Giving), который является удобной формой не только для фандрейзеров, но и для доноров [9]. Смысл этого продукта понятен из названия, часто такие взносы списываются автоматически из зарплаты доноров.

При всей экзотичности таких продуктов для России, их, по всей видимости, все же надо будет создавать. Вряд ли здесь можно придумать что-либо радикально новое. Вполне возможно, что не все продукты сразу будут пользоваться популярностью у доноров, но это дело времени, усилий и просвещения. Так, вполне можно начать с создания продукта «Месячные взносы» для сотрудников вуза. Для больших вузов, где трудятся три-пять тысяч сотрудников, а иногда и больше, ежемесячные взносы в размере 50–100 р. в течение года или нескольких лет могут формировать эндаументы в десятки миллионов рублей. Здесь очень важно, чтобы люди понимали, на что пойдут доходы от собранных ими средств. На начальном этапе желательно, чтобы это приносило ощутимую пользу самим жертвователям. Например, на доход от полученных средств можно организовывать периодическую и дорогостоящую переподготовку преподавателей со значительным повышением их квалификации. Это может быть профессиональная, научная, математическая, компьютерная, эффективная языковая подготовка и т. д.

Периодически сбор добровольных средств можно осуществлять и с помощью проведения различных благотворительных мероприятий: балов, обедов, концертов, спортивных турниров, выставок, презентаций, фес-



тивалей, лотерей, аукционов, встреч со знаменитостями и т. п.

Несмотря на трудности работы с корпоративным сектором, о которых говорилось выше, работать с этим сектором, безусловно, надо. По оценкам Союза промышленников и предпринимателей России, российские компании тратят на реализацию социальных программ более 80 млрд р. в год. Развивать сотрудничество с бизнесом можно и по линии спонсорства, и по линии благотворительности. Спонсорство требует определенных действий от университета по продвижению и рекламе спонсора. Благотворительность осуществляется на альтруистической основе.

Спонсорство — это одна из PR-технологий, обладающая мощным ресурсом укрепления бренда компании. Кроме того, это превосходный источник рекламы (образование и наука всегда привлекают внимание СМИ), спонсорство создает позитивную связь между компанией и определенной группой потребителей. Это также и средство проникновения компании на зарубежные рынки, и возможность совместной деятельности с университетом.

Благотворительность нужна и бизнесу, поскольку она способствует росту положительного имиджа компании в обществе в целом, и ее рекламе, позволяет сформировать положительное местное общественное мнение, вызывает у людей личную симпатию к объектам поддержки, позволяет улучшить взаимодействие с целевыми рынками (социальный маркетинг), создать взаимовыгодные отношения с федеральной и местной властью.

Еще одним источником средств для эндаумента, часто весьма значительных, являются богатые люди. Фамилии первых 500 российских миллиардеров легко найти в различных списках и рейтингах (Forbes, Финанс и т. п.), а вот доступ к ним, как говорят профессионалы фандрейзинга, это целая наука, и подчеркивают, что это трудно, но не невозможно. Только этот вид фандрейзинга, как, впрочем, и все остальные, без участия первых лиц университета невозможен. Поднимать средства в этом случае желательно под конкретный проект, хотя возможно и для общего увеличения целевого капитала, нацеленного на решение многих задач.

Необходимо продолжать лоббирование интересов университетских эндаументов. Интересен, например, такой факт. В США на каждый привлеченный университетом внебюджетный доллар федеральные власти (а часто и региональные власти, различные благотворительные организации) начисляют дополнительно доллар или даже два из государственного бюджета или бюджетов организаций, что, конечно же, стимулирует руководство университетов заниматься привлечением дополнительных средств [10]. В России такой практики пока нет, но стремиться к ее внедрению, несомненно, следует.

Следует также отметить и то, что определенный опыт привлечения дополнительных средств имеют практически все российские высшие учебные заведения. В наших вузах всегда существовали и продолжают поддерживаться взаимовыгодные связи с организациями и предприятиями, для которых учебные заведения готовят специалистов или проводят исследования. Хотя зачастую поддержка образовательных структур со стороны этих организаций и не носит регулярный характер, но помощь, в виде покупки оборудования, предоставления стипендий и т. д., оказывается довольно существенная и конкретная. Именно такая конкретность привлекает как доноров, так и руководителей учебно-научных подразделений вузов. Тем не менее, несмотря на такую, казалось бы, конкретность и прозрачность помощи, как показывает опыт, существуют возможности для недобросовестного, нецелевого использования финансовой поддержки.

В случае же вложения средств в целевой капитал такой вариант практически исключается, поскольку существующим законодательством устанавливается жесткий контроль над активами и доходом от управления капиталом эндаумент-фонда. Тем не менее, учитывая определенное недоверие к таким структурам в донорском сообществе и в определенной степени в среде руководителей структурных подразделений вуза, при разработке правил функционирования, например, Фонда целевого капитала развития СПбГПУ, вопросам прозрачности было уделено самое пристальное внимание. В результате прописан буквально каждый шаг по передаче средств, особое внимание уделено коллек-

тивному контролю. Расходование средств, переданных управляющей компанией на специальный счет СПбГПУ, может осуществляться только по согласованным и утвержденным направлениям.

Тем не менее, практика показывает, что как доноры, так и руководители различных подразделений СПбГПУ, склонны осуществлять сотрудничество по сложившимся схемам, без участия фонда целевого капитала. Объясняется это не только тем, что сложно менять традиционные связи и механизмы, но и тем, что обеим сторонам сложно перестроиться психологически и сотрудничать через посредника. Надо сказать, что общение с коллегами из эндаумент-фондов других вузов показывает, что и старожилы этой отрасли сталкиваются с такой же проблемой. Однако формировать целевой капитал вуза без участия подразделений, имеющих прочные связи с донорами, по всей видимости, не совсем правильно в российских условиях.

Для решения этой проблемы можно предложить, например, руководству вуза определить сумму, которая может передаваться непосредственно на нужды подразделения, а средства доноров, которые превышают эту сумму, передавать в эндаумент. Для стимулирования подразделений вуза к участию в формировании целевого капитала можно предложить направлять часть дохода от целевого капитала на конкретные цели, в которых заинтересованы эти подразделения, пропорционально средствам, привлеченными этими подразделениями в эндаумент-фонд. Это также должно активизировать участие различных структур вуза в формировании предложений по использованию дохода от целевого капитала.

В заключение следует отметить, что более чем вековой положительный опыт эндаумент-

тов зарубежных вузов показал, что этот источник финансирования прежде всего необходим тем учебным заведениям, которые хотят войти в когорту лучших университетов мира, предоставить своим студентам и сотрудникам исключительные возможности для обучения и научно-педагогической деятельности. Фонды американских университетов разработали и с успехом применяют разнообразные продукты и технологии, помогающие эффективно пополнять и использовать свои эндаументы. Университеты многих других стран в настоящее время также создают эндаумент-фонды и активно адаптируют проверенные многолетней практикой технологии и продукты к своим национальным условиям.

В России, несмотря на определенные трудности, количество фондов целевых капиталов с каждым годом увеличивается. Но в случае с целевым капиталом важен не сам факт его наличия у вуза (хотя при некоторых оценках учитывают и этот показатель), а его размер. Однако для успешного привлечения средств необходима длительная и кропотливая работа. Необходимо создавать соответствующую корпоративную культуру, необходимо просвещать своих сотрудников, студентов и потенциальных доноров. Необходимо создавать профессиональную инфраструктуру и готовить специальные кадры. Необходимо разрабатывать собственные фандрейзинговые продукты и адаптировать к своим условиям соответствующие технологии. Необходимо тщательно планировать свою деятельность и выделять на нее необходимые средства. Необходимо также понимать, что отдачу от инвестиций придется ждать несколько лет. Тем не менее, работу по всем направлениям следует начинать с создания фонда целевого капитала.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Доклад о состоянии развития фондов в России. М.: Форум доноров, 2012. 46 с.
2. Лучшие практики по созданию целевых капиталов: сборник / под ред. А.А. Барковец. М.: Форум доноров, 2012. 58 с.
3. National Conference on Philanthropic Planning. October 13–15, 2010. Orlando, Florida. Conference Presentation Paper.
4. National Center for Charitable Statistics. Number of Private Foundations in the United States, 2010. URL: <http://nccsdataweb.urban.org/PubApps/profileDrillDown.php?state=US&rpt=PF> (дата обращения: 20.09.2013).
5. The International Foundation Directory. 1998. London: Europa Publications Limited, 1998. 875 p.



6. **Субанова О.С.** Фонды целевых капиталов некоммерческих организаций: формирование, управление, использование: монография. М.: КУРС; Инфра-М, 2011. 120 с.

7. **Хижняк В.Д.** Морские академии США: учеб.-метод. пособие. СПб.: ГМА, 2000. 232 с.

8. **Sargeant A., Jay E.** Fundrasing Management: analysis, planning and practice. 2nd ed. N. Y.:

Routledge, 2010.

9. Monthly Recurring Giving. Seattle University. URL: <https://www.seattleu.edu/giving/how-to-give/Monthly-Recurring-Giving/> (accessed September 20, 2013).

10. Federal Matching Funds Guidelines. National Endowment for Humanities. URL: <http://www.neh.gov/grants/manage/federal-matching-funds-guidelines> (accessed September 20, 2013).

REFERENCES

1. The report on the development of foundations in Russia. Moscow, Donors Forum, 2012. 46 p. (rus)

2. The best practices on the development of endowment foundations. The digest. Ed. by A. Barkovets. Donors Forum, 2012. 58 p. (rus)

3. National Conference on Philanthropic Planning. October 13–15, 2010. Orlando, Florida. Conference Presentation Paper.

4. National Center for Charitable Statistics. Number of Private Foundations in the United States, 2010. URL: <http://nccsdataweb.urban.org/PubApps/profileDrillDown.php?state=US&rpt=PF> (accessed September 20, 2013).

5. The International Foundation Directory. 1998. London, Europa Publications Limited, 1998. 875 p.

6. **Subanova O.S.** The endowment foundations of

not-for-profit organizations: the formation, management, and usage. Moscow, KURS; Infra-M, 2011. 120 p. (rus)

7. **Khizhnyak V.D.** The USA Maritime Academies: Manual for Administrators and Faculty. St Petersburg: GMA, 200. 232 p.

8. **Sargeant A., Jay E.** Fundrasing Management: analysis, planning and practice. Second Edition. N. Y., Routledge, 2010.

9. Monthly Recurring Giving. Seattle University. URL: <https://www.seattleu.edu/giving/how-to-give/Monthly-Recurring-Giving/> (accessed September 20, 2013).

10. Federal Matching Funds Guidelines. National Endowment for Humanities URL: <https://www.seattleu.edu/giving/how-to-give/Monthly-Recurring-Giving/> (accessed September 20, 2013).

ХИЖНЯК Владимир Дмитриевич – доцент кафедры «Управление международным сотрудничеством», доцент Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, кандидат технических наук.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: khizhnyakvd@mail.ru

KHIZHNYAK Vladimir D. – St. Petersburg State Polytechnical University.

195251. Politekhnikeskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: khizhnyakvd@mail.ru

НОВИКОВА Ольга Валентиновна – директор Фонда целевого капитала развития Санкт-Петербургского государственного политехнического университета, кандидат экономических наук, доцент.

195251, ул. Политехническая, д. 29, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: endowment@spbstu.ru

NOVIKOVA Olga V. – St. Petersburg State Polytechnical University.

195251. Politekhnikeskaya str. 29. St. Petersburg. Russia. E-mail: endowment@spbstu.ru
