

14 Что финансируют эндаументы вузов и школ в России

14 Для быстрого роста целевых капиталов как части рынка финансов нужны PR, смелое управление и господдержка

16 Единообразное измерение и отчетность помогут российскому рынку эндаументов обрести зрелость

Фонды финансовой устойчивости вузов

Фонды целевого капитала становятся надежными источниками развития российских вузов, создавая вокруг них заинтересованное сообщество выпускников и повышая доверие благотворителей. На начало 2025 года число эндаумент-фондов в высшем образовании превысило 110, а их капитал — более 20 млрд руб. На доходы от них университеты развивают научные проекты, учреждают стипендии и гранты для талантов, модернизируют инфраструктуру, проводят конференции и конкурсы. Среди текущих задач правительства РФ — повышение гибкости и прозрачности работы целевых капиталов, совершенствование моделей управления и проведение просветительской работы о деятельности и значении эндаументов.

— тенденции —

«Не просто жест благодарности альма-матер»

Сфера высшего образования стала в России лидером по числу эндаументов (целевых капиталов), сообщили «B-Review» в Минэкономразвития. На начало 2025 года сформировано 322 целевых капитала в разных областях (объем этого рынка — 155,5 млрд руб.), из них 47,8% — в вузах. Эндаумент-фонд собирает пожертвования и направляет их в доверительное управление, полученный доход расходуется на нужды учебных заведений, основной объем капитала фонда — «тело» — не тратится, а инвестируется вновь. «Поддержка организаций в сфере высшего образования осуществляется как выпускниками, так и привлеченными благотворителями», — отмечают в министерстве.

В Минобрнауки уточнили: в начале 2025 года в образовании действовало 113 фондов целевого капитала (ФЦК) с общим капиталом более 20 млрд руб. По итогам 2024 года среди топ-20 вузовских эндаументов у 6 актив составлял более 1 млрд руб. Среди наиболее крупных по его размеру — фонды целевого капитала Сколтеха (3,8 млрд руб.), Европейского университета в Санкт-Петербурге (2,6 млрд руб.), МГИМО (2,2 млрд руб.), НИУ ВШЭ (1,8 млрд руб.).

Из инвестдоходов ФЦК финансируют проекты вузов: развитие науки и образования, стипендии, модернизацию инфраструктуры, спортивные мероприятия, конференции (подробнее см. стр.14). Первый проректор МФТИ (ФЦК этого вуза — один из шести университетских эндаументов с капиталом более 1 млрд руб.) Елена Анохова говорит, что фонд Физтеха уникален тем, что практически все жертвователи — это его выпускники. «Для них благотворительность не просто жест благодарности альма-матер, а способ участвовать в развитии института, с которым их по-прежнему связывают близкие отношения», — отмечает она. — Важное отличие нашего эндаумента в том, что именно жертвователи определяют, какие проекты получат поддержку, а администрация университета не вмешивается в распределение средств». В эндаументе МФТИ 16 целевых капиталов, а в 2026 году их капитал приблизится к 1,6 млрд руб., прогнозирует госпожа Анохова.

В отличие от западных вузов, для которых выпускники давно стали одним из главных ресурсов, российские начали активно создавать сообщества выпускников сравнительно недавно — в 2010-е годы (см. стр. 16). «Отчасти это связано с тем, что вузы нашей страны ориентируются в первую очередь на финансирование со стороны государства. Тем не менее одним из драйверов развития эндаументов стала государственная программа „5-100“. Запущенная в 2012 году, в число критериев оценки деятельности вуза она впервые включила работу с выпускниками», — говорит советник ректора Российской академии народного хозяйства и госслужбы при президенте РФ по вопросам партнерства Ольга Драничкина.

Механизм эндаумента, по ее словам, гарантирует наличие ресурсов на заявленную цель и генерирует доход вне зависимости от смены руководства и других факторов.

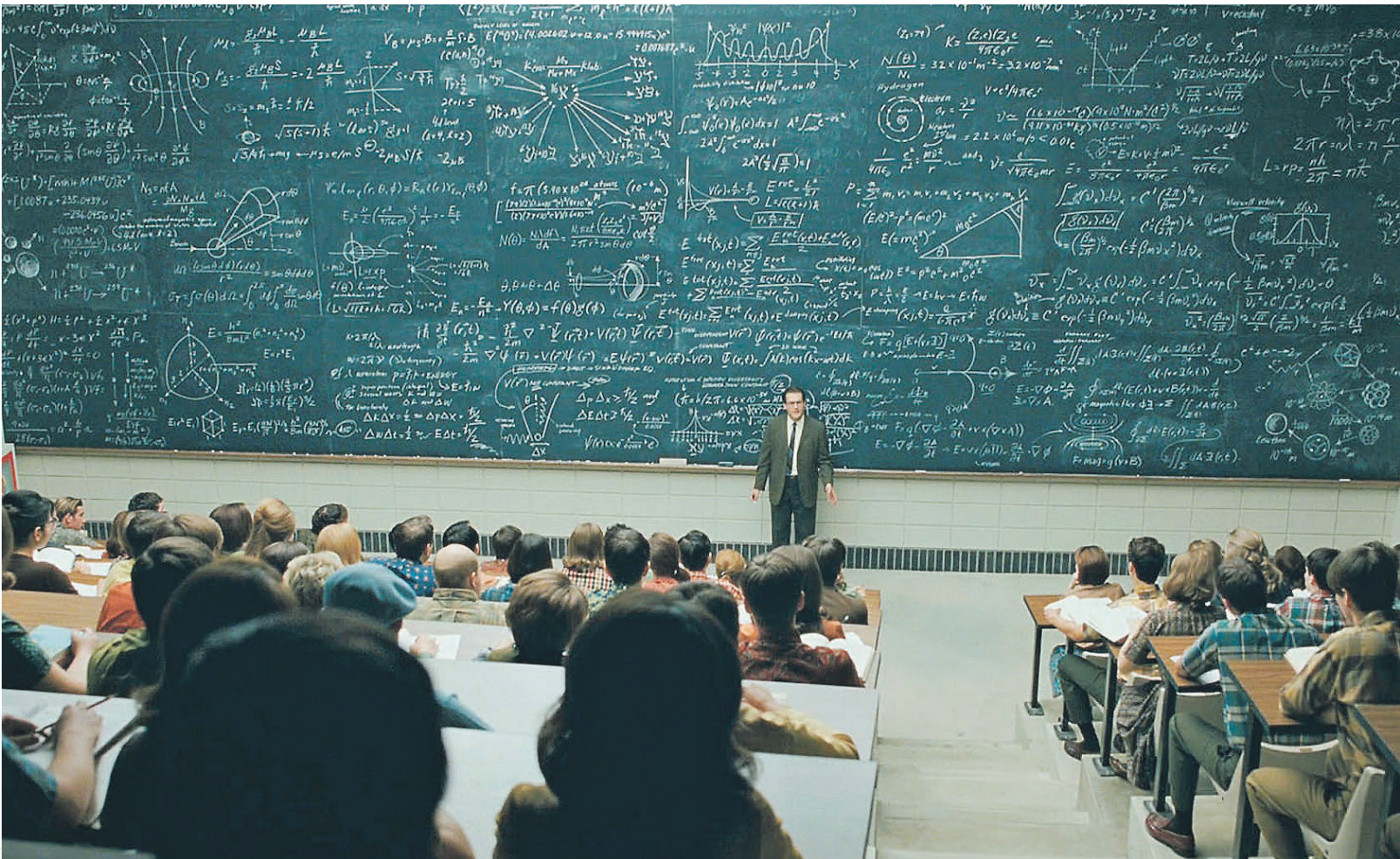
«Такой дополнительный источник финансирования позволяет реализовывать цели на качественно новом уровне и брать на себя дополнительные обязательства, не обременяя бюджет», — убеждена она. Ольга Драничкина наблюдает сплочение сообществ учредителей эндаументов, рост профессионализма и выделение среди фандрайзеров специализации работы с вузами. «Таких специалистов пока еще мало, и это одна из проблем университетских фондов. Другая проблема — недостаточное информирование. До сих пор про этот механизм знают лишь избранные, а слово „эндаумент“ вызывает вопросы», — сетует она.

Как повышают эффективность эндаументов

Сегодня целевые капиталы российских вузов «безусловно можно назвать эффективными», считает в Министерстве экономического развития. А в Министерстве образования и науки назвали эндаумент-фонды «устойчивым инструментом финансовой поддержки университетов». «Минобрнауки России стимулирует университеты к созданию и развитию ФЦК», — добавляя в ведомстве. В 2025 году по программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» обновлены целевые показатели эффективности вузов новым критерием — «Удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета».

В феврале 2025 года по итогам заседания Совета по науке и образованию президент России Владимир Путин поручил проработать вопрос инструментов поддержки образовательных организаций их выпускниками и совершенствования механизмов формирования и использования ФЦК образовательных организаций к 1 февраля 2026 года. Это поручение стимулировало укрепление институтов целевого капитала, заявила на Кавказском инвестфоруме в мае 2025 года замдиректора департамента развития социальной сферы и сектора НКО Минэкономразвития Елена Иванчикова. В качестве основных вызовов, на которые планируется ориентироваться при совершенствовании работы, — повышение гибкости и прозрачности работы целевых капиталов, подготовка квалифицированных кадров, снижение барьеров для развития эндаументов, расширение финансовых инструментов с учетом специфики активов фондов, совершенствование моделей управления, проведение просветительской работы о деятельности и значении целевых капиталов, сообщили в министерстве.

Минобрнауки для исполнения поручения совместно с Координационным центром прави-



тельства готовится к стратегической сессии под председательством зампреда правительства Дмитрия Чернышенко, сформированы рабочие группы, сообщили в пресс-службе ведомства. «По результатам деятельности рабочих групп будут сформированы предложения по разработке инструментных решения проблем, стоящих перед отраслью, в том числе устранения законодательных барьеров», — отметили там.

«Важнейший элемент существования университета»

В декабре 2024 года Минобрнауки представило первый рейтинг образовательных организаций по показателю развития фонда целевого капитала — в перечень вошли образовательные учреждения, подведомственные этому министерству. Среди лидеров — группа опережающего развития — семь вузов (см. таблицу). В Минобрнауки поясняют: в рейтинге учитывались темпы прироста объема средств, объем эндаумент-фонда, инвестдоход, объем расходов, финансируемых из инвестдохода, своевременность утверждения и публикации отчетности. «В совокупности эти показатели отражают прозрачность ФЦК и оказывают существенное влияние на повышение доверия партнеров к организации», — убеждены в ведомстве.

Ректор НИТУ МИСИС Алевтина Черникова отмечает, что эндаумент-фонд — финансовый инструмент стабильного и долгосрочного стратегического развития вуза. Он в вузе создан в 2011 году. В числе его благотворителей более 1,2 тыс. человек — прежде всего выпускники разных лет. «Это те, кто сегодня, будучи успешными, вернулись в родной вуз, чтобы помочь молодым талантам. Это академические и индустриальные партнеры, друзья университетов», — подчеркнула Алевтина Черникова. За время работы фонд реализовал около 200 проектов на сумму 150 млн руб. Среди них: Дни науки, Молодежная премия в области науки и инноваций, Рождественские лекции, междисциплинарный конкурс научных работ, ежегодные конкурсы профессионального мастерства.

Зампроректора УрФУ по информационной политике и работе с партнерами Ойбек Партов считает, что основная роль эндаумента в

развитии университета — диверсификация источников финансирования. «Эндаумент был и остается важнейшим элементом существования университета и, я надеюсь, со временем будет только наращивать эту роль», — сказал он и напомнил, что первое упоминание эндаумента относится к 1502 году: именно тогда леди Маргарет Бьюфорт, бабушка короля Великобритании Генри VIII, внесла пожертвования на создание кафедр богословия в университетах Оксфорда и Кембриджа. В фонде УрФУ 18 целевых капиталов, у каждого из них — своя управляющая компания и, соответственно, свои результаты. «Мы считаем, что не менее 10% дохода от управления, в нашем случае это порядка 29 млн руб., ежегодно необходимо направлять на проекты фонда», — говорит Ойбек Партов.

Директор ФЦК ДВФУ Анатолий Разгонов рассказал, что у этого вуза доходы от целевых капиталов направлялись на поддержку научных исследований — пять открытых конкурсов, профинансировано более 30 проектов. «Тематика работ направлена на решение практических задач. В 2024 и 2025 годах фонд поддержал вновь открытые четыре передовые инженерные школы в ДВФУ, а также ряд проектов по медицине. Была учреждена Программа именных стипендий выдающихся ученых Дальнего Востока России, и сегодня восемь победителей получают стипендии по 50–100 тыс. руб.», — рассказал он.

В прошлом году фонд передал ДВФУ более 65 млн руб. Всего с 2016 года вуз получил от эндаумент-фонда 175 млн руб., из них 115 млн руб. были направлены на науку. «Для более эффективного участия крупного бизнеса и госкорпораций было бы полезно сделать для них налоговые льготы при передаче пожертвований в ФЦК», — полагает Анатолий Разгонов. — Вообще, участие бизнеса в образовании — главное условие прогресса. Меценатство — древняя российская традиция, зародившаяся еще в XIX веке. Такие известные фамилии, как Третьяков, Морозов, Мамонтов, Шуклин, оставили неизгладимый след в истории русского искусства и культуры благодаря своей щедрости и заботе о будущем поколений».

При этом «за бортом» рейтинга Минобрнауки остаются образовательные учреждения, подведомственные Минкультуры, Минсельхозу, Минздраву и правительству. Но и там есть примеры долгого и успешного использования целевого капитала. В 2021 году, например, был зарегистрирован Фонд целевого капитала Школы-студии МХАТ. Вдохновителем благотворительной поддержки этого учебного заведения стал советский и российский актер и режиссер театра и кино Олег Табаков. Еще в начале 2000-х по его инициативе создан Фонд поддержки и развития Школы-студии МХАТ, который работает и сегодня. «Этот шаг

Олега Павловича заложил прочную традицию меценатства и показал жизненную необходимость внешней поддержки для развития вуза», — отметили в ФЦК Школы-студии МХАТ. Однако путь к созданию именно эндаумент-фонда оказался длиннее и ключевое решение было принято в 2020 году Игорем Яковлевичем Золотовицким, ректором Школы-студии МХАТ. Главная причина — в изначальной осторожности по отношению к самому механизму. Принятый в 2006 году закон «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» и сама концепция эндаумента в те годы казались недостаточно понятными».

Директор Эндаумент-фонда Школы-студии МХАТ Денис Овсянников отмечает, что целевой капитал не просто финансовая подушка, а активный участник образовательного и творческого процесса, призванный обеспечить долгосрочную устойчивость и рост. «Мы видим его роль в том, чтобы стать независимым источником финансирования ключевых инициатив, дополняющим основной бюджет и открывающим возможности, которые иначе были бы недоступны», — сказал он. — Для этого мы планомерно наращиваем „тело“ капитала: в ближайшие годы мы стремимся достичь суммы в 80 млн руб., что станет первым существенным гарантом эффективной работы фонда и позволит получать ощутимые результаты для всего вуза».

Что привлекает жертвователей в эндаумент-фонды

Ольга Драничкина разделила жертвователей вузовских эндаументов на три категории: сообщество выпускников, преподавателей и студентов, которые делают пожертвования на малые и средние суммы массово и регулярно; VIP-выпускники и меценаты, для которых характерны единоразовые крупные суммы взносов; компании, в стратегии которых заложено сотрудничество с вузами. Последние чаще всего также делают крупные разовые пожертвования.

Завкафедрой философии и права, руководитель Центра стратегического планирования и связи с общественностью Казанского государственного аграрного университета Фарид Нежметидинов отметил, что преподаватели вуза первыми внесли средства в его недавно созданный эндаумент-фонд, показав личный пример преданности учебному заведению. «Идея создания фонда целевого капитала возникла не просто так — это шаг к устойчивому развитию, к тому, чтобы вуз мог самостоятельно финансировать важные проекты: поддерживать талантливых студентов, развивать научные исследования, модернизировать инфраструктуру», — сказала она.

А Ойбек Партов пояснил, что «из многолетней коммуникации с дарителями» становится понятно, что основными стимулами для поддержки фонда являются их желание поддержать альма-матер, готовность и желание принимать активное участие в развитии университета, решение собственных кадровых задач. «Многих привлекает то, что деньги, пожертвованные в фонд, нельзя тратить здесь и сейчас. «Это деньги в долгу», в будущее университета», — сказал он.

Управляющий директор ИК «Ренессанс Капитал», один из создателей эндаумента для поддержки экономфака МГУ Игорь Даниленко отметил, что для доноров привлекателен сам механизм эндаумента — он позволяет финансировать программы длиной больше чем год, что часто невозможно для бюджетных учреждений или в формате одноразовых пожертвований. «Это целевое финансирование, а не общий котел. Жертвователи точно знают, на что они хотят давать и что именно туда это идет. В образовании многие вещи упираются в длительные программы и построение человеческого капитала, что занимает годы — пять-десять лет», — фиксирует он, добавляя, что нынешнее регулирование эндаументов в России пока ограничивает их потенциал и активность доноров. Нужны единые стандарты публичной отчетности эндаумент-фондов и унификация раскрытия информации управляющими компаниями — это позволит анализировать эффективность и сравнивать фонды, что способствует притоку активов, заключает он (см. стр. 15).

Поддержка высшего образования сегодня обеспечена не только через вузовские эндаументы, но и через другие целевые капиталы, например территориальные и социальные, отметила гендиректор Фонда Потанина Оксана Орачева. Из них могут финансироваться университетские проекты, стипендии, поддержка преподавателей, а также образование детей с особенностями развития и уязвимых групп людей. «Что касается нашего целевого капитала, мы также направляем доход от него на поддержку высшего образования в рамках Стипендиальной программы Владимира Потанина — например, в 2024 году выделено более 615 млн руб. в том числе на выплату именных стипендий, грантовой поддержке преподавателей 75 вузов—участников нашей Стипендиальной программы, другие проекты, направленные на развитие высшего образования. Так складывается более комплексная картина: образовательный сегмент на рынке эндаументов укрепляется как напрямую, так и через целевые капиталы в других сферах, а внутри вузовских эндаументов, в свою очередь, развивается поддержка культуры, спорта и иных направлений», — сказала она.

Валерия Опарина

Топ-10 вузов, подведомственных Минобрнауки России, по показателю развития фонда целевого капитала в 2023 году

Московский физико-технический институт (национальный исследовательский университет)
Северо-Восточный федеральный университет имени М. К. Аммосова
Дальневосточный федеральный университет
Национальный исследовательский технологический университет МИСИС
Национальный исследовательский Томский государственный университет
Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова
Уральский федеральный университет имени первого президента России Б. Н. Ельцина
Волгоградский государственный университет
Воронежский государственный университет
Новосибирский национальный исследовательский государственный университет
Источник: Минобрнауки.

Review Целевые капиталы

Олимпиады, стартапы и стипендии

Целевые капиталы становятся опорой для реализации проектов и инициатив не только в крупных столичных вузах, но и в учебных заведениях по всей стране. Эксперты прогнозируют стабильное развитие сферы для сегмента высшего образования. Для среднего же образования, по их мнению, это было и остается скорее исключительной практикой. Позволить ее могут в основном частные учебные заведения или школы, вовлеченные в экосистемы крупных бизнесов и корпораций.

— практика —

Новый показатель эффективности вузов

В России, как и во всем мире, большинство эндаументов сформировалось в образовании. По данным Минобрнауки на январь 2025 года, создано 322 фонда целевых капиталов (ФЦК), и 113 из них действует в высшем образовании. В последние годы Минобрнауки стимулирует вузы создавать и развивать эндаументы. В 2025 году в целевые показатели эффективности университетов включен «удельный вес объема финансирования, привлеченного в фонды целевого капитала, в общем объеме внебюджетных средств университета». Министерство формирует собственный рейтинг подведомственных ему вузов по показателю развития ФЦК. Отметим, в его топ-10 два столичных университета, остальные — в регионах.

Эндаумент перестал быть экспериментом и превратился в устойчивую практику, интегрированную в университетскую жизнь, — уверен заведующий лабораторией «Развитие университетов» Института образования НИУ ВШЭ Нияз Габдрахманов. — Государство активно поддерживает этот тренд, и наличие работающего ФЦК становится маркером зрелости вуза, его способности к долгосрочному развитию и привлечению внебюджетных ресурсов». Эксперт отмечает: в отличие от грантов или целевых субсидий, которые имеют жесткие временные рамки, эндаумент формирует стабильный источник дохода, «что означает финансовую независимость, гибкость и возможность стратегического планирования на годы вперед».

Одними из самых привлекательных для жертвователей целевых капиталов господин Габдрахманов называет именные эндаументы, «благодаря которым появляется возможность увековечить себя в университетской истории». «Такой формат не только повышает прозрачность и ответственность, ведь вуз отчитывается о конкретных направлениях расходов дохода, но и формирует культуру долгосрочного партнерства, — объясняет он. — В западной традиции филантропии это один из ключевых механизмов развития университетов, и сегодня мы видим, как подобные практики укореняются и в России».

Традиционно направлениями расходов ФЦК в вузах являются стипендии и гранты студентам и аспирантам, финансирование исследований и лабораторий, развитие инфраструктуры. Но Нияз Габдрахманов указывает, что российская практика вышла за рамки классических подходов и доходы от эндаументов используются для гармонизации университетской экосистемы, в кото-

рую вовлечены студенты, преподаватели, выпускники и партнеры.

Крупнейший ФЦК госуза принадлежит МГИМО (вуз подведомствен МИДу, поэтому в рейтинг Минобра не включен) с целевым капиталом более 2,2 млрд руб. в 2025 году. «Инвестдоход направляется на проекты развития за пределами ежедневных задач университета, — объясняет директор эндаумента Марина Петрова. — Финансирование затрагивает полный цикл обучения». Среди прочего на эти средства проводится Олимпиада МГИМО для школьников, а студентам организуют поездки на международные конкурсы и зарубежные стажировки. С 2011 года вуз на конкурсной основе поддерживает студенческие инициативы в социокультурной сфере и предпринимательские проекты при помощи акселератора MGIMO Ventures, а почетные профессора получают ежемесячные надбавки к пенсии. «Успех эндаумента МГИМО сложился из совокупности факторов. В первую очередь это была инициатива ректора МГИМО Анатолия Торкунова и известных выпускников — бизнесменов Владимира Потанина, Алишера Усманова и Фатиха Шодиева, — рассказывает госпожа Петрова. — В дальнейшем к пополнению фонда присоединились сотни других выпускников и компаний».

Объем активов фонда НИУ ВШЭ сегодня превышает 1,8 млрд руб., эндаумент состоит из 11 целевых капиталов. Благодаря ему ежегодно проводится Апрельская международная научная конференция имени Ясина и поддерживается академическая мобильность студентов, объясняет директор ФЦК Андрей Николаенко. «Для привлечения жертвователей важно заявлять о себе, проектах развития, поддерживать и развивать взаимодействие с партнерами и выпускниками», — уверен он.

Среди наиболее интересных и успешных проектов ФЦК СПбГУ директор эндаумент-фонда Ирина Царева выделяет программу поддержки стартапов, «участие в которой позволяет лучшим идеям студентов со всей страны получить шанс на воплощение в реальность посредством как грантового финансирования, так и менторского наставничества опытных предпринимателей». Значительная часть дохода ФЦК идет на стипендии студентам, а новые программы инициируются выпускниками вуза. Сегодня создано 11 целевых капиталов на более чем 1,6 млрд руб. «Эндаумент-фонды играют ключевую роль в формировании общества единомышленников, готовых поддерживать образование и науку, — уверена госпожа Царева. — Прозрачность трат: создание регулярных отчетов, материалов о реа-



ИРИНА ЦАРЕВА

лизованных проектах — укрепляет доверие и стимулирует новые пожертвования».

Стипендиальные программы — ключевое направление вложений и ФЦК Томского госуниверситета, часть из них создается по инициативе индустриальных партнеров региона. На эти средства поддерживается и Сибирский ботсад: обновляется инфраструктура, закупаются новые коллекции растений. «Спустя 15 лет существования фонда средняя годовая доходность колеблется в районе 15% годовых — это очень хороший показатель, — рассказывает директор ФЦК Мария Булыгина. — Целевой капитал — это устойчивая модель, и только он позволяет вузам получить долгосрочную финансовую стабильность. По большому счету аналогичных инструментов для этого просто нет».

Фонд Уральского федерального университета (УрФУ, Екатеринбург) насчитывает 284 млн руб. «При ежегодной доходности 10–15% его нельзя считать определяющим источником финансирования университета, однако он позволяет поддерживать связь с выпускниками и расширять сотрудничество с индустриальными партнерами», — объясняет директор ФЦК Даниил Сандлер. В УрФУ 18 целевых капиталов — в качестве наиболее успешных проектов в вузе называют «Спортивное программное обеспечение» (51,5 млн руб.): энтузиасты создали целевой капитал, чтобы средства на тренировки команд и поездки на соревнования были всегда, и «заразили своим энтузиазмом крупные ИТ-компании». Эндаумент «Казахстан» (6,7 млн руб.) выпускники собрали, чтобы поддерживать студентов, приехавших на учебу из этой страны. «Эндаумент — это история, в которой навязанные правила чаще всего не работают. Мы знаем примеры, когда фонд создавали „потому что надо“ и из них ничего потом не выходило. Тут принципиальны вовлеченность руководства вуза и понимание внутри команды, что это такой же инструмент формирования финансовой устойчивости, как долгосрочный депозит в банке. Он не может быть единственным, но хорошо, когда он есть», — уверен господин Сандлер.

ФЦК Северо-восточного федерального университета (СВФУ, Якутск) за 14 лет вложил в проекты более чем 467 млн руб. Доля таких доходов в бюджете университета невысока. «Из свежих необычных примеров можно отметить финансовые вложения в маркетинговую составляющую приемной кампании вуза, корпоративную пенсионную программу и ДМС», — говорит глава группы развития связей с партнерскими организациями СВФУ Евгения Аргунова. Быстрый и эффективный рост фонда произошел прежде всего благодаря корпоративным донорам.

Инструмент для школ, готовых играть в долгую

Если в вузах создание ФЦК поощряется государством, для школ это остается историей частных инициатив. «Эндаументы государственных школ все еще остаются штучным явлением, хотя многие из них на слуху, — отмечает заведующий Лабораторией управления школой Института образования ВШЭ Константин Серегин. — Принадлежат они, как правило, известным школам, занимающим топовые позиции в рейтингах. Например, Президентскому физико-математическому лицезу, Физтех-лицезу Капицы, Лицею-интернату №1 Альметьевска». По закону школам запрещено передавать на создание целевого капитала собственное имущество, и преодоление входной планки в 3 млн руб. для формирования фонда за счет пожертвований, отмечает он, «требует больших усилий и финансовой подкованности»: «Именно поэтому заниматься созданием эндаумента чаще начинают или частные, или школы, вовлеченные в экосистемы крупных корпораций, а для обычной школы ситуация, когда она получила 3 млн руб. на развитие, но не потратила их на текущие нужды, а отложила на счет, является чем-то невероятным».

Крупнейший школьный эндаумент — частной школы «Летово» — входит в топ-10 целевых капиталов РФ и в 2023 году составил 2,87 млрд руб. «В „Летово“ действует принцип need blind admission („слепой набор“): поступить может любой способный

и мотивированный ученик из любой точки страны независимо от уровня благосостояния его семьи. Около 80% детей учатся при финподдержке школы, — объясняют в „Летово“. — Эндаумент — возможность на долгие годы обеспечить стабильное финансирование с сохранением этого принципа набора». ФЦК в основном сейчас пополняется, а выводятся средства в школу по необходимости, добавляет в Летово. «Эндаументы эффективны для любой школы с социальной составляющей, требующей финансирования (стипендиальные программы, детские проекты), и понимающей, что они хотят играть в долгую», — уверены там.

Школа «Новый взгляд» объявила о создании эндаумента осенью прошлого года. Развитие ФЦК входит в долгосрочную стратегию школы — доходы также пока планируется направлять на стипендиальные программы для проявивших себя на вступительных испытаниях школьников, чьи семьи не могут оплатить обучение, и на реализацию инициатив учеников. «Главный долгосрочный инструмент формирования ФЦК в школе — создание ценностей для учеников и родителей, системная работа с выпускниками, — полагает операционный директор „Нового взгляда“ Наталья Бондаренко. — Пока сообщество выпускников еще не окрепло, школы работают с корпоративными и частными жертвователями, имеющими опыт благотворительности в школьном сегменте».

«В перспективе создание эндаументов в массовых школах возможно, особенно если речь идет об учреждениях с активной поддержкой сообщества или бизнеса, — считает управляющий директор эндаумент-фондов Рыбаков Фонда Лаура Сугрובה. — На практике это сложнее из-за меньшей привлекательности для крупных доноров и отсутствия развитых систем управления капиталом». Создание эндаумента не только финансовая стратегия, но и возможность объединить школу с ее сообществом, добавляет эксперт: «Это повышает устойчивость проекта и способствует развитию культуры долгосрочного вклада в образование». Сам Игорь Рыбаков, создатель Рыбаков Фонда, выпускник школы №56 Магнитогорска, в 2020 году инициировал создание эндаумент-фонда этой школы и сделал первый взнос в размере \$1 млн (63 млн руб. по курсу на тот момент). Сейчас объем фонда — 82,2 млн руб.

Школы могут поддержать не только бизнесмены, которые там учились. Так, НКО «Ярославская школа-33» создала ФЦК усиления ее директора Ларисы Сапрыкиной. В 2019 году она выиграла конкурс Фонда Владимира Потанина и прошла обучение по программе «Стратегия создания и развития фондов целевого капитала» Фонда Потанина и Школы управления «Сколково». В процессе обучения команде школы удалось не только зарегистрировать эндаумент, но и собрать 3 млн руб. По итогам обучения Фонд Потанина профинансировал ФЦК еще на 10 млн руб. На средства эндаумента НКО финансирует участие учеников школы №33 в научных конференциях, профильных сменах в лагерях, соревнованиях и олимпиадах, дает учителям возможность повышать квалификацию с помощью тревел-грантов.

Полина Ячменикова

Эндаументы — самостоятельный сегмент финансового рынка

— финансы —

Фонды целевых капиталов активно развиваются как отдельная категория финансовых посредников. Их «вечная» природа в сочетании с повышенными мерами безопасности, защитой в законодательство, позволяет рассматривать эндаументы как перспективный источник длинных денег для экономики. При помощи целевых капиталов затраты для госбюджета объекты — вузы, больницы, музеи и т. д. — со временем смогут финансироваться практически автономно. Однако для достижения этой стратегической цели необходимо увеличить как темпы накопления денег внутри индустрии, так и доходность, получаемую от вложения этих средств на фондовом рынке.

Картина рынка

Рынок эндаументов — один из самых «молодых» в России. Свою историю он ведет с конца 2006 года, когда был принят Закон о целевых капиталах (№275-ФЗ). За 18 лет индустрия проделала большой путь, считает гендиректор аналитической компании «Эксперт Бизнес-Решения», член совета благотворительного фонда «Онкологика» Павел Митрофанов. По данным Национальной ассоциации эндаументов (НАЭ), на конец 2024 года насчитывалось 407 целевых капиталов на 155,6 млрд руб. (рост на 8,6% к 2023 году). «Это можно считать безусловным достижением отрасли», — убежден господин Митрофанов.

Увеличение объема рынка почти в шесть раз за последние пять лет обеспечено в основном за счет формирования целевых капиталов в Фонде Потанина (первый в России эндаумент, почти на 100 млрд руб.), отмечает директор департамента продаж ТКБ «Инвестмент Партнерс» Леонид Замской.

Средства эндаумент-фондов — целевые капиталы, сформированные за счет благотворительных пожертвований, — находятся в доверительном управлении (ДУ) управляющих компаний. В объеме рынка ДУ (по данным ЦБ, на 31 марта он превысил 2,8 трлн

руб.) доля целевых капиталов невелика — всего 5,5%. Это заставляет думать, что индустрия все еще остается недооцененной, отмечает господин Митрофанов. Хотя ее значение очень велико, считает он, ведь задача эндаументов — сохранять капитал, иметь предсказуемый поток доходов, который не зависит ни от государства, ни от трафика денег жертвователей и позволяет на стабильной основе планировать операционную деятельность учебных и медицинских заведений, благотворительных фондов и социально значимых направлений.

Об этом на панельной дискуссии «Развитие эндаументов: от вызовов к новым возможностям» IX Форума «Эндаументы-2025. Инвестиции на века», организованного Фондом Потанина при поддержке Минэкономразвития в апреле 2025 года, говорил профессор Российской экономической школы Олег Шибанов: «Мы еще не пришли к такому состоянию, как, например, американский рынок, где эндаументы крупных университетов — это существенная часть финансового рынка». Эти фонды «управляют десятками миллиардов долларов» (например, Гарвардский университет — \$52 млрд, Техасский университет — \$47,5 млрд), в то время как в России пока продолжается «этап накопления опыта и средств», отмечает он.

Вынужденная консервативность

По данным НАЭ, по итогам 2024 года эндаумент-фонды показали доходность в диапазоне 10–20%. «Стратегии фондов целевого капитала в России, в отличие от мировой практики, сейчас отличаются консервативностью — даже большей, чем четыре-пять лет назад. Именно такие стратегии последние три года показывали лучший финансовый результат», — говорит гендиректор УК «Альфа-Капитал» Ирина Кривошеева.

Идея пусть и невысокой, но гарантированной доходности поддерживается самими фондами. Большинство эндаументов необходимо ежегодный прогнозируемый доход для обеспечения целей, на которые они созданы. Это требует от управляющих соответствующей стратегии, готовой обеспечить со-

хранность и прирост капитала на горизонте одного года», — говорит гендиректор УК «РЕГИОН Эссет Менеджмент» Екатерина Зайцева. Если горизонт планирования всего год, то приходится «быть коротким» и ограничивать риски, подтверждает замгендиректора УК ТРИНФИКО Екатерина Горбунова. «Лишь немногие руководители целевых капиталов допускают локальные отрицательные переоценки стоимости чистых активов фондов на конец отчетного периода», — поясняет она.

Важно подходить к инвестполитике дифференцированно, считает гендиректор «ТКБ Инвестмент Партнерс» Дмитрий Тимофеев. По его мнению, молодые фонды на этапе активного фандрайзинга вполне могут использовать более рискованные стратегии, чтобы защитить капитал от инфляции и быстрее нарастить активы.

В июне 2025 года впервые за последние три года Банк России снизил ключевую ставку — на 100 базисных пунктов (б. п.), до 20%. В конце июля она была снижена еще на 200 б. п., до 18%. Одновременно регулятор снизил прогноз средней ключевой ставки на 2025 год с 19,5–21,5% до 18,8–19,6% годовых, допустив снижение ставки на 100–200 б. п. на следующих заседаниях совета директоров, ближайшее из которых назначено на 12 сентября.

Для управляющих компаний (УК) ожидаемое снижение рыночных процентных ставок — это возможный выход из замкнутого круга коротких консервативных депозитных стратегий. «Мы видим интерес к облигациям и другим возможностям, которые открывает текущий рыночный цикл», — говорит глава направления по работе с институциональными клиентами АО «ВИМ Инвестиции» Николай Персиянов.

Особые условия для роста

Росту рынка целевых капиталов должно способствовать включение в него новых категорий благотворителей, считают представители индустрии. Старший управляющий директор по продажам и развитию бизнеса Московской биржи Владимир Крекотень на апрельском форуме напомнил, что в России

квалифицированные инвесторы — 750 тыс. человек — и они аккумулируют в своих вложениях порядка 17 трлн руб. «Среди них наверняка есть десятки и сотни наших адресатов», — убежден он. С ним тогда согласился и господин Шибанов, заявивший, что «наше будущее в том, как (во вложениях в эндаументы. — **Ъ-Review**) будут участвовать физические лица».

Рынок целевых капиталов отличается высокой концентрацией, отмечает генеральный директор «ТКБ Инвестмент Партнерс» Дмитрий Тимофеев. Несколько крупнейших эндаументов формируют ядро, а большинство новых фондов стартуют с ограниченных капиталами (минимальный размер ФЦК начинается с 3 млн руб.). Для управляющих компаний такие мандаты экономически неэффективны, а для самих фондов инвестдоход слишком мал, чтобы финансировать значимые программы. «Имеет смысл рассмотреть формировать ФЦК в течение более длительного периода и повысить минимальный порог на порядок», — считает он.

Необходимы также меры госстимулирования рынка, уверены его участники. «Драйвером для роста рынка целевых капиталов может быть увеличение налоговых льгот, а также софинансирование», — считает госпожа Кривошеева, как и предоставление фондам целевого капитала (возможно, от определенного объема) статуса квалифицированного инвестора.

Росту рынка, особенно в части небольших фондов, может способствовать создание «пулов эндаументов», когда в один портфель объединяются однородные активы разных фондов со схожими целями. Это позволит увеличить масштаб вложений, снизить операционные издержки и использовать более продвинутые методы диверсификации и анализа, что способствует росту доходности и снижению рисков, убежден господин Персиянов. Однако реализация таких проектов потребует законодательных изменений, признает госпожа Кривошеева.

По мнению Леонида Замского, в вопросе создания пулов «не нужно изобретать велосипед»: инструменты коллективного инвестирования вполне могут стать эффек-

тивным способом воплощения этой идеи. «И если раньше основным контраргументом эндаументов были высокие комиссии на открытые паевые инвестиционные фонды, то биржевые паевые инвестиционные фонды — ответ на него», — считает он. Здесь, по его словам, фокус смещается со стандартизации инвестстратегий разных эндаументов на стандартизацию инструментов, позволяющих наполнить портфели разных эндаументов. Решается одна и та же задача по оптимизации ресурсов на управление большим числом портфелей, но используются проверенный временем инструмент.

«Мы наблюдаем тренд на перенос управления в аффилированные структуры доноров», — фиксирует господин Тимофеев. В первых, это естественная реакция на экономическую неопределенность и стремление крупных жертвователей к большему контролю активов. Во-вторых, на фоне ультраконсервативных стратегий доноры часто не понимают, почему нужно оплачивать услуги внешних УК, если такие стратегии, как правило, не требуют высокого уровня экспертизы. «Подобная концентрация управления снижает конкуренцию и сдерживает развитие рынка», — заключает он.

Для «прорыва» нужны три вещи: совершенствование законодательства, развитие культуры долгосрочных инвестиций и подготовка профессиональных управленцев фондами целевого капитала, заключает господин Персиянов. При таком сочетании эндаументы смогут стать мощным источником длинных денег для экономики. С ним соглашается Павел Митрофанов: «Индустрия эндаументов — важный камень в фундаменте устойчивого развития фондового рынка, снижения его волатильности и повышения капитализации». Деньги эндаументов — это smart money, ориентированные на долгосрочный рост и низкие риски, деньги, которые не покидают рынок, добавляет он. Поэтому популяризация вложений в фонды целевого капитала и рост их объемов могут хорошо помочь в деле повышения капитализации фондового рынка до 2/3 ВВП к 2030 году в соответствии с поручением президента.

Мария Серебрякова

«Это было абсолютно естественным»

Эндаументы в российских университетах и культурных институтах становятся точкой встречи личных мотивов и системных решений. Для кого-то это способ отблагодарить альма-матер, для кого-то — сохранить память о близком человеке, поддержать молодых исследователей или соединить традицию меценатства с профессиональным управлением капиталом. **Владимир Потанин, Петр Жуков, Александр Славинский, Екатерина Рыбакова и Василий Васильев** рассказывают, что именно подтолкнуло их сделать выбор в пользу целевых капиталов.

— мнения —

Владимир Потанин, основатель Фонда Потанина, один из первых меценатов целевого капитала МГИМО:



«Участие в создании эндаумента МГИМО для меня было абсолютно естественным. Я сам когда-то здесь учился, получил качественный багаж. И мне хотелось сделать вклад в будущее своего университета. Когда мы вместе с другими выпускниками запускали эндаумент в 2007 году, идея была очень простая: у вуза должен быть надежный ресурс, который будет работать долгие годы. Не просто поддерживать статус, а открывать новые возможности — и для студентов, и для преподавателей. Если говорить о приоритетах, то для меня важно создавать возможности для тех, кто придет учиться завтра. Ради этого и стоит строить устойчивую систему поддержки университетов».

Петр Жуков, участник попечительского совета эндаумента выдающихся выпускников НИУ ВШЭ, основатель инвесткомпании «Индиго Капитал Партнерс»:



«Участие в эндаумент-фонде Вышки очень личная история, выросшая из желания участвовать в жизни вуза после выпуска и поддерживать его. В основе мотивации — благодарность за полученные в университете знания, насыщенную студенческую жизнь, приобретенные дружбу и уникальные воспоминания. Финансируя победителей конкурса студенческих исследо-

вательских проектов ВШЭ, где профессиональное жюри ежегодно выбирает победителей в 40 номинациях, мы, с одной стороны, отдаем должное альма-матер, а с другой стороны — имеем возможность, участвуя в деятельности вуза и клуба дарителей, формировать кадровый задел для бизнеса из числа студентов и выпускников, общаться в кругу интересных людей со схожими взглядами».

Александр Славинский, первый меценат фонда целевого капитала Школы-студии МХАТ, гендиректор ООО «Завод „Изолятор“», д. т. н., завкафедрой физики и технологии электротехнических материалов и компонентов Института электротехники и электрификации НИУ МЭИ (Московский энергетический институт):



«Исторически сложилось, что развитие культуры, особенно той, что доступна широкой публике, всегда опиралось на поддержку состоятельных людей — меценатов. Вспомните XIX век: успешные промышленники помимо бизнеса жертвовали средства на создание фундаментальных институтов культуры, включая общедоступные театры. Эта формула — помощь частных лиц искусству — доказала свою жизнеспособность и актуальна сегодня.

Однако традиционное меценатство и благотворительность по своей природе — это не плановое хозяйство. Они идут от души и сильно зависят от текущих возможностей жертвователя: сегодня средства есть, завтра обстоятельства могут измениться. Попытки насильно втиснуть эту искреннюю поддержку в жесткие системные рамки рискуют убить душу самого явления».

«Вот почему эндаумент-фонд представляется оптимальным решением для поддержки Школы-студии МХАТ. Он позволяет соединить дух меценатства с необходимой для устойчивого развития системностью. На это решение повлияли ключевые факторы. Во-первых,

критически важна не просто сумма пожертвования, а эффективное и ответственное управление привлеченными средствами. Ресурсы для культуры и образования всегда ограничены. Эндаумент-фонд, с его принципом сохранения основного капитала и использованием инвестиционного дохода, создает структуру для профессионального долгосрочного управления. Рачительность и стратегический подход здесь не менее важны, чем сам приток средств.

Во-вторых, и это стало для меня решающим аргументом, Фонд целевого капитала Школы-студии МХАТ был создан и управляется ее же выпускниками. Это принципиально новый, «третий вектор» участия выпускников в жизни альма-матер помимо научной или преподавательской деятельности. Эти люди создали структуру, которая занимается развитием института через обеспечение финансирования его целевых программ. Их преданность идее и глубокая заинтересованность в успехе родного вуза не вызывают сомнений. Они сами себе «набрали карты» — приобрели знания и навыки в стенах Школы-студии — и теперь вкладывают их в ее будущее.

В-третьих, такая модель — создание эндаумент-фонда силами выпускников — пока является инновационной для России. За рубежом подготовке выпускников к управленческой роли в развитии своих вузов уделяют серьезное внимание, но у нас это пока редкость. Успешное развитие этого фонда (а я уверен в его успехе) станет ярким, завидным примером для других учебных заведений, стимулируя их к созданию аналогичных структур. В выигрыше окажется вся система образования и культуры.

Таким образом, выбор в пользу поддержки именно эндаумент-фонда Школы-студии МХАТ — это осознанный шаг. Он позволяет сохранить традиции меценатства, обеспечить их долгосрочность через профессиональное управление капиталом и опереться на уникальный ресурс — энергию, преданность и компетенции выпускников, стремящихся обеспечить устойчивое будущее своей альма-матер. Этот механизм адаптирует проверенную временем модель к современным требованиям стратегического развития».

Екатерина Рыбакова, президент и сооснователь «Рыбаков Фонда», сооснователь Legacy Endowment Services; в 2017 году создала эндаумент-фонд в НТИ УрФУ в честь своего отца:



«Мой отец много сделал для института и для города — открыл и развил вуз, кафедру экономики, построил стадион, которым до сих пор пользуется весь Нижний Тагил. Многие выпускники и сотрудники помнят его и считают своим наставником. Создание эндаумента в институте, где работал папа, стало для меня способом сохранить его память и объединить вокруг университета тех, для кого он был значимой фигурой. Это не разовая помощь институту, а долгосрочная поддержка».

«Многие меценаты, начиная с разовых актов поддержки социально ориентированных организаций, со временем приходят к необходимости думать о достижении устойчивого эффекта. Настоящие изменения возможны, когда появляется структура, нацеленная на долгосрочное развитие. Эндаумент — как раз такой инструмент. Это способ формировать культуру взаимоотношений на основе общих целей и ценностей — доверия, инициативности и преемственности».

Василий Васильев, донор ФЦК СВФУ, заведующий кафедрой «Вычислительные технологии» Института математики и информатики СВФУ, профессор:



«Пожертвования в Фонд целевого капитала СВФУ создают устойчивую и долгосрочную финансовую поддержку развития университета на многие годы. Значимым для меня аспектом является то, что благодаря средствам целевого фонда сотрудники проходят стажировки и обучение по программам повышения квалификации, получают ученые степени и развивают профессиональные навыки в ведущих отечественных и зарубежных образовательных и научных учреждениях, и это улучшает качество образования студентов и укрепляет имидж университета».

Молодые деньги

— конъюнктура —

Новое поколение частных доноров — миллениалы и зумеры — ждет от своего участия в благотворительности социальности и видимых положительных изменений, а от тех, кого оно поддерживает, — встроенности в цифровую среду и прозрачной отчетности. Для эндаументов это вызов: за поддержку от молодежи приходится конкурировать с адресной благотворительной помощью.

Эндаументы: след в истории, сообщество и кадры

Свежее исследование «стратегий и практик вовлечения выпускников и массовых жертвователей в деятельность эндаументов», выполненное Томским государственным университетом (ТГУ), показывает: эндаументы перестали быть экспериментом и встроились в университетскую жизнь. Однако их развитие остается фрагментарным.

Глава отдела аналитики Института анализа больших данных и искусственного интеллекта, руководитель исследования ТГУ Юлия Александрова считает, что ключевой точкой роста остается способность университетов выстраивать долгосрочные отношения с выпускниками и партнерами. «Основа для этого — абсолютная прозрачность и готовность вести равноправный диалог», — уверена она.

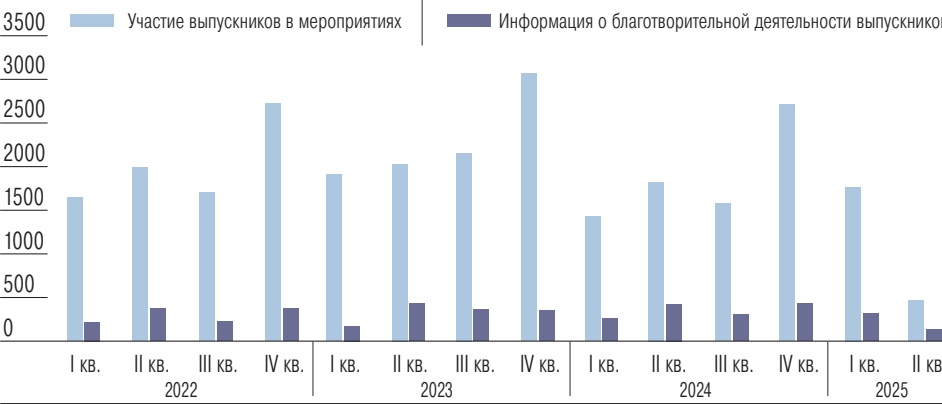
В исследовании раскрывается несколько уровней проблем и решений. Первый уровень — мотиваторы и барьеры для частных доноров и бизнеса. Выпускники жертвуют ради символического участия: возможность оставить след в истории университета, профинансировать стипендию или поддержать факультет. Для бизнеса — это репутация и доступ к кадрам. Но и те и другие отмечают, что их доверие ограничено слабой отчетностью и низкой компетентностью в управлении капиталом.

Второй уровень — структурные ограничения. Университеты не могут формировать эндаументы из собственных доходов; у них мало специалистов по фандрайзингу; управление капиталом консервативно и нацелено на сохранение средств. Поэтому обиды российских эндаументов несопоставимы с зарубежными: из-за государственных ограничений портфели низкопроцентные, что ограничивает доходность и встраивает фонды в «бережливую» модель развития. Это объясняет, почему даже при наличии ярких кейсов — от МГИМО до МФТИ — рынок в России, в отличие от западного или китайского, не превращается в источник бурного роста (подробнее см. страницу №14).

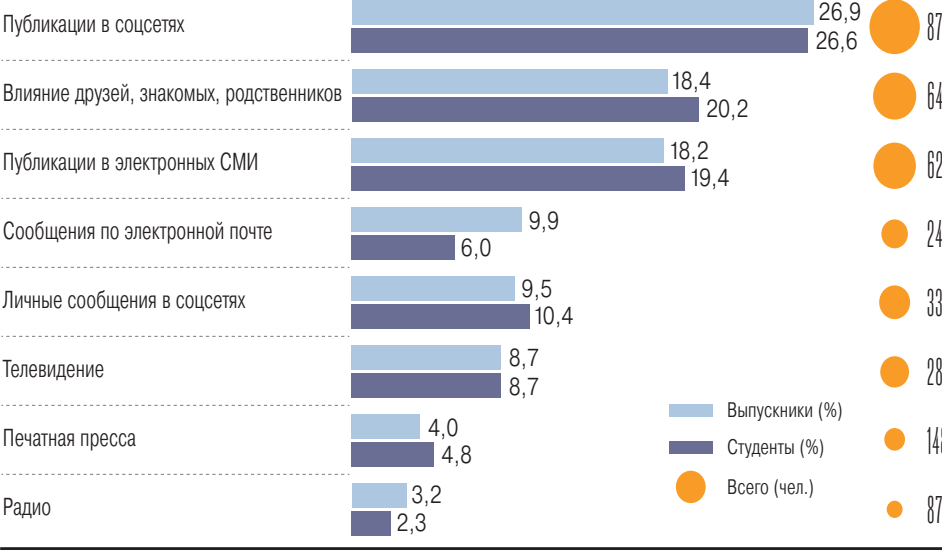
Третий уровень — цифровая среда. Анализ сообществ во «ВКонтакте» показал: региональные университеты нередко работают с аудиторией эффективнее, чем крупные столичные, потому что говорят на более «живом» языке и вовлекают студентов через реальные события, а не через формальные отчеты (см. график №1).

Четвертый пласт — практики вовлечения. Важную роль играют символические

ДИНАМИКА ЧИСЛА УПОМИНАНИЙ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ В ПУБЛИКАЦИЯХ ПО ОСНОВНЫМ ТЕМАМ ИСТОЧНИК: ТГУ.



КАКОЙ КАНАЛ ИНФОРМАЦИИ О БЛАГОТВОРИТЕЛЬНЫХ АКЦИЯХ И МЕРОПРИЯТИЯХ ВЫЗЫВАЕТ НАИБОЛЬШЕЕ ДОВЕРИЕ В РФ ИСТОЧНИК: ТГУ.



жесты: акции к праздникам, розыгрыши мерча, игровые механики вроде «шоколадка за опоздание». Такие практики формируют культуру жертвования и соучастия у студентов, которая затем может трансформироваться в регулярные пожертвования выпускников.

И, наконец, пятое — новые тренды. Смещение акцента фандрайзинга с крупных спонсоров на частные пожертвования студентов и сотрудников; интерес к диверсификации портфелей — от недвижимости у СПбГУ до инновационных активов у Сколтеха. Динамика упоминаний выпускников и самих фондов в медиа показывает, что внимание к этой теме растет, хотя охваты пока ограничены (см. график №2).

Таким образом, доверие, прозрачность и открытость становятся решающими факторами. Эндаумент работает не только как финансовый инструмент, но и как социальный механизм, связывающий университет, выпускников и партнеров.

В исследовании отмечается и чисто российская специфика, про которую редко говорят вслух: в стране эндаументы активнее растут при гуманитарных университетах, вопреки мировой картине, где локомотивами чаще выступают «классические» и

технические вузы. Объяснение прозаично: престиж гуманитарных брендов и исторически сложившиеся сообщества выпускников.

Успешные кейсы не всегда подтверждают это наблюдение. Так, МФТИ делает ставку на публичные фандрайзинговые кампании, превращая жертвование в повторяющийся ритуал, а УрФУ внедряет благотворительность в повседневные практики студентов — от спортивных проектов до коллабораций с локальными брендами.

Молодые доноры: ценности, доверие и практика

Лучше понять новое поколение поможет недавнее исследование «Молодые доноры», проведенное благотворительным фондом «Добрый город Петербург» по инициативе Фонда Потанина. «Меняется аудитория „массовых жертвователей“, так как в экономически активный возраст вступает или уже вступило поколение зумеров (2000–2011 годы рождения). Некоммерческим организациям важно понимать и учитывать особенности этой группы, чтобы говорить с ней на ее языке и оставаться заметными для молодых доноров», — объясняет Ирина Лapidус, директор программ

Фонда Потанина. Изучение филантропии как явления и изменений, которые претерпевает эта сфера, — одно из системных направлений для Центра развития филантропии Фонда Потанина. «Одновременно происходит трансформация крупных капиталов, в том числе смена поколений их владельцев, для которых филантропия — один из инструментов реализации личной миссии», — добавляет она. То, как в России формируются традиции новой филантропии, рассматривается в другом исследовании Центра развития филантропии и Школы управления «Сколково» — «Российский филантроп» (см. «Ъ-Review» от 24 апреля).

Главный вывод исследования «Молодые доноры»: их мотивации схожи с зарубежными сверстниками. Молодые россияне вовлечены в цифровую среду, внимательно относятся к информации о фондах и ожидают от них прозрачности. Для молодого поколения важнее не разовое пожертвование, а системный эффект.

Зумеры начинают жертвовать раньше: 38% сделали первый перевод до 18 лет. Они чаще выбирают небольшие, но регулярные взносы, используют подписки и рассматривают пожертвование как форму социальности. Миллениалы (1982–2000 годы рождения) более склонны к спонтанным переводам в ответ на рекламу или конкретный случай.

Главный канал информации для молодых доноров — социальные сети. Им доверяют две трети опрошенных. На втором месте — рассказы друзей и коллег. Телевидение и печатные СМИ почти не играют роли. Это означает, что университеты, которые полагаются на традиционные форматы коммуникации, фактически не доходят до своей аудитории.

Различия между студентами и выпускниками невелики. Обе группы ориентируются на цифровую среду. Студенты больше доверяют личному окружению, выпускники — электронным СМИ. Для университетов это означает необходимость сегментированных кампаний, но общий принцип остается прежним: прозрачность и постоянная обратная связь.

Самый тонкий момент — разрыв между готовностью жертвовать и доверием к фондам. Молодежь активно помогает, но чаще делает это напрямую. Среди тех, кто жертвовал в течение года, только 22% зумеров и 29% миллениалов перечисляли деньги именно фондам. Зумеры и миллениалы говорят: «Покажите системный эффект, и мы с вами надолго». Но когда дело доходит до адреса, они все еще чаще помогают напрямую, чем через фонд.

Среди тех, кто жертвовал за последний год, доля переводов именно фондам у зумеров ниже, чем у миллениалов. Так, доверие к «механизму» отстает от готовности помогать. Задача фондов — сокращать этот разрыв публичной отчетностью и доказуемым результатом в формате «история—результат—обратная связь», а не годовой отчет, который никто не дочитает. Для университетских фондов это главный вызов. Если они не научатся демонстрировать конкретные

результаты — от стипендий до научных проектов, — они будут проигрывать адресной помощи.

Регулярность и «лестница участия»

В то же время регулярность пожертвований у молодежи растет. Четверть жертвует ежемесячно, еще четверть — ежеквартально. В США и Великобритании именно на этом держатся университетские эндаументы: массовые регулярные взносы выпускников создают устойчивую базу, а крупные пожертвования играют дополнительную роль. В России этот процесс только начинается, но данные показывают, что условия для него есть: эмоциональная связь «альма-матер—выпускник» встроена в биографию. Ее нужно переводить в повторяющееся действие.

В исследовании ТГУ отмечается: чем больше времени прошло после выпуска, тем выше готовность поддерживать университет. Это означает, что работа с выпускниками должна строиться как «лестница участия». В первые годы после выпуска востребованы символические формы: небольшие переводы, волонтерство, участие в мероприятиях. Позже выпускники переходят к подпискам и целевым программам. Университеты должны учитывать этот цикл и предлагать соответствующие форматы. И в оба периода — максимально прозрачная обратная связь: «что сделали», «кого поддержали», «что изменилось».

Оба исследования показывают: в России складываются условия для роста университетских эндаументов. Спрос со стороны выпускников и интерес молодежи к регулярным пожертвованиям уже есть. Ограничения носят институциональный характер: жесткое регулирование, отсутствие стимулов, недостаток профессионализма.

Еще одно наблюдение на стыке двух исследований: «цифровая вовлеченность» — не просто канал, а форма идентичности. Молодые люди охотно делятся благотворительным контентом, потому что он про них самих. Университетам здесь есть что предложить — от прозрачных «реестров стипендий» до динамических «дашбордов влияния» и публичных «клубов выпускников-доноров», где ценится не только чек, но и участие. ТГУ показывает немало кейсов, где срабатывали именно символические ритуалы: маленькие традиции на входе (первый взнос — первая история), события в кампусе, мерч, где важен знак, чем вещь. Это составные части будущей привычки жертвовать.

В результате будущее эндаументов зависит от того, насколько быстро университеты смогут встроиться в цифровую культуру доноров и насколько государство готово снять барьеры. Если университеты предложат прозрачность, отчетность и удобные цифровые форматы, а государство обеспечит гибкую базу и налоговые стимулы, фонды станут устойчивым институтом. Если этого не произойдет, они останутся набором отдельных историй, а энергия молодежи уйдет в адресные переводы.

Петр Нестеров

Прозрачность, диверсификация, импакт

Международная практика показывает: подходы к оценке рынка целевых капиталов различаются повсеместно — сопоставимыми и понятными данные для участников рынка делает стандартизированная отчетность. Ключевая мировая тенденция сегодня — комплексная оценка эндаументов, включающая их социальную, финансовую и долгосрочную экономическую устойчивость. В России пока нет единой согласованной методологии оценки объема и эффективности целевых капиталов, признали участники рынка на IX форуме «Эндаументы-2025», включая Фонд Потанина, который в сегодняшней конструкции рынка остается его крупнейшим игроком. О единой отраслевой отчетности речи в РФ пока не идет.

— инфраструктура —

Прикидки для российского рынка

Открывая ежегодный профессиональный форум о рынке целевых капиталов (ЦК), модератор — генеральный директор ESG-альянса Андрей Шаронов — поставил вопрос, ответ на который, по его словам, определяет все остальное: «Что именно мы считаем рынком целевых капиталов — сумму активов, число фондов, доходность или социальный результат?»

Хотя этот вопрос не нов для профессионального сообщества, ответы не совпали — в этом, как заметил господин Шаронов, и состоит главная проблема отрасли. Так, глава Национальной ассоциации участников рынка целевого капитала (НАЭ) Алексей Анисин подчеркнул, что методика подсчета определяет не только цифры, но и стратегию отрасли. Старший управляющий директор по продажам и развитию бизнеса Московской биржи Владимир Крекотень добавил: для финансового рынка капитал — в первую очередь объем активов, но в случае с эндаументами «деньги не конечная цель, а инструмент».

По данным НАЭ, в конце 2024 года объем средств в доверительном управлении управляющих компаний достиг 155,6 млрд руб., что на 10 млрд руб. больше, чем годом ранее. Количество фондов выросло до более чем 400: в зависимости от методики учета — от 355 до 407. Эти цифры подтверждают устойчивый рост, но, как признал в разговоре с «Ъ-Review» господин Анисин, статистика неполна: «Мы не видим капиталы, которые НКО держат внутри, не выделяя в отдельный фонд. Отрасли нужна согласованная система учета».

Еще одна проблема, на которую указывает господин Шарипков, — сложность поиска НКО, которые сформировали целевой капитал внутри организации, что представляет собой очень трудную задачу, поскольку зачастую упоминаний о том факте, что у организации есть энда-



умент, просто нет нигде. Приходится собирать информацию по знакомым, участникам рынка ЦК и потом целенаправленно смотреть отчеты этих организаций.

По словам эксперта, сектор эндаументов в России «совсем крошечный — всего-то примерно 320 штук на всю страну», но он показывает ежегодный рост в количественном и денежном выражении. «Мы прогнозируем, что при нормальной ситуации количество эндаументов в России увеличится в десять раз за десять лет», — отмечает господин Шарипков.

В России сегодня одновременно действуют два подхода к оценке рынка: считать по данным управляющих компаний (видно движение портфелей, но не «встроенные» капиталы) или вести реестр юридических выделенных фондов (удобно для учета, но не отражает внутренние механизмы НКО). Итог: разный фокус показывает разные рынки.

Отсутствие единой системы измерения и характеристики рынка эндаументов не просто техническая проблема. Разные способы считать рынок формируют разные приоритеты. Если смотреть на совокупный объем активов, лидеры будут одни, если на количество фондов — другие, если на социальную отдачу — третьи. Согласованная методология нужна не только для статистики: она задает правила, по которым фонд понимает, что он успешен, а жертвовать — что его деньги работают.

В текущей картине рынка безусловным лидером выглядит Фонд Потанина. Шесть его эндаументов —

93,3 млрд руб. активов — почти половина всего рынка. По масштабу и структуре это не просто частный капитал, а своего рода benchmark (эталонный портфель) для сектора.

Фонд не ограничивается управлением собственными средствами. В 2025 году по конкурсу «Целевые капиталы: стратегия роста» поддержку от Фонда Потанина получают 20 НКО из восьми регионов России — до 25 млн руб. каждая на срок до трех лет на проекты развития организаций с использованием модели целевого капитала. В случае успеха проектов часть финансирования может быть направлена в целевой капитал этих организаций. Общий грантовый фонд конкурса — 500 млн руб. Помимо грантов, фонд инвестирует в инфраструктуру знаний: образовательные курсы, экспертные сессии, работу по совершенствованию регулирования.

За все годы работы фонд и лично Владимир Потанин поддержали 59 организаций на сумму 1 млрд руб., из них 38 ФЦК созданы при участии фонда. Самые большие взносы сделали в эндаумент Государственного Эрмитажа (139,19 млн руб. от фонда и \$5 млн лично от Владимира Потанина), ФЦК Томского государственного университета (106 млн руб.) и Третьяковской галереи (102 млн руб.).

«В начале 2000-х, когда я познакомился с моделью эндаумента, мне стало ясно: этот инструмент способен изменить благотворительность в России», — рассказывает Владимир Потанин, основатель Фонда Потанина. — Я увидел возможности, кото-

рые открываются, и мы с командой решили попробовать — поучаствовать в создании законодательства, сделали так, чтобы в стране в принципе стало возможно создавать эндаументы. Закон прижился: люди начали им пользоваться, количество целевых капиталов растет с каждым годом».

Так, сначала появилась идея с эндаументом МГИМО, потом — Эрмитажа. Постепенно это вылилось в масштабную программу фонда, которая сегодня объединяет и образовательные возможности для специалистов, и финансовую поддержку новых инициатив. «Для меня эндаумент — это всегда что будущее. Он дает организациям возможность строить планы, быть уверенными в завтрашнем дне, развиваться, а не жить от проекта до проекта. Поэтому этот инструмент принципиально важен: он делает благотворительность не разовой помощью, а системной и долгосрочной», — говорит господин Потанин.

Комплексный открытый мир

Современные исследования свидетельствуют, что мировой рынок эндаументов в целом измеряется по совокупности ключевых метрик: объем активов (AUM), доходность инвестиций, доля, покрывающая операционные расходы организаций, структура портфеля (акции, облигации, альтернативные активы), а также объем ежегодных поступлений от доноров.

При этом национальные подходы сильно различаются. В США крупнейшие университетские, культур-

ные и медицинские эндаументы регулярно попадают в стандартизированные рейтинги и отчеты (например, NACUBO-TIAA), где фиксируются показатели доходности, распределения активов и размера фонда на единицу бенефициара; в Великобритании, где Charity Commission требует от благотворительных организаций публиковать данные о назначении доходов и бенефициарах в унифицированной форме, и странах ЕС упор делается на долгосрочную устойчивость и риск-профиль портфеля; в Канаде данные агрегируют через источники стандартизированных данных по университетским и другим эндаументам — CAUBO и CEM Benchmarking с учетом категорий фондов и показателей на душу населения; в Китае, где действует государственный реестр благотворительных трастов с обязательной верификацией всех операций, и ряде азиатских стран эндаументы рассматриваются как инструмент экономического и технологического развития, а в развивающихся экономиках, таких как Индонезия, Южная Африка или Бразилия, ключевое внимание уделяется вопросам управления, прозрачности и правовой инфраструктуры.

Заметим: хотя системы оценки рынка в мире различны, они чаще всего снимают вопрос «как считать» еще на входе: стандартизированная отчетность делает данные сопоставимыми, а выводы — прозрачными для всех участников рынка. «Хотя есть рекомендации Минфина от 2011 и 2015 годов по составлению балансов НКО, в которых четко прописано, как в балансе должен быть выделен ЦК, сегодня среди бухгалтеров и аудиторов есть несколько подходов к отражению ЦК на балансе НКО. Каждый считает свой — приоритетным. А еще есть подход, когда бухгалтер просто «прячет» ЦК в балансе. Из-за этого, даже имея бухгалтерские балансы организаций с эндаументами, сложно вычленил величину ЦК, а порой и невозможно. Почему организации не следуют рекомендациям Минфина — мне непонятно», — характеризует ситуацию с отчетностью в России Олег Шарипков.

При этом ключевая международная тенденция — переход от оценки того, кто больше заработал, к комплексной оценке, включающей соответствие миссии, устойчивость к внешним шокам и долгосрочное сохранение покупательной способности капитала. Концептуально с этим соглашаются и российские эксперты. Владимир Крекотень подчеркивает: «Долгие деньги требуют долгого доверия, а доверие возникает там, где все прозрачно».

Петр Нестеров

Границы эндаумента

— исследование —

Федеральный закон о целевом капитале действует с 2007 года и подробно прописывает порядок формирования и использования средств, но чем активнее в России развиваются фонды и чем шире становится сама благотворительная деятельность, тем заметнее становится несоответствие между нормами закона и реальными запросами участников. Сравнение с международной практикой показывает: во многих странах институты построены иначе — где-то проще, где-то жестче, а где-то гибче. И именно в этом сопоставлении видны сильные и слабые стороны российской модели.

В 2022 году юристы ассоциации «Юристы за гражданское общество» провели сравнительно-правовое исследование норм, регулирующих деятельность целевых капиталов в Китае, Германии, Франции, Казахстане и Армении. Этот материал — обзор исследования с учетом законодательных изменений на 2025 год.

Россия: перегруженные цели и узкая конструкция

Российский эндаумент — разновидность доверительного управления. Создавать его могут только определенные виды некоммерческих организаций, а имущество допускается формировать лишь из жестко очерченных источников. Закон различает два типа: специализированные фонды целевого капитала и НКО — собственники капитала. Первые обязаны распределять доход в пользу других НКО (выбранных по печительным советом или прописанным в уставе). Вторые могут использовать доход только на собственные нужды и не требуют дополнительных соглашений.

До 2020 года список допустимых сфер был ограничен: образование,



наука, здравоохранение, культура, непрофессиональный спорт, искусство, архивное дело, социальная помощь, охрана природы, бесплатная юридическая помощь и просвещение, поддержка общественного телевидения. Поправки расширили перечень до 27 направлений, включая новые, такие как социальная поддержка, спорт, защита семьи и детства, охрана окружающей среды, помощь ветеранам, поддержка полиции. Формально возможности стали шире, но доверие снизилось: слишком длинный перечень размывает идею благотворительности.

Китай: траст с возвратом имущества и госнадзором

В Китае эндаумент встроен в систему трастов. Учредителем может быть любое лицо — физическое или юридическое. Здесь нет посредника в виде НКО. Ключевая особенность: имущество после завершения срока траста возвращается учредителю. Это делает участие бизнеса более веро-

ятным: поддержка соцпроектов сочетается с сохранением активов. Разрешено передавать имущество в управление нескольким управляющим компаниям.

Определены цели трастов: помощь бедным, жертвам стихийных бедствий и инвалидам; развитие образования, технологий, культуры, искусства, физического воспитания; здравоохранение; охрана природы и поддержание экологической среды; иные общественно полезные начинания. Госконтроль остается жестким: власти могут вмешиваться в деятельность, назначать попечителя или менять управляющего.

Германия: обязательность и детализация

В Германии эндаумент — часть фонда. Наличие капитала — условие его регистрации и правоспособности. Такая система создает барьер для входа, но обеспечивает устойчивость. Сферы деятельности определены налоговым законодательством: наука и исследования; религия;

здравоохранение и профилактика заболеваний; помощь детям, пожилым и беженцам; культура и охрана памятников; образование и профессиональное обучение; охрана природы, климата, побережий; социальное обеспечение; помощь жертвам войн, репрессий и преступлений; защита от дискриминации; помощь при ЧС; пожарная безопасность; межнациональные отношения; защита прав потребителей; равенство полов; поддержка семьи; профилактика преступности; спорт (включая шахматы); благоустройство территорий; сельское хозяйство; поддержка традиционных обычаев (например, карнавалы); основы демократического управления; гражданская активность; уход за заключенными и бывшими осужденными; содержание кладбищ.

Этот перечень уникален своей детализацией. Он показывает, что немецкая система стремится охватить почти все поле общественных интересов, но одновременно рискует перегрузить институт.

Франция: гибкость и «общественный интерес»

Во Франции институт закреплен с 2008 года. Эндаумент-фонды — особый тип организаций. Обязателен первоначальный взнос учредителя, что обеспечивает устойчивость на старте.

Фонды вправе решать, использовать доход для себя или передавать его сторонним НКО. Список сфер не фиксирован: деятельность должна соответствовать критерию «общественного интереса»: некоммерческий характер, безвозмездное управление и отсутствие узкого круга бенефициаров. Это открывает возможности для проектов в области образования, культуры, науки, спорта, социальной поддержки.

Слабое место — возможность самостоятельно инвестировать средства. Без профессионального управ-

ляющего это создает риски, которые не каждый фонд способен контролировать.

Казахстан: трехуровневая модель и привязка к программам

Казахстан впервые упомянул эндаументы в 2015 году, но закон принят только в 2025-м. Он повторяет российскую модель, но встроен в сферу благотворительности. Система построена на трех уровнях: фонд целевого капитала (юридическое лицо), эндаумент-фонд (имущество фонда) и эндаумент (целевой вклад).

Учредителями могут быть частные лица, компании, НКО и государство. Управляют активами лицензированные компании, выбранные по конкурсу. Если активы не превышают 10 тыс. МРП — месячных расчетных показателей, которые ежегодно устанавливаются правительством как базовая финансовая единица для расчета налогов, штрафов и социальных выплат (в 2025 году 1 МРП равен 3692 тенге, или около \$7,5), фонд может управлять ими сам, если превышают — обязан передать в управление. Введена обязанность диверсифицировать вложения.

Доходы расходуются только через благотворительные программы. Основные направления: образование и наука (вузы, исследовательские центры, стипендии); здравоохранение (медучреждения, программы обеспечения лекарствами); социальная защита уязвимых групп; массовый спорт.

Армения: институт на бумаге

Армения закрепила эндаумент в 2016 году, но он остался декларацией. Капитал можно формировать только внутри фондов, перечня целей нет, специальных правил управления тоже. Сейчас обсуждается закон, который должен устранил проблемы.

Общее и различное

Общие для выделенных стран сферы применения эндаумента — образование и наука; здравоохранение; культура и искусство; социальная помощь; экология. Различия же отражают приоритеты. Россия включила поддержку полиции. Китай акцентировал помощь бедным и жертвам катастроф. Германия охватила максимально широкий спектр: от шахмат и сельского хозяйства до кладбищ. Франция оставила все на усмотрение критерия «общественного интереса». Казахстан ограничился четырьмя направлениями и жестко связал доход с программами. Армения пока не определила ничего конкретного.

В России различие между специализированными фондами и НКО-собственниками ограничивает гибкость целевых капиталов. В Китае возврат имущества учредителю повышает привлекательность для бизнеса, но жесткий контроль ограничивает свободу. В Германии обязательность капитала укрепляет институт, но делает его недоступным для малых инициатив. Во Франции гибкость оборачивается рисками при самостоятельном инвестировании. В Казахстане жесткая привязка к программам повышает прозрачность, но снижает маневренность. В Армении же фактически отсутствует режим.

Опыт разных стран показывает: эндаументы работают, когда сбалансированы интересы учредителей, управляющих и получателей. Китай сделал ставку на бизнес, Германия — на дисциплину, Франция — на гибкость, Казахстан — на прозрачность. Россия же сочетает перегруженные цели с жесткой процедурой учреждения. Без уточнения правил эндаументы рискуют остаться формальной конструкцией, а не рабочим инструментом для образования, науки и культуры.

Дарья Милославская, глава совета ассоциации «Юристы за гражданское общество»