

УДК 658.84 + 658.879

*И.Н. Лычагина, И.Ю. Окольнішнікова***ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ УНИВЕРСИТЕТСКОГО ФАНДРАЙЗИНГА  
В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ**

Анализируются тенденции университетского фандрайзинга – деятельности вузов по привлечению и аккумуляции оборотных средств из внешних источников, необходимых для реализации их проектов и программ, которая все в большей степени охватывает как зарубежные, так и российские университеты. Рассматриваются наиболее действенные пути совершенствования экономических механизмов функционирования вузов через формирование университетских эндаументов. Раскрываются содержание основных моделей формирования и использования университетских эндаументов в мировой практике, отмечается их различие в отношении финансирования целевых фондов. Анализируются причины недостаточной фандрайзинговой активности некоммерческих организаций в российских регионах и стимулы для развития фандрайзинга. Оценивается роль управления продвижением фандрайзинговой деятельности через систему маркетинговых коммуникаций. Приводятся примеры функционирования фондов целевого капитала и динамики изменения величины денежных средств в эндаументах столичных и региональных вузов России. Рассматриваются основные инструменты, используемые отечественными вузами для продвижения своих эндаументов; концепция социальной ответственности бизнеса и социальных инвестиций, отражающая понятия об устойчивом развитии не только бизнеса, но и общества в целом. Отмечаются причины, сдерживающие процесс пополнения университетских эндаументов и возможные пути преодоления этой проблемы на региональном уровне.

*Ключевые слова:* фандрайзинг, некоммерческие организации, образовательные организации, маркетинг, продвижение, маркетинговые коммуникации, эндаумент.

Современные политические и социально-экономические преобразования, происходящие в России, развитие рынка труда и технологичной, основывающейся на знаниях экономике, определяют необходимость опережающего развития системы высшего образования. Растущий спрос на образование демонстрирует, что сегодня образование может рассматриваться как потребительский товар «верхнего звена». Несмотря на растущий спрос, учреждения высшего образования почти повсеместно сталкиваются с проблемами ухудшения финансового положения и жесткой экономии, особенно в той части, в которой они зависят от государственных поступлений. Необходимость обеспечения поступательного развития и интеграции в международное образовательное пространство ставит российские вузы перед необходимостью привлечения дополнительных источников финансовых поступлений, поиска источников привлечения благотворительной помощи. Это служит стимулом для развития образовательного фандрайзинга, как ключевого ресурса финансовой устойчивости некоммерческих организаций.

В отечественной литературе образовательный фандрайзинг представлен пока еще недостаточно, как правило, в контексте формирования и развития уже сложившихся практик привлечения средств. Основная часть российских публикаций по данной теме, как правило, носит практический характер и представляет собой методические и практические пособия по проблемам поиска и привлечения дополнительных средств.

Под фандрайзингом понимается деятельность по привлечению и аккумуляции оборотных средств, необходимых для реализации некоммерческих проектов и программ. К основным целям фандрайзинга следует отнести: 1) получение организацией необходимых ресурсов для достижения ее целей и реализации программ; 2) обеспечение удовлетворения дарителя – источника полученных ресурсов; 3) укрепление благополучия общества в целом. Таким образом, в классическом понимании фандрайзинг может быть определен как деятельность некоммерческой организации, базирующаяся на ее уникальной миссии и стратегии, использующая эффективные и продуктивные способы получения ею ресурсов, необходимых для реализации ее программ и для достижения стоящих перед ней целей, обеспечивающая желаемую удовлетворенность дарителю (источнику ресурсов) и имеющая конечным результатом укрепление благополучия общества в целом [10]. Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации» трактует понятие образовательной организации как некоммерческую организацию, осуществляющую на основании лицензии образовательную деятельность в качестве основного вида деятельности в соответствии с целями, ради достижения которых такая организация создана [9]. Следовательно, вузы могут использовать методы некоммерческих организаций для привлечения дополнительных ресурсов.

Системные исследования фандрайзинга являются весьма актуальными для некоммерческого сектора экономики в целом и для образовательного сектора в частности. Необходимость подобного рода исследований обусловлена несколькими факторами.

1. Переход на рыночные отношения изменил представление о роли образовательных организаций в решении социальных и экономических проблем. Образование как фактор социально-экономического прогресса относится к приоритетным направлениям государственной политики. Образовательная политика РФ в XXI в. направлена на реформу существующей системы образования и вывод ее на международную арену с целью реализации национальных интересов и повышения имиджа России.

2. Важным направлением государственной образовательной политики является совершенствование экономических механизмов функционирования сферы образования. Для реализации этой стратегической цели необходимо решение ряда текущих задач, в числе которых: 1) внедрение в образовательных организациях всех уровней образования современных моделей финансирования; 2) развитие экономической самостоятельности образовательных организаций и учреждений; 3) повышение инвестиционной привлекательности сферы образования, что позволит привлечь в систему образования дополнительные ресурсы – финансовые, материальные, интеллектуальные и др.

Каждая из указанных проблем представляет собой самостоятельную задачу, требующую создания в сфере образования нового организационно-экономического механизма функционирования. Данный механизм должен включать новые модели финансирования, позволяющие компенсировать недостаточность средств, выделяемых в бюджетах различных уровней для финансирования образования. Несмотря на последовательное увеличение объемов бюджетного финансирования образования, они продолжают существенно отставать от потребностей. Кроме того, возможности увеличения финансирования не безграничны.

В связи с этим, а также в условиях повышения самостоятельности организаций сферы образования, наделения их правом зарабатывать деньги или привлекать их из других, негосударственных источников, для большинства российских образовательных организаций насущной задачей становится привлечение внебюджетных средств. Как следствие, перед ними встает вопрос: где взять эти дополнительные ресурсы и как их привлекать?

Кроме того, по всему миру получила распространение концепция социальной ответственности бизнеса, ставшего важнейшей составляющей понятия об устойчивом развитии не только бизнеса, но и общества в целом; концепция венчурной филантропии, философия социального предпринимательства и эффективного альтруизма. Запрос на осмысление феномена социальных инвестиций все более отчетливо проявляется в разных странах мира. Роль такого рода вложений и их эффект для устойчивого развития общества и экономики в целом неопределимы. Синергия государства, бизнеса и некоммерческого сектора и их содействие созданию комфортной для социальных инвестиций среды являются важными факторами интенсивного развития этой отрасли.

В России в последние годы вопрос о социальной ответственности бизнеса встал особенно остро. Все это служит для некоммерческих организаций дополнительным стимулом прилагать значительные усилия в целях привлечения внимания и интереса к реализуемым программам и проектам через систему коммуникаций. Делается это в расчете на то, что в их реализацию вложат свои средства и ресурсы не только государственные органы, но и бизнес, другие организации и учреждения, физические лица. Совокупность способов достижения этих целей называется *управлением продвижением* или *маркетинговыми коммуникациями*.

Система маркетинговых коммуникаций является базовым компонентом маркетинга-микс (marketing mix model), включающим средства и процессы сбора и предоставления информации о рынке, о предлагаемых товарах/услугах, ведения торговых переговоров и организации продаж. Данная информация необходима для установки связей, обмена информацией, а также способствует установлению понимания, лояльности между партнерами. Комплекс коммуникаций в маркетинге традиционно включает следующие инструменты: рекламу, PR, личные продажи, директ-маркетинг, стимулирование сбыта. В маркетинге образовательных услуг и в фандрайзинговой деятельности образовательных учреждений задействуются те же инструменты.

Следует разграничивать сферы фандрайзинга и инвестирования. Традиционно целью инвестора является извлечение прибыли, которую он непосредственно получит в результате вложения своих средств в проекты и программы, предлагаемые его вниманию. В самом простом случае это реклама

производимых инвестором товаров и услуг. Фандрайзинг же не преследует целей получения прибыли и обычно связан с поисками средств под некоммерческие проекты, а именно такие, которые в коммерческом режиме просто не могут быть реализованы. Это справедливо и для сферы образования.

Основные виды современного фандрайзинга как системы совокупных форм сбора финансовых средств, сформировались в ходе мировой практики. Они включают: 1) работу «на местах» – сбор средств в местных сообществах; 2) взаимодействие с крупными промышленными компаниями – сбор средств через бизнес, систематически занимающийся благотворительной деятельностью; 3) взаимодействие с благотворительными фондами – участие в конкурсах на получение грантов; 4) работу с физическими лицами, вносящими добровольные пожертвования и занимающимися благотворительной деятельностью – индивидуальный фандрайзинг.

За рубежом фандрайзинг получил широкое распространение, в России же данная технология осваивается сравнительно недавно. Мировое лидерство в области фандрайзинга принадлежит США, на втором месте находится Великобритания [4]. Континентальные европейские страны в сфере фандрайзинга существенно отстают от лидеров, фактически развиваясь по стратегии догоняющего развития. Среди азиатских стран в последние годы активно работу в сфере фандрайзинга ведут Южная Корея и Китай.

Исторически российское общество имеет богатейшие традиции меценатства, и благотворительности, которые развивались известными по всему миру династиями Морозовых, Третьяковых, Строгановых, Воронцовых, Мальцевых и др.

В СССР фандрайзинг не развивался по объективным причинам: частные пожертвования были в то время невозможными, а государственные организации финансировались из бюджета страны. В настоящее время в России фандрайзинг получил стимул для развития, что обусловлено рядом факторов: 1) твердым намерением руководства страны вывести Россию на инновационный путь развития; 2) наличием в стране среднего класса, социально активных обеспеченных людей; 3) стимулированием интереса бизнеса к спонсорству некоммерческой сферы и налаживанием между этими сферами плодотворного сотрудничества, которое идет на пользу обществу в целом; 4) предпринимательской активностью значимой части российского общества.

В последние несколько лет фандрайзинг, как инструмент международной практики, стал распространенным явлением в деятельности не только российских университетов, но и в вузах Евразийского союза, и перестал казаться чужеродной экзотикой. Вместе с тем остается актуальным вопрос о том, как связан фандрайзинг с другими аспектами деятельности организации, как он встраивается в работу и организационную структуру образовательного учреждения [5].

В настоящее время структура благотворительного рынка в России включает:

- корпоративных доноров (основные представители);
- благотворительные фонды (отечественные и иностранные), финансирующие грантовые программы и проекты, направленные в основном на развитие гражданского общества, некоммерческого сектора, малого бизнеса, а также на создание условий для экономического развития региона;
- малые фонды и волонтерские группы (не имеют собственных средств и создаются как структуры, привлекающие деньги извне);
- частную благотворительность.

Недостаточная фандрайзинговая активность большинства российских некоммерческих организаций в регионах, которые пока еще слабо используют потенциальную возможность привлечения дополнительных финансовых и общественных ресурсов, обусловлена тремя основными причинами:

- отсутствием стратегии фандрайзинговой деятельности;
- отсутствием информационной базы данных об источниках финансирования;
- отсутствием специалистов-фандрайзеров, способных провести маркетинговые исследования, выбрать донора, реализовать эффективную коммуникацию и т.д.

В настоящее время Россия приступила к формированию современной университетской системы, которая отвечала бы вполне определенным международным требованиям и стандартам. Ведущие вузы страны участвуют в государственной программе «5–100», направленной на решение задачи создания отечественных университетов мирового класса, призванной обеспечить вхождение к 2020 г. пяти российских вузов в топ-100 глобальных рейтингов университетов. Продвижение по этому направлению предполагает формирование вузов с высокой хозяйственной самостоятельностью, располагающими соответствующими механизмами университетского управления, в число которых входит

институт университетских эндаументов. Этимология слова эндаумент восходит к его прямому английскому переводу: *endowment* – дар, пожертвование, надел.

Под эндаументом, или целевым капиталом некоммерческой организации понимается часть имущества некоммерческой организации, сформированной за счет пожертвований, внесенных дарителем (жертвователем, жертвователями) в виде денежных средств. Данные средства передаются некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческой организации в порядке, предусмотренным Федеральным законом. В современном мире эндаумент является одной из наиболее популярных форм финансовой поддержки некоммерческих организаций.

В соответствии с законом целевой фонд может использоваться только в некоммерческих целях. К числу сфер, на проекты которых могут быть использованы доходы от целевого капитала, относятся: образование, наука, здравоохранение, культура, искусство, физической культура и спорт (за исключением профессионального спорта), архивное дело и социальная поддержка. Это обусловлено особой значимостью вышеперечисленных направлений деятельности для формирования социального климата в обществе, при важности всех прочих.

Источником наполнения эндаумента преимущественно являются благотворительные пожертвования. В свою очередь, целевые капиталы сами являются крупными инвесторами, у них есть длинные деньги и важное положение среди источников капитала для экономического роста. Грамотное управление целевым капиталом помогает организациям строить долгосрочный фундамент финансовой независимости. Полученный доход в полном объеме направляется в пользу тех организаций, для поддержки которых он был создан. Таким образом, эндаумент отличается от обычной благотворительной организации строго целевым характером деятельности и нацеленностью на получение дохода за счёт инвестирования средств. Целевой капитал, как долговременный источник финансирования определённой некоммерческой деятельности, призван обеспечить финансовую стабильность некоммерческой организации посредством получения гарантированного дохода, что на практике означает частичную (в идеале – полную) независимость от разовых пожертвований и иных добровольных поступлений.

Самый известный в мире эндаумент – фонд имени Альфреда Нобеля. Завещая свой капитал, Нобель обусловил его дальнейшее существование в качестве инвестиционного капитала, проценты от оборота которого могли бы быть использованы для поддержки людей, меняющих мир к лучшему. Этот капитал поныне остается в неприкосновенности, а премии, ежегодно вручаемые заслуженным ученым и общественным деятелям, – это лишь проценты, которые инвестиционная компания ежегодно возвращает фонду.

История университетских целевых фондов (эндаументов) насчитывает несколько столетий. По имеющимся сведениям, мировая практика формирования и использования фондов целевого капитала насчитывает более 500 лет. Первый аналог современных эндаументов появился в 1502 г. в Великобритании, когда леди Маргарет Бюфорт, которой король Генрих VIII приходился внуком, внесла пожертвования на создание кафедр богословия в Оксфордском университете и Кембриджском университете. Более зрелые формы эндаументов связаны с возникновением старейшего университета США – Гарвардского университета, который был основан в 1636 г., а через 13 лет, в 1649 г., был учрежден его эндаумент. Считается, что началом этому почину послужил факт завещания четырьмя выпускниками НУ своей *alma mater* небольшого участка земли [4]. Всего эндаумент Гарвардского университета объединяет более 13 тыс. индивидуальных фондов (благотворительных взносов). Чтобы понять масштабы данного феномена достаточно указать, что эндаумент Гарвардского университета – самый большой университетский целевой капитал на Земле – составляет примерно 37 млрд долл., что превышает ВВП половины стран мира [2]. Наличие у университета столь внушительного эндаумента позволяет ему быть одним из самых конкурентоспособных университетов в мире. Доходы от управления активами направляются на финансирование библиотек и музеев университета, зарплату ведущим преподавателям, выплату стипендий одаренным студентам, финансирование научных исследований.

Традиционно в США занятие благотворительностью считалось почетным, вследствие чего и система эндаументов здесь наиболее развита. Эндаументы в США создавались, прежде всего, для негосударственной поддержки образовательных учреждений.

Если обобщить практику университетских эндаументов, то можно говорить о трех моделях ее формирования и использования [1]:

1. Англосаксонская (атлантическая, американская) модель – ее придерживаются США, Австралия, Канада, Великобритания и Новая Зеландия. Эта модель в полной мере использует инструмент университетского эндаумента в качестве ключевого фактора конкурентоспособности вуза и предполагает формирование максимально крупных целевых фондов. Лидерами выступают богатейшие американские университеты, многие из которых имеют эндаументы, исчисляющиеся десятками миллиардов долларов. Так, первые 6 вузов США имеют совокупный эндаумент больше, чем все университеты Канады вместе взятые).

2. Европейская (континентальная) модель, в рамках которой развиваются такие страны континентальной Европы, как Франция, Германия, Швейцария и др. Специфика данной модели состоит в том, что университеты Европы демонстрируют неявную (слабо выраженную) ориентацию на использование инструмента университетского эндаумента. Это означает, что некоторые европейские университеты имеют вполне приличные эндаументы, однако большинство вузов их либо вообще не имеет, либо не обнаружит в силу второстепенного значения данного инструмента для жизни организации. Европейская модель развития университетов отводит эндаументам роль вспомогательного инструмента, который не является определяющим фактором успеха учебного заведения.

3. Азиатская модель, которая предполагает продвижение вуза на мировом образовательном рынке без опоры на эндаумент. Сегодня целый ряд китайских и южнокорейских университетов вошел в список ста лучших вузов мира по версии разных глобальных рейтингов, не имея больших эндаументов. Фактически «подушка безопасности» в виде доходов от эндаумента у них заменена на крупные государственные дотации университетским бюджетам. Однако азиатская модель не является внутренне устойчивой, в связи с чем в ее недрах возникают университеты, которые придерживаются европейской и даже атлантической модели.

Вуз, обладающий эндаументом, кратно большим его годового бюджета, относится к англосаксонской модели с большим целевым фондом; вуз, чей эндаумент сопоставим с величиной годового бюджета, относится к европейской модели с умеренным целевым фондом; в иных случаях, когда эндаумент вуза заметно меньше его годового бюджета, можно говорить об азиатской модели [2].

Практика показывает, что университеты разных регионов следуют одной из трех моделей эндаумента в зависимости от своих возможностей. При этом почти везде просматривается стремление вузов встроиться в атлантическую модель успеха университета. Современные страны, создающие на своей территории университеты мирового класса, претендующие на включение в топ-листы глобальных рейтингов, активно перенимают данную модель эндаументов.

Рассматривая разные модели университетских эндаументов, важно отметить их различие в отношении финансирования целевых фондов. Так, европейские правительства традиционно более охотно спонсировали образовательные эндаументы, чем в США. Поэтому в США сложилась традиция привлечения средств от частных инвесторов и спонсоров, имеющих в своем распоряжении больше свободных средств, чем правительства. Кроме того, американцы исторически обращались за пожертвованиями преимущественно к физическим лицам и лишь затем по мере развития рынка – к компаниям. В Европе этот процесс происходил в обратном порядке [2].

Индустрия фондов целевого капитала в России по мировым меркам еще достаточно новая, но в российском университетском фандрайзинге в последнее десятилетие фонды целевого капитала стали общеизвестным явлением. Наиболее передовые вузы взялись активно создавать университетские эндаументы, однако они пока не сопоставимы с ведущими западными аналогами ни на качественном, ни на количественном уровне. В целом скорость развития российского института эндаументов недостаточна для создания в стране вузов, сопоставимых по своему финансовому оснащению с передовыми западными университетами [2].

Можно констатировать, что в России сложилась смешанная модель формирования и использования университетских эндаументов, в которой примерно в равной степени просматриваются два канала финансирования – бюджеты вузов поддерживаются государством, а эндаументы – частными благотворителями; доминирует государственная поддержка.

Предусмотренный законом механизм формирования и использования целевого капитала предполагает создание специализированной некоммерческой организации – Фонда целевого капитала. Средства этого фонда формируются за счет пожертвований, которые могут быть внесены исключительно в денежной форме (исключаются пожертвования в виде имущества, ценных бумаг). Это положение законопроекта мотивировано стремлением Законодателя сделать деятельность эндаумент-фондов максимально прозрачной. В целях формирования навыков работы с фондами целевого капи-

тала проводится большая методологическая работа. Важная роль в этом принадлежит Благотворительному фонду В. Потанина и Форуму доноров.

Первым зарегистрированным в России фондом целевого капитала был эндаумент МГИМО. «Пионерами» создания эндаументов были также: Европейский университет в Санкт-Петербурге, Высшая школа экономики, Московская школа управления Сколково. В настоящее время на региональном уровне выделяются эндаумент-фонды Южного и Сибирского федеральных университетов, Уральского федерального университета, Томского государственного университета.

Для проведения анализа нами были выбраны следующие учреждения высшего образования Российской Федерации: Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ) г. Екатеринбург; Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ); Московский физико-технический институт (МФТИ).

1. **Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина (УрФУ)** был создан в результате объединения Уральского государственного университета и Уральского государственного технического университета – старейших университетов в Уральском регионе. Фонд целевого капитала Уральского федерального университета был создан в 2012 г. Фонд является некоммерческой организацией, учрежденной физическими лицами на основе добровольных имущественных взносов. В формировании фонда принимают участие 8355 частных дарителей. В это число также входят такие крупные компании, как: УЦСБ, Билайн, Соса-Сола, торговая сеть Главный проспект, ООО «Профит групп», СКБ Контур, СКБ-БАНК, ВТБ и ВТУЗ Энерго.

По данным УрФУ, общая сумма пожертвований, направленных на формирование и пополнение целевых капиталов фонда, на 28.04.2018 г. составляет 75 773 184,61 руб [8].

Таблица 1

#### Целевые капиталы эндаумента УрФУ

№	Целевой капитал	Размер, руб.
1	Целевой капитал на развитие УрФУ	18 529 620,06
2	Целевой капитал высшей школы экономики и менеджмента	8 283 531,76
3	Целевой капитал «К 100-летию Уральского федерального университета»	30 323 747,78
4	Целевой капитал «Развитие образования в области информационных технологий и компьютерных наук»	3 167 299,53
5	Целевой капитал «Физтех»	5 948 717,96
6	Целевой капитал «Истфак-чемпион!»	4 120 267,52
7	Целевой капитал «Казакстан»	5 400 000,00
Итого		75 773 184,61

Динамика изменения объема эндаумента УрФУ с 2012 по 2016 гг. демонстрирует уверенный прирост денежных средств, составивший за 5 лет 63 млн руб. или 525 %. В среднем ежегодный прирост объема фонда составляет более 15 млн руб.

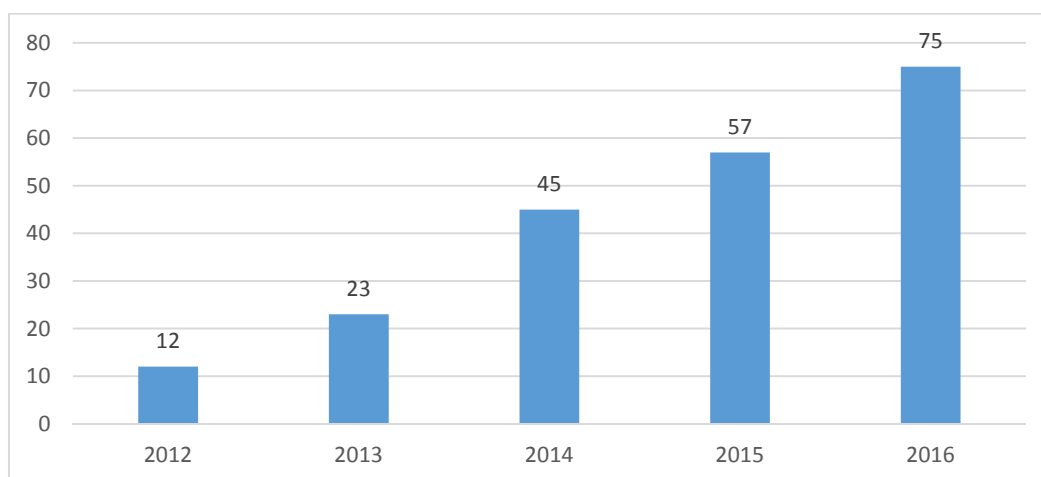


Рис. 1. Динамика изменения величины денежных средств в фонде УрФУ с 2012 по 2016 г. (млн руб.)

Среди основных способов продвижения целевого капитала УрФУ можно выделить:

- веб-сайт, который содержит основные сведения об эндаумент-фонде, его объеме, дарителях и способах поддержки;
- страница в социальной сети «ВКонтакте», на которой размещается актуальная информация о текущей деятельности фонда;
- символ и логотип, который сопровождает различные мероприятия, проводимые университетом;
- программа «Карта друга» – подарок от эндаумент-фонда для друзей. Проект направлен на выпускников, сотрудников компаний-партнеров и всех неравнодушных. Карту друга может получить любой желающий, сделавший свой вклад эндаумент-фонд университета в размере от 3 000 руб.

Держатель карты друга получает следующие преимущества: доступ в учебные корпуса и спортивные сооружения; скидку на образовательные курсы и программы института переподготовки и повышения квалификации УрФУ; скидку на образовательные курсы и программы бизнес-школы УрФУ; посещения занятий и мероприятий клуба иностранных языков; посещение мероприятий спортклуба УрФУ; получение информационной рассылки о событиях и мероприятиях университета.

2. **Санкт-Петербургский государственный университет (СПбГУ)** – старейший и один из крупнейших и ведущих классических университетов в России. Один из центров российской науки и культуры и столпов российской образовательной системы.

Фонд управления целевым капиталом «Развитие Санкт-Петербургского государственного университета» образован сотрудниками СПбГУ в июне 2008 г. Своей целью инициаторы создания фонда видят образование вокруг СПбГУ сообщества, члены которого – жертвователи, меценаты – смогут не только иметь простой доступ к образовательным ресурсам университета, но и влиять на развитие вуза, делая его работу более современной и актуальной. Данное сообщество не ограничивается кругом студентов, преподавателей или выпускников СПбГУ, поскольку этот вуз решает образовательные задачи в масштабах всей страны.

Поставленная цель требует постоянного источника финансирования на десятилетия вперед, каким и является Фонд. Эндаумент-фонд СПбГУ имеет 1458 меценатов. В их число входят такие организации, как ВТБ, Росбанк, JTi, Северсталь, ЗНСМ, ALROSA, Роснефть, SetlCity, Торговая компания МЕГАПОЛИС, RCB, Росинжиниринг, KRUGOZOR EXPO TRAVEL [6].

Таблица 2

#### Целевые капиталы Фонда СПбГУ

№	Целевой капитал	Размер, руб
1	Централизованный целевой капитал на уставные цели СПбГУ	442 608 322
2	Целевой капитал СПбГУ на развитие образовательной программы «Искусства и гуманитарные науки»	612 758 812
3	Целевой капитал СПбГУ на реализацию мероприятий в рамках соглашения о сотрудничестве между Правительством республики Саха (Якутия) и СПбГУ	16 412 494
4	Целевой капитал СПбГУ для развития образовательных программ по направлениям: Экономика, Финансы и кредит, Управление персоналом, Бизнес-информатика и научных исследований, реализуемых в рамках Экономического направления	189 608 501
5	Целевой капитал СПбГУ для развития образовательных программ и научной деятельности по направлению «Менеджмент»	40 609 201
6	Целевой капитал СПбГУ для финансирования комплекса мероприятий по укреплению имиджа и популяризации СПбГУ в России и за рубежом	3 316 523
7	Целевой капитал СПбГУ для финансирования мероприятий и программ по популяризации деятельности Фонда, увеличения количества жертвователей и поддержания связи с ними, пополнения целевых капиталов ФУЦК «Развитие СПбГУ»	3 934 410
8	Целевой капитал СПбГУ «Развитие Института наук о Земле»	32 183 986
Итого		1 341 432 249

Таким образом, совокупный объем фонда управления целевым капиталом СПбГУ составляет 1 341 432 249 руб.

Динамика изменения величины денежных средств в фонде целевого капитала СПбГУ с 2012 по 2016 год (млн руб.) представлена на рис. 2.

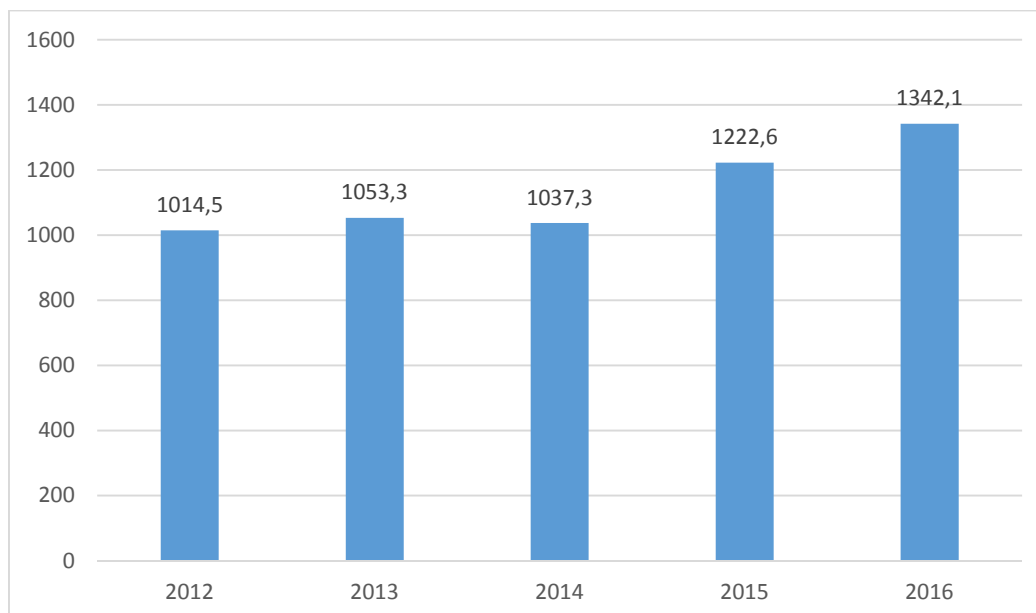


Рис. 2. Динамика изменения величины денежных средств в фонде СПбГУ с 2012 по 2016 г. (млн руб.)  
Источник: Отчеты фонда за 2012–2016 гг.

Прирост за указанный период составил 327,6 млн руб., или 32 %. Средняя величина ежегодного прироста составила 81,9 млн руб. Следует отметить, что в 2014 г. наблюдалось снижение объема денежных средств в фонде целевого капитала СПбГУ ниже уровня 2012 г.

Среди основных способов продвижения фонда целевого капитала СПбГУ можно выделить:

- раздел на официальном сайте университета, на котором представлена информация об объеме фонда, количестве жертвователей, способах поддержки фонда, а также официальные документы (устав фонда, отчеты фонда и аудиторские заключения за несколько лет);
- аккаунт в социальной сети «Twitter», в котором публикуется актуальная информация, касающаяся деятельности фонда;
- страница в социальной сети «ВКонтакте», которая лаконично дублирует информацию с веб-страницы фонда;
- целевой капитал, направленный на финансирование мероприятий и программ по популяризации деятельности Фонда, увеличения количества жертвователей и поддержания связи с ними, пополнения целевых капиталов ФУЦК «Развитие СПбГУ»;
- волонтерская программа, в рамках которой основными задачами являются отлаживание оптимальной работы сайта Фонда; фандрайзинг (привлечение средств в Фонд); организация специальных мероприятий под эгидой Фонда.

**3. Московский физико-технический институт (государственный университет) (МФТИ)** – один из ведущих российских вузов, готовящий специалистов в области теоретической и прикладной физики, математики и смежных дисциплин.

Фонд целевого капитала МФТИ учрежден и зарегистрирован в форме некоммерческого партнерства в 2014 г. Фонд целевого капитала – это стратегический инструмент долгосрочного развития МФТИ. Направления поддержки выбираются исходя из миссии Физтеха – подготовка лидеров в науке и технологиях. Доходы фонда направляются исключительно на финансирование программ развития МФТИ и/или реинвестируются в фонд.



Фонд является устойчивым и значимым источником внебюджетного финансирования программ поддержки уставной деятельности и развития МФТИ. Фонд предоставляет благотворителям возможность сделать долгосрочный вклад в развитие Физтеха.

Фонд строит свою деятельность и отчетность на принципах открытости информируя все заинтересованные стороны о своей деятельности. При этом фонд обеспечивает прозрачность процедур принятия решения и отчетности о своей деятельности.

Действуя в интересах МФТИ и его выпускников, фонд организует свою работу во взаимодействии с администрацией МФТИ, Физтех-союзом и другими объединениями выпускников, при этом оставаясь независимым юридическим лицом со своими процедурами управления, высшим коллегиальным и единоличным исполнительным органами, а также Попечительским советом, осуществляющим надзор за деятельностью фонда [9].

Фонд целевого капитала МФТИ формируется благодаря 247 дарителям.

Таблица 3

**Целевые капиталы МФТИ**

№	Целевой капитал	Размер, руб.
1	Целевой капитал для развития МФТИ	218 150 000
2	Целевой капитал для поддержки и развития лаборатории исторической генетики, радиоуглеродного анализа и прикладной физики МФТИ	60 850 000
3	Целевой капитал для выплаты стипендий и материальной помощи обучающимся в МФТИ	5 000 000
4	Целевой капитал на развитие направлений искусственного интеллекта и машинного обучения в МФТИ	100 000 000
Итого		384 000 000

Динамика изменения величины денежных средств в фонде целевого капитала МФТИ с 2014 по 2017 г. (млн руб.). URL: <https://fund.mipt.ru/p/projects>.

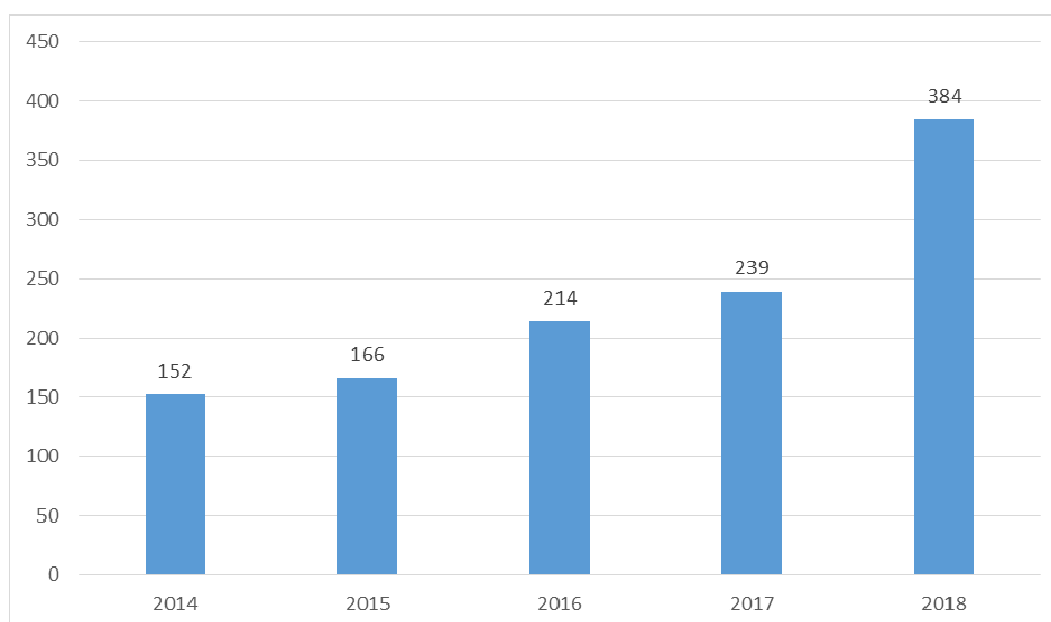


Рис. 3. Динамика изменения величины денежных средств в фонде МФТИ с 2014 по 2018 г. (млн руб.)

В период с 2014 по 2018 г. прирост денежных средств в фонд целевого капитала МФТИ составил 232 млн руб., или 152 %. В среднем, ежегодный прирост денежных средств составил 116 млн руб. Следует отметить, что в период с 2014 по 2017 г. прирост денежных средств был незначительным, но стабильным. Однако к 2018 г. произошло заметное увеличение денежных средств, находящихся в фонде (на 145 млн руб.).

Среди основных способов продвижения фонда целевого капитала МФТИ можно выделить:

– веб-сайт, на котором размещена основная информация о фонде: размер, целевые капиталы, список дарителей, финансируемые проекты и т.д.;

– аккаунты в социальных сетях «Вконтакте» и «Facebook», посредством которых производится публикация актуальная информация о достижениях работы фонда, мероприятиях, распределении дохода от управления целевыми капиталами и т.д.;

– проведение специальных мероприятий, таких как:

а) Фандрайзинговая кампания «С Днем Рождения, Физтех!»

Кампания по сбору средств в Фонд целевого капитала МФТИ длилась два месяца. Кампания направлена на продвижение идеи Фонда, демонстрацию, пояснение принципов и процедур его работы, привлечение новых благотворителей и вовлечение выпускников в жизнь института;

б) «Think & Drink» – это серия благотворительных мероприятий, на которых выпускники МФТИ, достигшие серьёзных результатов в науке, популярно и интересно расскажут физтехам, удачно освоившим иные области деятельности, о её современных трендах и последних новостях. После доклада и его обсуждения у выпускников будет возможность неформально пообщаться в формате фуршета. Доход от мероприятия поступит в Фонд целевого капитала МФТИ;

в) CulturALL Reboot – просветительский проект Фонда целевого капитала МФТИ при поддержке Ратмира Тимашева и содействии Управления внеучебной деятельности МФТИ, идеей которого является знакомство студентов с миром современного искусства в различных форматах;

г) «Phys-a-Theat» – это серия встреч, на которых вы можете приятно провести время за просмотром спектакля, а потом пообщаться с другими такими же увлеченными искусством физтехами во время фуршета. Доход от мероприятия поступит в Фонд целевого капитала МФТИ.

Таким образом, наибольший объем денежных средств среди рассматриваемых высших учебных заведений находится в Фонде целевого капитала СПбГУ (1341 млн руб.), а наименьший – в УрФУ (75 млн руб.). В то же время, прирост денежных средств в эндаумент-фонд УрФУ в относительном выражении оказался выше, чем в СПбГУ и МФТИ (525 % против 32 % и 152 %). Из этого можно сделать вывод о том, что, несмотря на то, что Фонд целевого капитала УрФУ функционирует на 6 лет меньше, чем фонд СПбГУ, он демонстрирует темпы прироста, в несколько раз превышающие темпы прироста фонда СПбГУ. Это может быть обусловлено более эффективной стратегией продвижения и популяризации фонда. Помимо схожих способов продвижения (веб-сайт, страницы в социальных сетях) в УрФУ существует символ и логотип, способствующий повышению узнаваемости и осведомленности потенциальных жертвователей фонда, а также своеобразная программа лояльности, предлагающая компенсацию денежных вложений услугами образовательного характера.

Таким образом, в настоящее время движение по развитию российских университетских эндаументов набирает силу, результаты становятся заметными для оперативной деятельности самих вузов. Вместе с тем с момента создания первых отечественных фондов в 2006–2007 гг. качественного скачка ни в их численности, ни в объеме аккумулированных средств не произошло. Новых эндаументов создается немного, а значимый рост аккумулированных средств происходит именно в «старых» фондах [2].

Сдерживание процесса пополнения университетских эндаументов в настоящее время объясняется, на наш взгляд, следующими причинами:

1) недостаточной активностью бизнеса в поддержке университетских эндаументов, связанной с экономическим кризисом, резко сократившим возможности бизнеса по реализации непрофильных проектов;

2) недостаточная развитость благотворительной деятельности как среди юридических, так и физических лиц.

Для активизации движения благотворительности среди компаний, которые работают на территории России, целесообразно предусмотреть возможность введения системы налоговых льгот, связанных с перечислением в эндаумент денежных сумм. Для активизации благотворительности физических лиц важно выстраивание отношений с выпускниками – потенциальными донорами. Практика показывает, что выпускники, родители и друзья вуза оказывают более половины всей благотворительной помощи. Как правило, основу мотивации составляют эмоциональные (стремление поддержать *alma mater*, приверженность к бренду) или статусные (именные стипендии, лаборатории и т. п.) факторы.

Однако деятельность фондов целевого капитала имеет и другую, более рациональную основу, связанную с проблемами развития регионов России. В современной научной литературе отмечается тот факт, что любой регион Российской Федерации вынужден отчаянно конкурировать за два глав-

ных ресурса – кадры и инвестиции. Исключение составляют столичные города, где эта проблема стоит не столь остро [7]. Концентрация ресурсов происходит сегодня не только в центрах субъектов Федерации, но и внутри отдельных областей – в городах, претендующих на роль региональных центров.

Региональный бизнес также сталкивается с кадровой проблемой, которая состоит, с одной стороны, в утечке кадров, а с другой – в качестве и профессиональной мобильности трудовых ресурсов. Таким образом, и у региональной власти, и у местных работодателей возникает: 1) потребность в удержании высококвалифицированных кадров; 2) спрос на переориентацию профессионального образования под конкретные нужды местной экономики. Для решения проблемы необходимо предусматривать в проектах регионального развития создание инфраструктуры подготовки кадров, перекалфикации, привлечения молодежи, при условии участия в них ведущих компаний. Наличие спроса на новую образовательную политику вузов со стороны бизнеса и со стороны местной власти должно иметь экономическую основу, которую традиционные формы финансирования образования обеспечить не способны, в том числе в силу независимости системы высшего профессионального образования от регионального бюджета.

В сложившейся ситуации эндаумент может стать инструментом решения региональных проблем, поскольку: 1) с финансовой точки зрения целевой капитал играет роль заместителя как федеральных, так и региональных бюджетов; 2) прямое участие в управлении эндаументом со стороны попечительского совета, включающего крупнейших благотворителей-бизнесменов, обеспечивает защиту интересов бизнеса и региона. Именно региональные эндаументы способны обеспечить очевидную выгоду как для местной власти, так и для регионального бизнеса. Следовательно, и власть, и бизнес-элиты должны быть заинтересованы в формировании университетских эндаументов и принимать активное участие в их наполнении, формируя на их основе региональные «точки роста» с последующим эффектом мультипликатора для экономики территорий.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Usher A. University Endowments in a Global Context // Higher Education Strategy Associates, 04.06.2015. [Electronic resource]. URL: <http://higherstrategy.com/university-endowments-in-a-global-context/>
2. Балацкий Е.В. Университетские эндаументы и конкурентоспособность российских вузов. М.: Буки Веди, 2017. 84 с.
3. Корнеева И.Е. Фандрайзинг в российских некоммерческих организациях: результаты эмпирического исследования // Мониторинг общественного мнения: Экономические и социальные перемены. 2016. № 4. С. 48-66.
4. Кузьмина Н.Б. Эндаументы как долгосрочный инструмент развития вуза // Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в высшем образовании России: Сборник практических рекомендаций для участников Международной научно-практической конференции «Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в России», МГИМО(У)МИД России, 27–29 апреля 2010 г. / под ред. Е.С. Бирюкова, Д.А. Дегтерева, А.В. Стельмаха. М.: МГИМО, 2010. 148 с.
5. Лычагина И.Н. Организационные аспекты фандрайзинговой деятельности в вузах ЕАЭС // Маркетинговая архитектура и эффективность Евразийской экономики: коллективная монография / под науч. ред. Г.Л. Багиева, И.А. Максимцева. СПб., 2017. 463 с.
6. Санкт-Петербургский государственный университет. Эндаумент-фонд. URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 14.05.2018).
7. Стельмах А.В., Козин А.Л., Зайцев К.С. Роль инфраструктуры образовательного фандрайзинга в решении задач регионального развития // Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в высшем образовании России: сборник практических рекомендаций для участников Междунар. науч.-практ. конф. «Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в России», МГИМО(У) МИД России, 27–29 апреля 2010 г. / под ред. Е. С. Бирюкова, Д. А. Дегтерева, А. В. Стельмаха. М.: МГИМО, 2010. 148 с.
8. Уральский федеральный университет. URL: <https://urfu.ru/ru/endowment/> (дата обращения: 21.05.2018).
9. Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации» (с изм. и доп.) // Рос. газ. № 303. 31.12.2012.
10. Шаффт Т. Путеводитель по фандрайзигу. Рабочая модель по привлечению спонсоров. М.: Вершина, 2006. 256 с.
11. Эндаумент-фонд Московского физико-технического института (государственного университета). URL: <https://fund.mipt.ru/p/projects/> (дата обращения: 11.05.2018).

Окольнишникова Ирина Юрьевна, доктор экономических наук, профессор,  
заведующий кафедрой «Маркетинг» Высшей школы экономики и управления  
E-mail: okolnishnikova@yandex.ru

Лычагина Ирина Николаевна, кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Маркетинг»  
Высшей школы экономики и управления  
E-mail: lych-i@inbox.ru

ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет  
(национальный исследовательский университет)»  
454080, Россия, г. Челябинск, пр. Ленина, 76

*I.N. Lychagina, I.Yu. Okolnishnikova*

#### **TRENDS OF DEVELOPMENT OF UNIVERSITY FUNDRAISING IN MARKETING ACTIVITIES OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

The article analyzes the trends of university fundraising – the activity of universities in attracting and accumulating working capital from external sources necessary for the implementation of their projects and programs, which increasingly covers both foreign and Russian universities. The most effective ways of improving the economic mechanisms of functioning of higher education institutions through the formation of university endowments are considered. The contents of the main models of the formation and use of university endowments in world practice are disclosed; their difference in the funding of trust funds is noted. The reasons for insufficient fundraising activity of non-profit organizations in the Russian regions and incentives for the development of fundraising are analyzed. The role of managing the promotion of fundraising activities through the marketing communications system is assessed. The authors give the examples of the functioning of the target capital funds and the dynamics of the change in the value of money resources in the endowments of the capital and regional universities of Russia. The main tools used by Russian universities to promote their endowments are considered. The concept of social responsibility of business and social investments, reflecting the notion of sustainable development not only of business, but of society as a whole, is considered. The reasons constraining the process of replenishment of university endowments and possible ways of overcoming this problem at the regional level are noted.

*Keywords:* fundraising, non-profit organizations, educational organizations, marketing, promotion, marketing communications, endowment.

Received 16.07.2018

Okolnishnikova I.Yu., Doctor of Economics, Professor,  
Head of the Department of Marketing, School of Economics and Management  
E-mail: okolnishnikova@yandex.ru

Lychagina I.N., Candidate of Pedagogics, Associate Professor  
at Department of Marketing, School of Economics and Management,  
E-mail: lych-i@inbox.ru

South Ural State University (national research university)  
76, prosp. Lenina, Chelyabinsk, Russia, 454080