

DOI 10.35775/PSI.2025.69.4.010

УДК 32

М.Е. РОДИОНОВА

кандидат социологических наук, доцент,
доцент Кафедры политологии факультета социальных наук и массовых
коммуникаций Исполнительный директор Фонда управления
целевым капиталом Финансового университета
при Правительстве РФ, Россия, г. Москва

О.В. КУЗНЕЦОВ

доктор экономических наук, профессор,
основатель и Председатель Фонда сохранения культурного
наследия Васнецовых, Россия, г. Москва

ЭНДАУМЕНТ-ФОНД КАК СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЕСУРС УСТОЙЧИВОСТИ И РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ СРЕДЫ: ОПЫТ ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА

В статье рассматривается концепция, механизмы функционирования и стратегическая роль Эндаумент-фонда Финансового университета при Правительстве РФ как важного инструмента обеспечения долгосрочной финансовой устойчивости и развития образовательной среды. Описываются исторические предпосылки создания фонда, его институциональная структура, принципы инвестирования, а также взаимодействие с сообществом дарителей: выпускниками, корпорациями и частными меценатами. Отдельное внимание уделено формированию культуры пожертвований, роли фонда в реализации приоритетных программ университета и его влиянию на международную конкурентоспособность вуза. Анализируются ключевые направления распределения доходов, применение принципов ESG-инвестирования и механизмы обеспечения прозрачности и подотчетности. Показано, как фонд выполняет функцию финансовой подушки безопасности, института преемственности и стратегического развития Университета в условиях экономической и политической турбулентности.

Ключевые слова: Фонд управления целевым капиталом, эндаумент-фонд, корпоративная культура, инвестиции, НКО, университет, Финансовый университет при Правительстве РФ, эндаумент-фонд, финансовая устойчивость, образовательная среда, институциональное развитие, культура филантропии, дарители и меценаты, ESG-инвестирование, стратегическое планирование, целевой капитал, преемственность поколений, управление активами, корпоративная социальная ответственность, инновационные образовательные проекты, Стратегическая автономия университета.

Фонд управления целевым капиталом Финансового университета (далее – Эндаумент-фонд) – это некоммерческая организация, созданная

для формирования и пополнения целевого капитала Финансового университета (Университета) и распределения дохода от этого капитала в пользу Университета. Подобная форма финансирования закреплена в российском законодательстве в Федеральном законе № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», в котором устанавливает правовую основу для создания и работы эндаумент-фондов.

Учрежденный в 2007 году выпускниками и партнерами вуза, эндаумент-фонд Финуниверситета воплощает идею долгосрочной поддержки и заботы об альма-матер, обеспечивая долгосрочную финансовую устойчивость и развитие образовательного учреждения для будущих поколений. Семья – это не только профессорско-преподавательский состав университета, но и наши долгосрочные партнерские взаимоотношения с бизнесом, компаниями, в которые трудоустраиваются наши выпускники; это наши партнерские школы, с которыми мы сотрудничаем на протяжении многих лет и чьи абитуриенты борются за места при поступлении в Финансовый университет; это наши давно уже окончившие университет выпускники, которые продолжают тесно сотрудничать и дружить с университетом через активное участие в государственных экзаменационных и аттестационных комиссиях, участвуя в наших научных и бизнес-мероприятиях, встречах выпускников и приходя на них уже со своими семьями.

Основными учредителями Эндаумент-фонда Финуниверситета, которые также являются хранителями традиций Финансового университета, являются такие ключевые фигуры как Президент Финуниверситета Михаил Эскиндаров, вице-президенту ТПП РФ Владимир Дмитриев, бывший Председатель Правления Сбербанка России Андрей Казьмин, предприниматель Михаил Прохоров, бывший Председатель Правления Банка «Возрождения» Дмитрий Орлов.

Их видение заложило фундамент доверительного управления целевым капиталом и распределения его доходности на долгие годы. На сегодняшний день эндаумент-фонд Финуниверситета объединяет свыше 1000 юридических и физических лиц, включая ассоциации выпускников (АНО «Объединение выпускников МЭО» и др.), крупные корпорации (Сбербанк, Россельхозбанк, «Ингосстрах» «Tashir», «Frank Research group» и др.), частных меценатов (Михаила Прохорова, Романа Абрамовича) и наших выпускников. Необходимо помнить, что дарители эндаумент-фонда представляют собой постоянное расширяющееся сообщество.

С точки зрения преемственности и стратегического развития целевой капитал может рассматриваться в качестве наследия будущего. По состоянию на 2024 год размер целевого капитала Финуниверситета составляет 410 млн рублей, что позволило Финуниверситету войти в топ-10 крупнейших эндаумент-фондов образовательной сферы России. Доходность управления в 2024 году достигла 34% годовых, гарантируя финансовую устойчивость и обеспечивая дополнительное долгосрочное развитие Университету.

Целевой капитал Эндаумент-фонду передается преимущественно в виде благотворительных пожертвований и взносов, а его доходы используются

как на стратегические приоритеты развития Университета, так и на самые различные направления.

Эндаумент-фонд функционирует как механизм трансляции ценностей и ресурсов между поколениями университетского сообщества, иногда создавая и закладывая и традиции семейственности и преемственности поколений в образовательной среде.

«Эндаумент-фонд Финуниверситета – это система долгосрочного стратегического обеспечения будущего Университета, создаваемая совместными усилиями его „семьи«».

Основными ценностями Университета, связанными непосредственно с культурой Фонда управления целевым капиталом можно выделить следующие: 1) экспертный профессионализм в управлении активами; 2) преемственность и сохранение капитала для будущих поколений; 3) патриотизм (укреплении статуса Университета как образовательного лидера страны); 4) бережливости в использовании средств и открытости в операциях и др.

На сегодняшний день первостепенное значение приобретает стратегическая роль Эндаумент-фонда в обеспечении финансовой безопасности деятельности Университета.

Фонд целевого капитала служит ключевой финансовой подушкой безопасности и гарантом долгосрочной устойчивости Университета. За счет аккумуляции средств и их инвестирования Эндаумент-фонд обеспечивает Университет стабильными ресурсами, которые не зависят от текущих бюджетных поступлений и краткосрочных рыночных колебаний; формируют неприкосновенный долгосрочный резерв. Сам целевой капитал сохраняется на протяжении десятилетий и поколений. Используются исключительно доходы от его профессионального управления, что обеспечивает вечность фонда и его способность поддерживать Университет беспрочно.

За счет аккумуляции средств и их инвестирования Эндаумент-фонд защищает от непредвиденных экономических и политических ситуаций, создавая стабильный внутренний источник финансирования стратегических инициатив даже в периоды внешней нестабильности. Эндаумент-фонд может гарантировать частичную финансовую независимость от разовых пожертвований, государственного финансирования и иных добровольных поступлений, подверженных изменениям.

Эндаумент-фонд создает независимый и защищенный долгосрочный капитал, основной капитал которого сохраняется и приумножается для будущих поколений, а текущие потребности Университета обеспечиваются за счет сформированного инвестиционного дохода.

Управление капиталом Эндаумент-фонда нацелено на получение устойчивого, долгосрочного дохода, обеспечивающего реальную доходность (значительно опережающую уровень инфляции) и создающего финансовую стабильность посредством гарантированного ежегодного потока средств, что позволяет

финансировать приоритетные проекты предсказуемо и вне зависимости от текущих бюджетных ограничений.

Доходы Эндаумент-фонда инвестируются в стратегические задачи Университета, среди которых могут быть поддержка научных исследований и инноваций, цифровизация образовательных программ и инфраструктуры, стипендирование талантливых студентов, модернизация университетских помещений и техники и другие. Фонд работает в ключевых направлениях, направленных на поддержку и развитие университета, его студентов и преподавателей, создавая устойчивую экосистему для роста образовательной среды.

Эндаумент-фонд выступает стратегическим гарантом долгосрочной финансовой независимости и инновационного развития Университета. При этом Эндаумент-фонд имеет специальную правоспособность, создан исключительно с целью формирования и пополнения целевого капитала, распределения дохода в пользу Университета. Эндаумент-фонд аккумулирует ресурсы и обеспечивает постоянный приток средств для приоритетных задач.

К вопросу об основных принципах управления фондом и ключевых ценностях культуры Эндаумент-фонда. Работа Эндаумент-фонда должна строиться на таких принципах как профессиональная компетентность, долгосрочная устойчивость, прозрачность и отчетность, культура вовлеченности и др.

Инвестиционная стратегия Фонда разрабатывается с привлечением экспертов и утверждается общим собранием учредителей. Принцип включает изучение и применение международных стандартов ESG (экологическое, социальное, корпоративное управление) и ответственного инвестирования, что повышает привлекательность Эндаумент-фонда для глобальных партнеров.

Часть полученных доходов реинвестируется для роста капитала. Эндаумент-фонд поддерживает диверсификацию активов: инвестирует в государственные облигации, облигации крупных компаний, паевые фонды – что позволяет сбалансировать доходность и риск. Поддерживается сбалансированное сочетание ликвидных активов и проектов с перспективной доходностью.

Эндаумент-фонд публикует полную информацию о своей деятельности: ежегодные финансовые отчеты размещаются на официальных сайтах Университета и Эндаумент-фонда, проводится ежегодный внешний аудит независимой аудиторской компанией. Все финансовые операции и решения открыты как для контроля органов управления Университета, так и для всех заинтересованных лиц.

О деятельности Эндаумент-фонда регулярно должны информироваться все сотрудники и студенты Университета. Информация об Эндаумент-фонде должна быть интегрирована в корпоративные коммуникации: внутренние рассылки, тренинги, форумы, презентации. При встречах с дарителями и партнерами сотрудники упоминают Фонд как один из ключевых факторов поддержки развития Университета. Руководству Университета рекомендуется упоминать Фонд в публичных выступлениях, подчеркивая его роль стратегического гаранта финансовой независимости и инновационного развития Университета, что будет способствовать формированию внутри вуза общей

культуры поддержки и признания Фонда. Культура вовлеченности распространяется также и на международное сообщество вуза: информация о Фонде и его успехах публикуется на английском языке на официальных ресурсах, что может быть значимо как для иностранных студентов вуза, так и зарубежных приглашенных профессоров вуза.

Различные механизмы развития культуры Фонда управления целевым капиталом. Для внедрения и укрепления культуры Фонда в университете должны и могут использоваться такие инструменты как интеграция в образовательные программы для сотрудников и руководителей – интеграция в курс адаптации новых сотрудников включает модуль «Роль эндаумента в развитии Финансового университета», проведение регулярных семинаров и вебинаров с участием команды Фонда и внешних экспертов по инвестициям как среди профессорско-преподавательского состава Фонда, так и среди студентов (в рамках, к примеру, курса «История Финуниверситета»), публикации о Фонде во внутриуниверситетских СМИ (журнале «Финансис», сайте, соцсетях и т.д.) публиковать истории успеха проектов, реализованных на средства Фонда, рассказывать о дарителях и научных результатах.

Университет может также отмечать вклад дарителей и активных участников развития Фонда, к примеру, учреждать знаки «Благодетель Финуниверситета» и «Почетный даритель», ежегодно и регулярно проводить церемонии награждения.

Включение в образовательные модули и семинары тем, связанных с международным опытом эндаументов и глобальными аспектами привлечения средств и инвестирования.

Стратегические направления деятельности. Доход от управления целевым капиталом распределяется в соответствии с миссией фонда – обеспечение долгосрочного развития Финуниверситета. Основные направления финансирования можно выделить: 1) поддержку академических инициатив: стипендии и гранты для студентов, финансирование научных исследований, публикаций в международных индексах цитирования; 2) развитие инфраструктуры и инноваций: технологическое переоснащение (IT-инфраструктура, издательский комплекс), поддержка Бизнес-инкубатора; 3) международная интеграция и социальная защита: финансирование стажировок за рубежом для студентов, материальная помощь обучающимся, организация участия в международных конференциях и форумах.

Распределение средств осуществляется пропорционально приоритетам: наука, карьера, инновации и предпринимательство, спорт, студенческая жизнь, международная деятельность.

Прозрачность, стабильность, сообщество. Деятельность Эндаумент-фонда Финуниверситета базируется на ключевых принципах, обеспечивающих доверие доноров и эффективность. Фидуциарная ответственность включает в себя как неприкосновенность основного капитала, так и строгий контроль расходов:

коэффициент административных издержек – при нормативе $\leq 25\%$, вознаграждение УК – при нормативе $\leq 10\%$.

Институциональная прозрачность Фондов целевых капиталов включает в себя публикации ежегодных отчетов, включая бухгалтерскую отчетность и отчеты о целевом использовании средств; регулярный аудит и раскрытие структуры активов. Что касается Эндаумент-фонда Финуниверситета. То структура по итогам первого квартала 2025 года будет следующей: облигации – 63.96%, денежные средства – 1.98%, депозиты – 34.06% за I квартал 2025 года.

КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПОРТФЕЛЯ



Рис. 1. Распределение активов Фонда целевого капитала Финуниверситета

Формирование сообщества Эндаумент-фонда Финуниверситета включает в себя: 1) попечительский совет фонда, включающий представителей ключевых дарителей; 2) запуск социальных сетей эндаумент-фонда и сайта (endowmentfa.ru);



Источник: сайт ВК ТГ.

3) рубрику «Истории успеха» для диалога между выпускниками и студентами; 4) распространение электронного корпоративного бизнес-издания Эндаумент-фонда «Фонды целевых капиталов: российский и зарубежный опыт»; 5) внедрение культуры информирования об Эндаумент-фонде через курс лекций «Финансовый университет: история и современность» для студентов, модуль в адаптационном курсе и отдельный курс повышения квалификации про эндаументы в России и за рубежом в Институте корпоративного обучения Финуниверситета.

Создавая наследие, мы предлагаем стать частью системы преемственности возможно через различные каналы: 1) финансовые вклады: пожертвования через официальный сайт endowmentfa.ru; возможность получения налогового

вычета в размере 13% от суммы взноса; 2) нематериальные формы поддержки: участие в качестве спикера на мероприятии для студентов, передача профессионального опыта в рамках реализации корпоративного журнала «Фонды целевых капиталов»; 3) Корпоративные программы: стратегическое партнерство с юридическими лицами (размещение логотипов, участие в совместных проектах), поиск талантливых кадров и вовлечение их в решение реальных задач; укрепление связей с работодателями и повышение практической ценности образования.

Что касается, к примеру, международного сотрудничества и укрепления глобальных связей, то Фонд может выступать инструментом укрепления международного авторитета Университета и развития глобального партнерства. Доходы могут направляться на финансирование международных научно-исследовательских инициатив, академических обменов, совместных образовательных программ с ведущими зарубежными университетами, а также на приглашение мировых экспертов.

Успешное управление эндаументом и его устойчивый рост являются значимым фактором международного рейтингования и восприятия Университета как современного, финансово стабильного и привлекательного для глобального академического сообщества.

Поддержка Фондом таких направлений, как интернационализация образовательных программ, развитие цифровой инфраструктуры для дистанционного международного сотрудничества и стипендии для иностранных студентов, напрямую способствует расширению глобального присутствия Университета.

На сегодняшний день эндаумент-фонд Финансового университета при Правительстве РФ представляет собой уникальный институт, объединяющий прошлое, настоящее и будущее университетского сообщества. Его деятельность материализует ценности: преемственность через передачу знаний и ресурсов, ответственность перед следующим поколением студентов, верность идеалам академического превосходства.

В условиях динамичной экономической среды фонд обеспечивает стратегическую автономию и устойчивое развитие альма-матер, подтверждая тезис о том, что истинная сила образовательного учреждения измеряется не только его историей, но и способностью создавать наследие для будущего, способного не только создавать новые семьи, но и передавать традиции из поколения в поколение.

Формирование корпоративной культуры с включением ценностей эндаумент-фонда: опыт ведущих российских вузов. Формирование корпоративной культуры университета, в основе которой заложены ценности филантропии и поддержки эндаумент-фонда, является одним из ключевых факторов устойчивого развития современной образовательной среды. Ведущие университеты мира, такие как Гарвардский университет и Оксфордский университет, демонстрируют, что культура пожертвований должна начинаться с первых шагов студентов в вузе, постепенно формируя у них осознание значимости личного вклада в будущее своей альма-матер [17; 18]. По данным исследования OECD

(2023), внедрение модулей по истории университета и роли филантропии в обязательные курсы способствует повышению вовлеченности студентов в донорские программы [18]. На практике это реализуется через включение информации о фонде в учебные материалы, проведение ежегодных дней дарителя, организацию встреч с представителями эндаумент-фонда и проведение мастер-классов по финансовой грамотности и социальному инвестированию [7; 10. С. 47-55]. Особую роль в поддержании культуры пожертвований играет вовлечение профессорско-преподавательского состава, выпускников и корпоративных партнеров в совместные благотворительные инициативы, менторские программы и развитие института наставничества [11. С. 89-95]. Формирование внутреннего сообщества сторонников фонда способствует укреплению связей между поколениями, повышает социальную ответственность обучающихся и формирует позитивный имидж университета на внешнем уровне [6. С. 66-73]. В долгосрочной перспективе такая корпоративная культура не только укрепляет финансовую независимость университета, но и становится основой его репутационной устойчивости и международной конкурентоспособности [5; 14. С. 38-45].

В России подобные практики также находят применение в самых разных ведущих вузах страны. Так, в НИТУ МИСИС с 2011 года функционирует эндаумент-фонд, который активно вовлекает студентов в свою деятельность с первых дней обучения. Программа «Создаем будущее вместе» предоставляет стипендии первокурсникам с высокими баллами ЕГЭ, тем самым формируя у них чувство сопричастности к развитию университета и его традиций [1. С. 45-52].

В Томском государственном университете (ТГУ) эндаумент-фонд был создан в 2010 году и стал важным инструментом поддержки образовательных и научных инициатив. Центр знаний по целевым капиталам при ТГУ проводит консультации и обучающие мероприятия, способствуя развитию культуры меценатства и привлечению новых дарителей [2].

Важным аспектом является вовлечение студентов в деятельность эндаумент-фондов через образовательные программы и внеучебные мероприятия. Например, в рамках проекта «Погружение» в НИТУ МИСИС первокурсники знакомятся с инфраструктурой университета и деятельностью эндаумент-фонда, что способствует формированию у них понимания значимости филантропии в образовательной среде [1. С. 45-52].

Кроме того, успешные практики вовлечения студентов и выпускников в поддержку эндаумент-фондов демонстрируют такие вузы, как МГИМО и МФТИ. Эндаумент-фонд МГИМО, основанный в 2007 году, является старейшим и крупнейшим университетским фондом целевого капитала в России, а его деятельность активно поддерживается Ассоциацией выпускников университета [3. С. 102-115]. В МФТИ эндаумент-фонд был учрежден в 2013 году и стал первым фондом в России, поддерживаемым исключительно выпускниками вуза [4. С. 25-33].

Таким образом, интеграция культуры пожертвований и поддержки эндаумент-фондов в корпоративную культуру университетов способствует не только финансовой устойчивости образовательных учреждений, но и формированию

у студентов и выпускников чувства ответственности и сопричастности к развитию своей альма-матер.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. **Ахметова Л.Ф.** Филантропия в сфере образования: современные тенденции и вызовы // Вестник образования. 2022. № 4.
2. **Васильева И.И.** Эндаумент-фонды в России: правовые основы и практика функционирования. М.: Юрайт, 2021.
3. **Гайдук А.В.** Социальная ответственность бизнеса и филантропия в России // Государственное управление. Электронный вестник. 2023. № 5 (71).
4. **Григорьева Е.А.** Механизмы управления университетскими эндаументами: международный опыт // Университетское управление: практика и анализ. 2023. № 2.
5. **Джонсон С.** Университетские эндаументы: стратегия роста и устойчивости. СПб.: Питер, 2022.
6. **Зотова М.С.** Культура филантропии в российском образовании: вызовы и перспективы // Социальная политика и социология. 2023. Т. 22. № 1.
7. **Исаева Н.Н.** Политические аспекты филантропии в России. М.: Издательство ИНИОН РАН, 2022.
8. Как вовлечь студентов в развитие фонда целевого капитала: опыт университета МИСИС // Giving Journal. 2024 // <https://givingjournal.ru/2024/09/18/kak-vovlech-studentov-v-razvitie-fonda-celevogo-kapitala-opyt-universiteta-misis/>.
9. Как Эндаумент-фонды развивают традиции меценатства в России // Эндаумент-фонд ТГУ. 2025 // <https://fond.tsu.ru/?p=1383>.
10. **Карпов В.П.** Эндаумент-фонды как инструмент устойчивого развития вузов // Финансы и бизнес. 2024. № 3.
11. **Клименко П.С.** ESG-подходы в управлении университетскими инвестиционными фондами // Экономические стратегии. 2024. № 2.
12. МГИМО // Википедия // <https://ru.wikipedia.org/wiki/МГИМО>.
13. Московский физико-технический институт // Википедия // ru.wikipedia.org.
14. **Петрова Е.В.** Эндаумент-фонды в системе образования: зарубежные модели и российский опыт // Экономика образования. 2023. № 6.
15. **Соловьева А.А.** Эндаумент-фонды как фактор повышения международной конкурентоспособности вузов // Вопросы образования. 2024. № 2.
16. **Степанов В.Н.** Управление целевыми капиталами: российская и зарубежная практика. М.: Инфра-М, 2024.
17. NACUBO. Public NTSE Data: 2024 National Endowment Study // National Association of College and University Business Officers // <https://www.nacubo.org/Research/2024/Public-NTSE-Data>.
18. OECD. Philanthropy and Education: Global Trends and Impact / OECD Publishing. Paris, 2023.

19. UNDP. Private Philanthropy for Development: Second Global Outlook // United Nations Development Programme. New York, 2024.

M.E. RODIONOVA

Candidate of Sociological Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Political Science,
Faculty of Social Sciences and Mass Communications Executive
Director of the Endowment Fund of the Financial
University under the Government of the Russian
Federation, Moscow, Russia

O.V. KUZNETSOV

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Founder and Chairman of the Fund for the Preservation
of the Cultural Heritage of the Vasnetsovs,
Moscow, Russia

ENDOWMENT FUND AS A STRATEGIC RESOURCE FOR SUSTAINABILITY AND DEVELOPMENT OF THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT: THE EXPERIENCE OF THE FINANCIAL UNIVERSITY

The article discusses the concept, mechanisms of operation and strategic role of the Endowment Fund of the Financial University under the Government of the Russian Federation as an important instrument for ensuring long-term financial sustainability and development of the educational environment. The article describes the historical background of the foundation, its institutional structure, investment principles, and interaction with the donor community: alumni, corporations, and private philanthropists. Particular attention is paid to the formation of a culture of donations, the role of the foundation in implementing the university's priority programs, and its impact on the international competitiveness of the university. The article analyzes key areas of income distribution, the application of ESG investment principles, and mechanisms for ensuring transparency and accountability. It shows how the foundation functions as a financial safety net, an institution of continuity, and strategic development of the University in the context of economic and political turbulence.

Key words: Endowment Fund, corporate culture, investments, NPO, university, Financial University under the Government of the Russian Federation, endowment fund, financial stability, educational environment, institutional development, culture of philanthropy, donors and patrons, ESG investing, strategic planning, endowment, succession of generations, asset management, corporate social responsibility, innovative educational projects, Strategic autonomy of the university.