

*Д. Г. Сандлер, А. Д. Преснякова, Д. А. Мельник, С. В. Макшанова, Н. А. Останина**

Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, Екатеринбург, Россия

ОСОБЕННОСТИ МОДЕЛИ «НАРОДНОГО» ЭНДАУМЕНТА НА ПРИМЕРЕ УРАЛЬСКОГО ФЕДЕРАЛЬНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Ключевые слова: молодой университет; пожертвования; финансовая модель; университетский эндаумент; народный эндаумент; краудфандинг; организационная стратегия.

В статье описан опыт создания и развития университетского эндаумент-фонда. Анализ влияния большого размера и реорганизационных процессов университета на организационную стратегию эндаумента позволяет утверждать, что выявлен ряд результативных решений для молодого большого университета. Приведенный в статье опыт формирования и функционирования целевых капиталов, созданных за счет большого количества небольших пожертвований, позволяет выявить ряд типовых особенностей деятельности «народного эндаумента», приближающего его к моделям краудфандинга. Применение долгосрочного финансового моделирования позволяет более точно определить два основных преимущества и одновременно ограничения действующей модели деятельности: опора исключительно на волонтерский труд и фокусировка на сегменте небольших пожертвований. В статье выдвинут ряд гипотез относительно параметров долгосрочной стратегии эндаумент-фонда.

Введение

Формирование университетского эндаумента Уральского федерального университета имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (далее – УрФУ) сопровождалось целым рядом решений, не совпадающих ни с общепринятой российской практикой, ни с представлениями о том, что является оптимальной моделью в международной практике. Данная статья призвана осмыслить четыре года деятельности и представить вниманию заинтересованных лиц оригинальный и полезный, на наш взгляд, опыт. Мы убеждены, что реальная реализация смыслов, заложенных в создание федеральных университетов [1], невозможна без адекватных миссии этих университетов эндаументов.

Часть 1.

Специфики организационной стратегии деятельности эндаумента для молодого большого университета

1.1. Особенности целеполагания, внешней и внутренней среды

Целью создания фонда по формированию целевого капитала на развитие УрФУ (далее – эндаумент-фонд) было создание дополнительного

по отношению к структуре УрФУ центра, обеспечивающего инициацию и реализацию проектов, нацеленных на развитие УрФУ. Данный центр обеспечивал эти проекты всеми видами ресурсов, в т. ч. финансовыми, политическими, информационными.

Год создания эндаумент-фонда – 2012-й, пришелся на второй год жизни объединенного университета. Поэтому мы называем УрФУ молодым университетом, хотя и УГТУ-УПИ и УрФУ имели 90-летнюю историю. Процесс интеграции двух университетов с различной культурой происходил не без трудностей [2]. В связи с этим отдельной задачей фонда было содействие консолидации сообщества и формирование лояльности новому университету. Основными факторами, которые повлияли на принятие ключевых решений в части организационной стратегии и финансовой модели деятельности эндаумент-фонда, стали:

1. Относительная молодость, т. е. созданный в 2010 г. на базе двух сильнейших вузов Урала – Уральского государственного технического университета – УПИ и Уральского государственного университета имени А. М. Горького, федеральный университет не унаследовал автоматически лояльности выпускников, партнеров и сотрудников.

* *Сандлер Даниил Геннадиевич* – кандидат экономических наук, доцент, проректор по экономике и стратегическому развитию УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 375–46–45; d.g.sandler@urfu.ru.

Преснякова Анастасия Дмитриевна – заместитель председателя по работе с партнерами Союза студентов УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 389–94–18; a.d.cherepanova@urfu.ru.

Мельник Дмитрий Анатольевич – начальник управления стратегического развития и маркетинга УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 375–47–98; d.a.melnik@urfu.ru;

Макшанова Светлана Владимировна – начальник отдела по управлению имуществом, корпоративной работе и обеспечению строительства нового университетского кампуса УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Софьи Ковалевской, 5, +7 (343) 375–41–38; s.v.makchanova@urfu.ru.

Останина Наталия Андреевна – руководитель аналитического направления управления стратегического развития и маркетинга УрФУ, 620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19, +7 (343) 375–93–96; n.a.ostanina@urfu.ru.

2. Постоянный процесс организационных изменений. Продолжающиеся радикальные изменения, затрагивающие наименования образовательных единиц и программ, дезориентируют чувство признательности у выпускников.

3. Масштаб деятельности. Более 50 000 студентов и слушателей, 8 млрд рублей годового бюджета, более 7 000 выпускников ежегодно создают специфические трудности и неожиданные возможности.

4. Многообразие. Сотни кафедр и основных образовательных программ по всем видам деятельности сделали неизбежной ситуацию множества конфликтующих субкультур и идентичностей.

5. Отсутствие якорных доноров. Отчасти этому виной была независимая и политически сбалансированная политика фонда.

Конечно, учитывались и общие трудности развития университетских эндаументов. В частности, на данный момент сформировано около 120 целевых капиталов в сфере образования [3]. Нами была изучена динамика создания таких фондов на начало 2016 г., представленная на рис. 1 (на основании информации, опубликованной фондами целевого капитала):

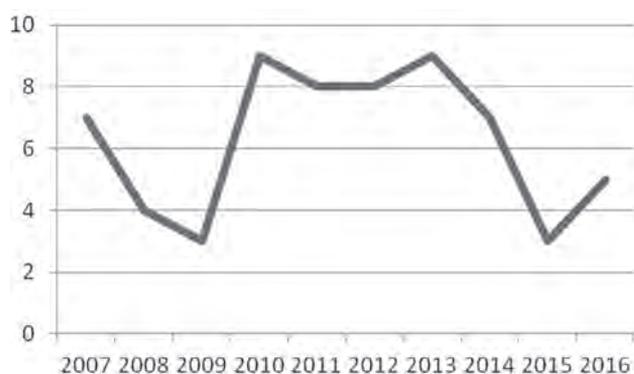


Рис. 1. Динамика создания фондов целевого капитала

Вышеприведенная статистика говорит о несоответствии количества созданных на протяжении четырех лет фондов целевого капитала показателям, определенным в рамках государственной программы «Развитие образования на 2013–2020 годы» [4], в т. ч. показателю удельного веса числа

организаций высшего образования, сформировавших фонды целевого капитала не менее 100 млн руб. в общем их числе (табл. 1).

Вышеуказанная информация позволяет сделать вывод о наличии не преодоленных пока барьеров для достижения этих показателей. То есть проблемы развития университетских эндаументов не решены и в частных случаях, и в общероссийском масштабе. Авторы данной статьи выделяют из числа перечисляемых в ряде исследований [5–9] следующие трудности:

1. Недостаточный объем налоговых и иных льгот и стимулов для жертвователей в фонды целевого капитала.

2. Проблема эффективности управления целевым капиталом, в т. ч. по причине законодательного ограничения способов и рынков, на которых размещаются средства. Особенно часто именно высокая инфляция, съедающая доходность, удерживает средних и крупных доноров от пожертвований в эндаумент.

3. Зависимость интереса к эндаумент-фондам от динамики экономической конъюнктуры.

4. Порядок использования доходов от целевого капитала образовательным учреждением – получателем дохода (распределение средств, выбор проектов, контроль за расходованием).

5. Неразвитость в России культуры и традиции благотворительности в отношении университетов.

Однако, несмотря на все трудности, мы убеждены, что в российской практике достижимы и реализуемы преимущества функционирования университетских эндаументов: укрепление финансового положения университета, усиление их конкурентных преимуществ путем выстраивания долгосрочных отношений с внешней средой, улучшение процессов стратегического планирования.

Один из принципов, которые УрФУ закладывал в организационную стратегию как прошедший реорганизацию «молодой» большой университет, – сбалансированность интересов исторически сформировавшихся заинтересованных групп. Например, при формировании перечня учредителей эндаумент-фонда. Учредителями выступили персоны, олицетворяющие более чем 20-летнюю историю двух крупнейших вузов

Таблица 1

Удельный вес числа организаций высшего образования, сформировавших фонды целевого капитала не менее 100 млн руб.

Показатель	Год									
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
%	1	2	3	5	8	12	15	18	20	

Урала: президент университета (по состоянию на 06.03.2012), член-корреспондент РАН, профессор С. С. Набойченко, член-корреспондент РАН, профессор В. Е. Третьяков (длительный срок оба были ректорами УГТУ-УПИ и УрГУ соответственно); ректоры УГТУ-УПИ и УрГУ, приведшие вузы к объединению, первые проректоры А. И. Матерн и Д. В. Бугров, ректор УрФУ В. А. Кокшаров.

1.2. Специфика созданной модели эндаумента для молодого большого университета

В качестве отправной точки для анализа различных способов формирования целевого капитала и осмысления практики эндаумент-фонда УрФУ нами была выбрана структура доноров по их количеству и размеру пожертвований, вносящих основной вклад (табл. 2).

Каждая из вышеприведенных моделей имеет свои особенности, изложение которых достойно отдельного исследования. В случае эндаумент-фонда УрФУ сформировано семь целевых капиталов, один находится на стадии формирования (табл. 3).

Эндаумент-фонд УрФУ должен рассматриваться как совокупность семи вышеперечисленных целевых капиталов, сформированных в одном юридическом лице, и с этой точки зрения имеет ряд отличительных характеристик:

- «народность» фонда, т. е. существенный вклад небольших пожертвований;
- децентрализованная система управления;
- мероприятия как основной инструмент сбора пожертвований и главное направление расходования доходов от управления целевыми капиталами;
- опора на студенчество при инициации проектов и сборе пожертвований;
- участие организаций – активных партнеров университета в процессе формирования целевых капиталов;
- софинансирование проектов эндаумент-фонда со стороны университета;
- волонтерская основа деятельности.

Успешное функционирование в течение четырех лет позволяет утверждать, что выявлен один из возможных вариантов эндаумента для молодого большого университета. Модель «народного» фонда характеризуется большим количеством частных жертвователей (на данный момент более 6000 человек), а также их статусом – это студенты, преподаватели, сотрудники, члены Наблюдательного совета, активисты Ассоциации выпускников университета, иные лица, имеющие партнерские отношения с УрФУ.

Особенность модели выражена также и в количестве целевых капиталов эндаумент-фонда

Таблица 2

Типология моделей формирования целевого капитала

Пожертвования	Малые (до 100 тыс. руб.)	Средние (от 100 тыс. до 1 млн руб.)	Крупные (от 1 млн руб.)
Единичные (до 50)	—	Усредненная модель	Традиционная модель
Умеренные (50–500)	Усредненная модель	Нормальная модель	Качественная модель
Массовые (более 500)	«Народный» фонд	Модель широкого охвата	Идеальная модель

Таблица 3

Структура фонда по формированию целевого капитала на развитие УрФУ

№	Целевой капитал	Год формирования	Размер, руб.
1	Целевой капитал «К 100-летию Уральского федерального университета»	2013	23 762 967,91
2	Целевой капитал на развитие УрФУ	2012	17 782 862,06
3	Целевой капитал «Казакстан»	2015	5 350 000,00
4	Целевой капитал Высшей школы экономики и менеджмента УрФУ	2013	5 237 569,76
5	Целевой капитал «Физтех»	2014	4 594 838,35
6	Целевой капитал «Истфак – чемпион!»	2015	3 123 560,00
7	Целевой капитал «Развитие образования в области информационных технологий и компьютерных наук»	2013	3 075 979,19
8	Целевой капитал «Студенческие отряды»	2016	340 900,00
	Общая сумма пожертвований		63 268 677,27

УрФУ. Каждый жертвователь может выбрать, что именно он хочет поддержать – университет в целом либо конкретный институт, крупный проект либо конкретных талантливых студентов и преподавателей, мероприятие либо благоустройство. Разнообразие интересов и целевых групп, их особенности и традиции, появившиеся до создания федерального университета и существующие до сих пор, обуславливают объективную потребность в нескольких целевых капиталах, что приводит к децентрализации управления эндаумент-фондом.

Особенностью портфеля проектов реализуемых эндаумент-фонда УрФУ является фокус на мероприятиях, в т. ч. с точки зрения сбора и расходования средств. Значительную часть пожертвований позволяет привлечь традиционное с 2012 г. мероприятие – торжественная церемония вручения дипломов выпускникам, в рамках которой большая половина выпускников благодарит *alma mater*, делая взнос в один из целевых капиталов. Это мероприятие привлекает внимание и сотрудников, и партнеров, создавая возможность для поддержки университета. Церемония чрезвычайно важная веха в формировании общности лояльной друг к другу и к *alma mater* без деления по признаку выпускающих кафедр и факультетов. Это дорогостоящее мероприятие и без финансовой поддержки эндаумент-фонда, оно не стало бы традицией. Данные о количестве жертвователей в рамках церемонии представлены в табл. 4.

Таблица 4

Жертвователи Торжественной церемонии вручения дипломов

Год	Количество пожертвованных выпускников	Сумма пожертвований выпускников, руб.
2013	1001	1 243 293
2014	1373	1 936 900
2015	2141	2 585 962
2016	1397	2 016 446

Следующий пример типового проекта эндаумент-фонда связан с другим масштабным мероприятием – Всероссийскими межвузовскими соревнованиями по защите информации (RuCTF). Однако, в отличие от предыдущего примера, основа для финансирования проекта была создана крупным пожертвованием партнера университета – ООО «Уральский центр систем безопасности». В течение пяти лет проект поддерживался ООО «УЦСБ» не через эндаумент-фонд, но в 2015 г. партнер приобрел статус «вечного», осуществив пожертвование в целевой капитал

«К 100-летию Уральского федерального университета». Важно, что тем самым он гарантировал финансовую поддержку мероприятия на годы вперед.

Были реализованы и менее формальные мероприятия, наиболее эмоционально окрашенным из них стала «Эстафета ежа Энди». Символ эндаумент-фонда – еж Энди в бронзовом исполнении – был передан из рук первого проректора университета лучшим студентам, выпускникам, партнерам УрФУ в день 95-летия вуза. Эстафета шла под девизом «95 дней – 95 друзей – 95 историй», каждый день еж переходил к новому представителю университета (приняли участие студенты, выпускники, сотрудники и руководство УрФУ), который делал взнос в целевой капитал «К 100-летию Уральского федерального университета» и становился героем ежедневной статьи. За время проекта еж Энди принес 150 569 рублей.

Значимую роль в увеличении эндаумент-фонда играет Союз студентов университета. Именно студенты стали инициаторами многих фандрайзинговых проектов, в т. ч. вышеперечисленных «Эстафеты ежа» и Торжественной церемонии вручения дипломов, а также:

- карты студента УрФУ, при использовании которой 0,5 % от использованных средств возвращается студенту и 0,5 % перечисляется в эндаумент-фонд;

- центра фандрайзинговых инициатив – площадки в университете, где студенты и сотрудники могут получить подарок за пожертвование в виде натурального кофе или мягкого мороженого. За время работы было привлечено около 300 тыс. рублей.

Сравнение размеров пожертвований физических и юридических лиц в различные целевые капиталы изображено на графиках ниже (рис. 2–5).

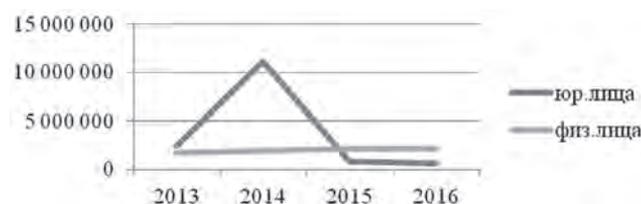


Рис. 2. Целевой капитал «К 100-летию Уральского федерального университета»

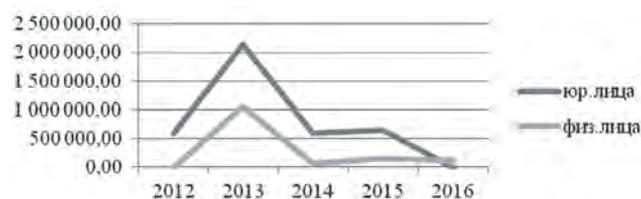


Рис. 3. Целевой капитал Высшей школы экономики и менеджмента

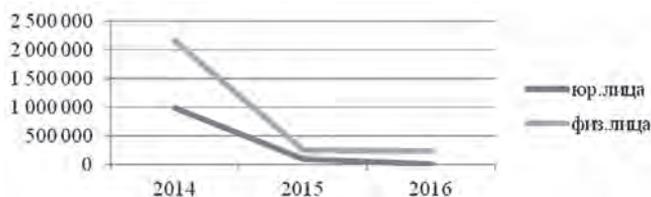


Рис. 4. Целевой капитал «Физтех»

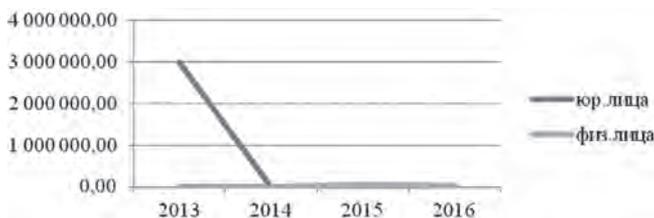


Рис. 5. Целевой капитал «Развитие образования в области информационных технологий и компьютерных наук»

Видно, что сумма, пожертвованная студентами и выпускниками, значима во всех представленных целевых капиталах, а порой и превосходит суммы, пожертвованные юридическими лицами.

Союз студентов стал одним из инициаторов создания целевого капитала «К 100-летию Уральского федерального университета» и оказал влияние на его формирование. Существует еще ряд целевых капиталов, которые были созданы при участии различных партнерских организаций. Главным действующим лицом при формировании целевого капитала «Казакстан» стала Ассоциация выпускников УПИ, УрГУ и УрФУ, целевой капитал «Физтех» был сформирован отчасти благодаря пожертвованию некоммерческого партнерства «Попечительский совет ФТИ», а существование целевого капитала «Развитие образования в области информационных технологий и компьютерных наук» стало возможно лишь благодаря пожертвованию компании «СКБ-Контур».

УрФУ со своей стороны также поддерживает проекты, реализуемые за счет финансирования эндаумент-фонда:

- День первый в Уральском федеральном – мероприятие для первокурсников, демонстрирующее возможности УрФУ и его студентов;

- «Чистота в УрФУ» – в рамках проекта был установлен питьевой фонтан в спортивном комплексе университета и закуплены урны для всех корпусов;

- Метеоритная антарктическая экспедиция под руководством профессора В.И. Гроховского, начавшаяся в декабре 2015 г., которая позволила найти два метеорита и около 30 кг образцов.

Вышесказанное уже характеризует финансовую модель, используемую на данном

этапе эндаумент-фондом как волонтерскую, т. е. не предполагающую прямых затрат на организацию деятельности. Данная модель характеризуется также следующими особенностями:

- стабильностью ежегодного привлечения пожертвований – в 2015 г. привлечено более 17 млн руб. и план на 2016-й тот же;

- высокой долей пожертвований размером до 100 тыс. руб., доля которых в структуре активов эндаумента превышает 40 %;

- приемлемой доходностью активов, превышающей уровень инфляции, – в 2015 г. доходность составила 14,95 % при уровне инфляции 12,9 %;

- низким уровнем административно-управленческих издержек на уровне 50–60 тыс. руб. в год.

Таким образом, в 2016 г. эндаумент-фонд УрФУ имеет довольно высокую финансовую эффективность и способен направлять на реализацию проектов до 7,875 млн руб. (92 % доходов от размещения активов).

В рамках проведенного анализа мы сравнили наш опыт с другими университетскими эндаументами. Эндаумент-фонд УрФУ находится на 15-м месте по размеру среди целевых капиталов вузов, опубликовавших информацию об их наличии. Эндаумент-фонд УрФУ был сопоставлен с представителями нескольких категорий фондов: крупнейшие фонды столичных вузов, крупнейшие фонды федеральных университетов и крупнейшие фонды других вузов в регионах. Сравнение произведено по категориям: год регистрации фонда, размер фонда, количество целевых капиталов, модель формирования, реализуемые проекты (табл. 5). Проведенный анализ подтвердил определенные ранее отличия эндаумент-фонда УрФУ, в т. ч.: децентрализацию, реализованную через большое количество целевых капиталов по сравнению с другими фондами, преимущественно массовую модель формирования целевых капиталов и большое внимание к относительно массовым мероприятиям как направлению расходования средств.

Часть 2.

Анализ возможностей будущего развития эндаумент-фонда УрФУ на основе долгосрочной финансовой модели

Важной особенностью организационной стратегии является то, что большая часть административно-управленческой деятельности эндаумента осуществляется на общественных началах, даже

Сравнительный анализ фондов целевого капитала

№	Название фонда	Год регистрации фонда	Размер, руб.	Количество целевых капиталов	Модель формирования	Направления поддержки в 2015 г.
1	Фонд по формированию целевого капитала на развитие УрФУ [10]	2012	63,2 млн	7	Смешанная, но преимущественно массовая. Часть целевых капиталов сформирована благодаря нескольким крупным пожертвованиям, часть – благодаря большому количеству небольших и вклад массовых жертвователей наиболее значим	<ol style="list-style-type: none"> 1. Научные конкурсы, конференции. 2. Поддержка научных проектов. 3. Организация студенческих мероприятий. 4. Исходящая мобильность приглашенных научно-педагогических работников. 5. Проведение грантового конкурса. 6. Выплаты стипендий и грантов. 7. Ремонтные работы. 8. Проведение экспедиций. 9. Издание исторической книги
2	Фонд развития МГИМО [11]	2007	1,4 млрд	2	Традиционная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Интернационализация университета. 2. Издание учебников и проведение научных исследований. 3. Научные мероприятия. 4. Деятельность корпоративных кафедр. 5. Поддержка студенческих инициатив. 6. Образовательные проекты для школьников. 7. Мероприятия для выпускников и партнеров: <ul style="list-style-type: none"> – деловые и общественные, – культурные и спортивные; – мероприятия по развитию всемирной сети выпускников МГИМО; – встречи выпускников МГИМО (регионы). 8. Ассоциация университетских эндаументов (УнивЭн). 9. IT-развитие и модернизация инфраструктуры. 10. Социальные проекты
3	Фонд управления целевым капиталом Северо-Восточного федерального университета им. М. К. Аммосова [12]	2011	212,8	1	Традиционная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Академическая мобильность сотрудников и обучающихся. 2. Научные исследования. 3. Социальная поддержка обучающихся и сотрудников. 4. Развитие кадрового потенциала. 5. Развитие кампуса. 6. Проведение конференций. 7. Именные стипендии обучающимся
4	Фонд целевого капитала Томского политехнического университета [13]	2010	24,1	1	Традиционная	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стипендии предыдущих поколений. 2. Стипендии имени академика В. Е. Накорякова. 3. Стипендии имени академика Л. И. Филимонова. 4. Стипендии имени академика В. А. Глухих. 5. Гранты (стипендии) «Газпромбанк» (акционерное общество) молодым ученым на научные исследования. 6. Стипендии Ассоциации выпускников ТПУ. 7. Приобретение оборудования для научного парка ТПУ

штатные сотрудники фонда трудятся за символическую оплату (1–2 тыс. руб. на сотрудника в месяц). Бремя по привлечению новых и информированию действующих жертвователей в ходе реализации проектов, финансируемых эндаумент-фондом, несут руководители соответствующих проектов и их добровольные помощники. Реализация волонтерской модели несет риски замедления темпов роста пожертвований в силу возможного снижения мотивации сотрудников эндаумент-фонда по мере роста нагрузки либо в силу разочарования в деятельности.

2.1. Инерционный сценарий развития

Вследствие предполагаемого снижения уровня доходности активов в 2016–2020 гг. даже при условии сохранения годовой суммы пожертвований, предполагается снижение объема средств, которые эндаумент-фонд УрФУ будет способен направлять на реализацию проектов (табл. 6).

Из инерционного сценария видно, что через несколько лет эндаумент-фонд может столкнуться с трудностями по финансированию проектов, несмотря на ежегодный рост активов. Инерционный сценарий развития волонтерской модели построен на следующих допущениях и ограничениях:

1. Основной прирост активов осуществляется за счет пожертвований по публичному договору (табл. 7) – именно этот тип жертвователей на сегодняшний день наиболее стабилен.

2. Количество целевых капиталов эндаумент-фонда УрФУ и количество финансируемых ими проектов не будет изменяться и составит семь целевых капиталов и 18 проектов на протяжении всего периода прогноза (влияет на административно-управленческую нагрузку).

3. Поступления, которые фонд может использовать для осуществления собственной деятельности в соответствии с Федеральным законом

Таблица 6

Инерционный сценарий развития волонтерской модели

Показатели	Год			
	2016 (прогноз)	2020 (прогноз)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Активы, том числе	68 241	115 604	183 486	264 500
– пожертвования текущего периода	10 748	13 310	12 896	17 783
– капитализация активов за счет экономии на расходах	322	399	387	533
Поступления фонда, итого	9086	5390	6563	8308
– доход от доверительного управления за предыдущий год	8548	4724	5919	7419
– 5 % от пожертвований	537	666	645	889
Расходы, итого	8763	4991	6177	7775
– реализация проектов фонда	7875	4281	5368	6738
– вознаграждение управляющей компании	618	378	473	594
– административно-управленческие, в т. ч.:	335	407	423	543
• заработная плата	56	66	77	88
• затраты на привлечение пожертвований (агентские договоры)	215	266	258	356
• ежегодный аудит деятельности фонда	64	75	88	99
Возврат отчислений в активы/дефицит АУР	322	399	387	533
Показатели экономической эффективности				
Дисконтированные активы фонда, приведенные к ценам 2015 г.	63 896	92 527	125 339	158 455
Дисконтированный денежный поток расходов на проекты, приведенный к ценам 2015 г.	7314	3366	3607	3977
– доля затрат на проекты в расходах	89,1 %	84,3 %	85,5 %	85,4 %
– отношение затрат на проекты к объему активов в предыдущем периоде (эффективность)	13,7 %	4,1 %	3,1 %	2,7 %

Таблица 7

Темпы привлечения пожертвований (нарастающим итогом) в рамках инерционного сценария

Прогнозируемые показатели пожертвований	2016 г.	2030 г.	Темпы роста, в %	Примечание
Пожертвования более 1 млн руб.				Модель предполагает увеличение жертвователей на одного человека каждые два года
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	29 540	47 844	162	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	15	22	146	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	1969	3078	156	
Пожертвования от 100 тыс. руб. до 1 млн руб.				Модель предполагает ежегодное привлечение пяти жертвователей
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	13 555	58 859	283	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	51	121	237	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	266	415	156	
Пожертвования менее 100 тыс. руб.				Модель предполагает ежегодное привлечение 700 жертвователей
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	20 793	58 859	283	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	7000	16 800	240	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	2,970	4,643	156	
Пожертвования по публичному договору				Модель предполагает ежегодное привлечение 5000 жертвователей
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	7663	117 506	1533	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	6386	76 386	1196	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.*	1,200	1,876	156	

*Средняя сумма пожертвований увеличивается пропорционально прогнозируемому уровню инфляции.

«О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [14], формируются из трех источников:

- отчисления с доходов от размещения активов в прошлом году на административно-управленческие расходы (далее АУР) (не более 10 % от доходов);
- отчисления от суммы привлеченных пожертвований на административно-управленческие расходы (не более 5 % от привлеченных пожертвований);
- отчисления с доходов от размещения активов в прошлом году на вознаграждение управляющей компании (не более 10 % от доходов).

4. Доходы фонда формируются от управления активами управляющей компанией за прошлый год. Модель предполагает снижение уровня доходности активов пропорционально снижению инфляции [15] (табл. 8).

5. Административно-управленческие расходы включают:

- затраты на заработную плату сотрудников, фактически составившие в 2015 г. 52 тыс. руб. и индексацию данных затрат на уровень инфляции;
- затраты на привлечение жертвователей – в среднем в размере 2 % от суммы привлеченных пожертвований (для различных целевых капиталов установлены

Таблица 8

Основные экономические допущения в модели, в %

Допущения	Год				
	2015	2016	2020	2025	2030
Инфляция [15]	12,9	6,8	4,0	2,9	2,6
Доходность активов	14,95	7,9	4,6	3,4	3,0
Доходность от размещения активов за вычетом инфляции	2,1	1,1	0,6	0,5	0,4
Процент вознаграждения управляющей компании от доходов	4,95	7,2	8,0	8,0	8,0

Нормативная калькуляция ежегодных затрат фонда

АУР в 2016 г.	Волонтерская модель	Нормативный расчет	Нормативы
ФОТ (фонд оплаты труда), включая социальные взносы	56	896	Рассчитано исходя из численности АУП (административно-управленческого персонала) – четыре сотрудника с занятостью 0,25 ставки и средней заработной платой 58 тыс. руб. в месяц (среднемесячный доход АУП УрФУ в 1 кв. 2016 г.), включая социальные взносы
Затраты на PR-эндаумента	—	121	Затраты на информирование одного донора: – категории свыше 1 млн руб. – 1400 руб. в год (фуршет и презентационные материалы); – от 100 тыс. руб. до 1 млн руб. – 700 руб. в год (кофе-брейк и материалы); – до 100 тыс. руб. – 26 руб. в год (брошюра); – публичные пожертвования – 7 руб. в год (листовка)
Аренда помещений для фонда	—	161	4,5 м ² на одно рабочее место и стоимости аренды 748 руб./м ² в мес.
Содержание рабочих мест	—	108	Офисная техника, иные расходы 27 тыс. руб. в год на одно рабочее место
Аудит деятельности фонда	64	64	Рыночная стоимость
Накладные расходы	—	150	Комиссии за РКО (расчетно-кассовое обслуживание), почта и т. п. из расчета 22 тыс. руб. в год на один целевой капитал
Агентские на привлечение пожертвований	215	215	2% от суммы привлеченных пожертвований
ИТОГО	335	1713	
Средства фонда, которые могут быть направлены на АУР	1392		Рассчитаны как 10% от доходов от размещения активов 855 и 5% от привлеченных пожертвований 537
Профицит	+1057*	-321	

Примечание: *Профицит условный, так как в рамках «волонтерской» модели данные средства не изымаются из активов и затрат на финансирование проектов.

различные нормы отчислений от 0 до 5 %);

- вознаграждения управляющей компании – в среднем из расчета 8% от суммы полученных доходов от размещения активов;
- «неиспользованные лимиты» расходов в рамках данной модели возвращаются в активы эндаумент-фонда.

Как было сформулировано ранее, ключевым риском «волонтерской» модели может оказаться реализация административно-управленческих функций и функций продвижения эндаумент-фонда фактически в волонтерском и эпизодическом режиме (табл. 9).

Исходя из нормативных расчетов условный недостаток средств на АУР в 2016 г. составляет 321 тыс. руб. При прогнозировании на 2017–2030 гг. дефицит средств на АУР имеет тренд к увеличению до 1–1,5 млн руб. в год в связи

со снижением уровня доходности активов, с одной стороны, и ростом издержек вследствие инфляции – с другой. К счастью, волонтерская модель делает этот дефицит условным. Однако почти двукратное снижение возможностей фонда по финансированию проектов вполне реально и требует новых решений от руководства фонда.

2.2. Сценарий перехода от волонтерской модели на экономически автономный режим

Нами оценена возможность достижения экономической автономии эндаумент-фонда к 2025 г. Основные параметры сценария экономической автономии представлены в табл. 10. Исходя из обозначенных ранее ограничений и нормативных подходов к расчету АУР, экономическая автономия может быть достигнута при следующих условиях:

- 1) объем активов фонда превысит 300 млн руб.;

Сценарий достижения экономической автономии эндаумента к 2025 г.

Показатели	Год			
	2016 (прогноз)	2020 (прогноз)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Активы, том числе	67 918	136 709	321 980	756 415
– пожертвования текущего периода	10 748	23 334	48 754	118 765
– капитализация активов за счет экономии на расходах	—	—	—	—
Поступления фонда, итого	9407	7026	11 894	22 852
– доход от доверительного управления за предыдущий год	8548	5257	9499	19 137
– 5 % от пожертвований	537	1167	2438	5938
Расходы, итого	9407	7026	11 936	25 050
– реализация проектов фонда	7076	4310	7789	15 671
– вознаграждение управляющей компании	618	421	760	1529
– административно-управленческие расходы, в том числе:	1713	2295	3345	5652
• фонд оплаты труда, включая социальные взносы	896	1048	1228	1400
• затраты на PR целевого капитала	121	216	481	1123
• аренда помещений для персонала фонда	161	189	221	252
• содержание рабочих мест	107	125	146	167
• аудит деятельности фонда	64	75	88	100
• накладные расходы	150	175	205	234
• затраты на привлечение пожертвований (агентские договоры)	215	467	975	2375
Возврат отчислений в активы/дефицит на АУР	-321	-602	43	2197
Показатели экономической эффективности				
Дисконтированные активы фонда, приведенные к ценам 2015 г.	63 594	109 419	219 927	452 363
Дисконтированный денежный поток расходов на проекты, приведенный к ценам 2015 г.	6626	3450	5321	9388
– доля затрат на проекты в расходах	75,2 %	61,4 %	65,5 %	68,6 %
– отношение затрат на проекты к объему активов в предыдущем периоде (эффективность)	12,4 %	3,8 %	2,9 %	2,5 %

2) объем ежегодных пожертвований составит не менее 45 млн руб. в год;

3) количество целевых капиталов и финансируемых проектов неизменно.

Если исходить из сформировавшихся механизмов сбора средств, то для реализации данного сценария должны быть достигнуты значительные темпы прироста числа жертвователей, преимущественно за счет массовых жертвователей со средней суммой пожертвования от 1 до 5 тыс. руб. (табл. 11).

Видно, что переход на экономическую автономию невозможен без изменения размера пожертвований и организационной модели деятельности.

Очевидно, что показанный в таблице рост жертвователей нереален. Что говорит, на наш взгляд, о необходимости развития работы с жертвователями в категориях «крупные» и «средние» и о необходимости дальнейшего развития механизмов поддержки волонтерской деятельности. Важно также, что рост АУР не сопровождается ростом средств на проекты, что ставит перед нами в будущем задачу выработки новых, не типовых подходов к использованию наемного труда в проекте.

2.3. Сценарий превращения эндаумент-фонда во влиятельного стратегического партнера УрФУ

Рассматривая различные модели и сценарии развития эндаумент-фонда, необходимо отметить,

**Темпы привлечения пожертвований (нарастающим итогом)
при переходе на экономическую автономию**

Прогнозируемые показатели пожертвований	2016 г.	2030 г.	Темпы роста, в %	Примечание
Пожертвования более 1 млн руб.				Модель предполагает увеличение жертвователей на одного человека каждые два года
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	29 540	47 844	162	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	15	22	146	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	1969	3078	156	
Пожертвования от 100 тыс. руб. до 1 млн руб.				Модель предполагает ежегодный прирост привлекаемых жертвователей на одного человека в год с пяти жертвователей в 2016 г. до 18 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	13 555	71 931	531	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	51	212	416	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	266	415	156	
Пожертвования менее 100 тыс. руб.				Модель предполагает ежегодный прирост жертвователей на 25 % с 700 жертвователей в 2016 г. до 5 155 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	20 793	339 963	1635	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	7000	82 046	1172	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	2,970	4,643	156	
Пожертвования по публичному договору				Модель предполагает ежегодное увеличение числа жертвователей на 500 человек с 5 000 жертвователей в 2016 г. до 19 000 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	7663	293 194	3826	
Суммарное количество доноров, чел.	6386	181 386	2840	
Средняя сумма пожертвований, тыс. руб.	1,200	1,876	156	

что все ранее рассмотренные варианты не обеспечивают возможности формирования за счет доходов эндаумент-фонда достаточного объема финансирования для оказания существенного влияния на развитие университета.

По итогам 2015 г. объем всех поступлений в УрФУ составил 8 млрд руб. Предположим, что эндаумент-фонд будет стратегическим партнером, если объем финансирования, генерируемый фондом, будет составлять не менее 1 % от бюджета УрФУ. С учетом инфляции в 2030 г. объем расходов эндаумента на проекты должен составить

не менее 130 млн руб. (табл. 12, 13) Данная мощность при заданных макроэкономических допущениях может быть достигнута в 2030 г. при выполнении следующих условий:

- 1) объем активов не менее 6 млрд руб.;
- 2) привлечение средств стратегических партнеров в общем объеме 5 млрд руб., так как предельные темпы роста за счет массовых, крупных и средних пожертвований исчерпаны в рамках предыдущего сценария;
- 3) количество целевых капиталов и финансируемых проектов неизменно.

Таблица 12

Сценарий достижения стратегического объема эндаумента в 2030 г.

Показатели	Год			
	2016 (прогноз)	2020 (прогноз)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Активы, том числе	67918	1 192 268	3 504 742	6 094 597
Пожертвования текущего периода	10 748	23 334	51 454	118 687
Поступления фонда, итого	9086	55 167	122 269	185 483
– доход от доверительного управления за предыдущий год	8548	54 000	119 697	179 549
– 5 % от пожертвований	537	1167	2573	5934

Продолжение табл. 12

Показатели	Год			
	2016 (прогноз)	2020 (прогноз)	2025 (прогноз)	2030 (прогноз)
Расходы, итого	9407	55 167	122 269	185 483
– реализация проектов фонда	7076	44 280	98 151	147 230
– вознаграждение управляющей компании	618	4320	9576	14 364
– административно-управленческие расходы (АУР), в том числе:	1713	2298	3405	5659
• фонд оплаты труда, включая социальные взносы	896	1048	1228	1400
• затраты на PR целевого капитала	121	220	487	1132
• аренда помещений	161	189	221	252
• содержание рабочих мест	107	125	146	167
• аудит деятельности фонда	64	75	88	100
• накладные расходы	150	175	205	234
• затраты на привлечение пожертвований (агентские договоры)	215	467	1029	2374
Возврат отчислений в активы/дефицит на АУР	-321	4269	11 138	18 230
Показатели экономической эффективности				
Дисконтированные активы фонда, приведенные к ценам 2015 г.	63 594	954 266	2 394 092	3 651 104
Дисконтированный денежный поток расходов на проекты, приведенный к ценам 2015 г.	6626	35 441	67 047	88 201
– доля затрат на проекты в расходах	75,2 %	87,0 %	88,3 %	88,0 %
– отношение затрат на проекты к активам в предыдущем периоде (эффективность)	12,4 %	3,8 %	2,9 %	2,5 %

Таблица 13

**Темпы привлечения пожертвований (нарастающим итогом),
сценарий стратегический партнер**

Прогнозируемые показатели пожертвований	2016 г.	2030 г.	Темпы роста, в %	Примечание
Пожертвования более 1 млн руб.				Предполагается увеличение доноров на одного человека каждые два года со средней суммой 2–3 млн руб. В 2019, 2024 и 2029 гг. предполагается разовые особо крупные пожертвования
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	29 540	5 049 890	17 095	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	15	26	173	
Средняя сумма пожертвований*, тыс. руб.	1969	3078**	156	
Пожертвования от 100 тыс. руб. до 1 млн руб.				Модель предполагает ежегодное прирост привлекаемых жертвователей на одного человека в год с пяти жертвователей в 2016 г. до 18 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	13 555	71 931	531	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	51	212	416	
Средняя сумма пожертвований*, тыс. руб.	266	415	156	

Прогнозируемые показатели пожертвований	2016 г.	2030 г.	Темпы роста, в %	Примечание
Пожертвования до 100 тыс. руб.				Модель предполагает ежегодный прирост жертвователей на 25 % с 700 жертвователей в 2016 г. до 5155 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	20 793	339 963	1635	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	7000	82 046	1172	
Средняя сумма пожертвований*, тыс. руб.	2,970	4,643	156	
Публичные пожертвования				Модель предполагает ежегодное увеличение числа жертвователей на 500 человек с 5000 жертвователей в 2016 г. до 19000 жертвователей в 2030 г.
Суммарный объем пожертвований, тыс. руб.	7663	293 194	3826	
Количество жертвователей (суммарное), чел.	6386	181 386	2840	
Средняя сумма пожертвований*, тыс. руб.	1,200	1,876	156	

* Средняя сумма пожертвований увеличивается пропорционально прогнозируемому уровню инфляции.

** Без учета особо крупных пожертвований.

Таблица 14

Сравнительный анализ параметров экономической эффективности рассмотренных сценариев

Показатель экономической эффективности	Значения показателей в 2030 г.		
	Волонтерская модель (инерционный сценарий)	Сценарий достижения финансовой автономии к 2025 г.	Сценарий достижения стратегического объема в 2030 г.
Активы фонда, приведенные к 2015 г. с учетом дисконтирования, тыс. руб.	158 455	452 363	3 651 104
Денежный поток расходов на проекты, приведенный к ценам 2015 г., тыс. руб.	3977	9388	88 201
Доля затрат на проекты в расходах	85,4%	68,6%	88,0%
Отношение затрат на проекты к активам в предыдущем периоде (эффективность)	2,7%	2,5%	2,5%
Год выхода эндаумента на автономное обеспечение АУР	—	2025	2019
Недостаток финансирования АУР (суммарно за 2016–2030 гг.), тыс. руб.	—	4471	1717
Критические ограничения, которые необходимо преодолеть для реализации сценария	Наличие волонтеров, осуществляющих административную работу и реализацию проектов на весь период	Интенсификация привлечения массовых пожертвований суммой до 100 тыс. руб. Наличие источников покрытия дефицита средств на АУР либо выработка новых инструментов организации деятельности	Привлечение особо крупных доноров на сумму 5 млрд руб. Интенсификация привлечения массовых пожертвований. Наличие источников покрытия дефицита средств на АУР либо выработка новых инструментов организации деятельности

Сравним три полученных сценария (табл. 14). Видно, что деятельность эндаумент-фонда в рамках реализуемой в сейчас волонтерской модели, несмотря на возможный рост активов к 2030 г. до 150–160 млн руб., не обеспечит значимого в масштабах университета потока финансирования. Кроме того, реализация данной модели в длительном периоде времени содержит значимые риски потери темпов роста и качества управления ввиду снижения заинтересованности волонтеров, осуществляющих административные и иные функции.

Перевод деятельности эндаумента в режим финансовой автономии, при котором АУР будут покрываться за счет поступлений фонда в рамках действующих законодательных ограничений, возможен при многократной интенсификации привлечения пожертвований. При этом не ясен механизм покрытия дефицита административно-управленческих издержек на период до момента достижения финансовой автономии (10 лет).

Формирование в течение 15 лет эндаумента, способного генерировать значимые для УрФУ объемы финансирования (более 1% от годового бюджета), не может быть достигнуто за счет роста количества пожертвований и возможно лишь при внесении особо крупных пожертвований объемом порядка 5 млрд руб.

Заключение

Модель реализации эндаумента для молодого большого университета в формате «народного» фонда пока уникальна для российских вузов. Для большинства из них свойственны формирование и пополнение целевых капиталов за счет относительно крупных пожертвований, единое руководство фондов, один целевой капитал.

Большое же количество жертвователей, чья поддержка индивидуализирована, разнообразие целевых капиталов и проектов создают необходимость эндаумент-фонду УрФУ быть максимально открытым и доступным для различных массовых аудиторий. Эта компетенция должна стать со временем дополнительным преимуществом, как и активное участие студенчества, которое позволяет с самого начала обучения информировать студентов о такой возможности поддержки университета, как эндаумент, и привлекать средства на всех крупных студенческих мероприятиях. Модель, «народный» фонд УрФУ имеет свои ограничения, одним

из которых в ближайшем будущем может стать ныне существующая «волонтерская» модель. Понимание этого ограничения заставит выработать новые механизмы поддержки добровольного участия в организации деятельности эндаумент фонда, в т. ч. по новому осмыслить цели и характер этого явления. Отдельной непростой задачей по дальнейшему развитию организационных механизмов может стать определение способов сочетания волонтерской и наемной деятельности.

Список литературы

1. *Власенко М. В.* Особенности создания и условия функционирования эндаумент-фондов в России и США // Человек. Сообщество. Управление. 2008. № 2. С. 37–44.
2. *Губжева Л. А.* Проблемы повышения эффективности формирования и использования целевого капитала в Российской Федерации // Основы экономики, управления и права. 2012. № 3 (3) [Электронный ресурс]. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-effektivnosti-formirovaniya-i-ispolzovaniya-tselevogo-kapitala-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 25.05.2016)
3. Исследование владельцев капиталов России 2015 // Центр управления благосостоянием и филантропии [Электронный ресурс]. URL: <http://wtc.skolkovo.ru/ru/wtc-home/research/vladeltsy-kapitalov-rossii> (дата обращения: 06.06.2016).
4. *Миркин Я. М., Бахтараева К. Б.* Эндаумент-фонды (фонды целевого капитала) государственных и муниципальных образовательных учреждений: организация деятельности, состояние и перспективы развития : практ. руководство. М.: Финансовый университет, 2010. 144 с.
5. О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций : Федеральный закон от 30.12.2006 № 275-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2007/01/11/nko-kapital-dok.html> (дата обращения: 15.06.2016)
6. О создании федеральных университетов в Северо-Западном, Приволжском, Уральском и Дальневосточном федеральных округах : Указ Президента Российской Федерации от 21.10.2009 г. № 1172 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/29995> (дата обращения: 16.05.2016).
7. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие образования» на 2013–2020 годы : Распоряжение Правительства Российской Федерации от 22.11.2012 года № 2148-р [Электронный ресурс]. URL: <http://government.ru/docs/3342/> (дата обращения: 16.05.2016).
8. Программа «Целевой капитал» [Электронный ресурс]. URL: <http://endowment.donorsforum.ru> (дата обращения: 07.06.2016).
9. *Сандлер Д. Г., Зорина А. Д.* Интеграция многообразия на основе ценностей развития // Университ. управление: практика и анализ. 2016. № 2. С. 35–50.

10. Субанова О. С. Фонды целевых капиталов некоммерческих организаций: формирование, управление, использование : монография. М.: КУРС, 2011. С. 120

11. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gks.ru> (дата обращения: 25.05.2016)

12. Фонд по формированию целевого капитала на развитие УрФУ [Электронный ресурс]. URL: <http://urfu.ru/ru/endowment/> (дата обращения: 13.06.2016).

13. Фонд развития МГИМО [Электронный ресурс]. URL: <http://fund.mgimo.ru/> (дата обращения: 13.06.2016).

14. Фонд целевого капитала СВФУ [Электронный ресурс]. URL: <http://s-vfu.ru/universitet/o-vuze/fond-tselevogo-kapitala> (дата обращения: 15.06.2016).

15. Фонд целевого капитала ТПУ [Электронный ресурс]. URL: <http://endowment.tpu.ru/> (дата обращения: 13.06.2016).

DOI 10.15826/umj.2016.104.036

*D. G. Sandler, A. D. Presnyakova, D. A. Melnik, S. V. Makshanova, N. A. Ostanina**

Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin, Ekaterinburg, Russia

MASS ENDOWMENT IN THE URAL FEDERAL UNIVERSITY: ISSUES AND SPECIFICS

Key words: young university, endowment, financial model, university endowment fund, mass endowment, crowdfunding, organizational strategy.

The article describes the experience of creating and developing university endowment fund. Analysis of the influence of large size and university reorganization process on endowment organization strategy allows for stating that we have found a set of effective solutions for a large young university. The experience of target funds forming and functioning allows for identifying a set of public endowment typical features that bring it closer to crowd funding model. The use of long term financial modeling allows for more accurate definition of two basic advantages and at the same time limitations of existing activity model: reliance solely on volunteers and focusing on a small donations segment. The article presents a set of hypotheses concerning long term endowment fund strategy.

References

1. Vlasenko M. V. Osobennosti sozdaniya i usloviya funkcionirovaniya jendaument-fondov v Rossii i SShA [Features of the existence and modalities of charities in the United States and Russia]. *Chelovek. Soobshchestvo. Upravlenie* [Human. Community. Management]. 2008, № 2, pp. 37–44.

2. Gubzheva L. A. Problemy povysheniya jeffektivnosti formirovaniya i ispol'zovaniya celevogo kapitala v Rossijskoj Federacii [Problems of increase of efficiency of formation and use of endowment in the Russian Federation]. *Osnovy jekonomiki, upravleniya i prava* [Basics of economics, management and law]. 2012. № 3 (3), available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/problemy-povysheniya-effektivnosti-formirovaniya-i-ispolzovaniya-tselevogo-kapitala-v-rossiyskoj-federatsii> (accessed: 25.05.2016).

3. *Issledovanie vladel'cev kapitalov Rossii 2015* [Investigation of the owners of capital in 2015]. Centr upravleniya blagosostojaniem i filantropii [Wealth

Transformation Centre], available at: <http://wtc.skolkovo.ru/ru/wtc-home/research/vladeltsy-kapitalov-rossii> (accessed: 06.06.2016).

4. Mirkin Ja.M., Bahtaraeva K. B. *Jendaument-fondy (fondy celevogo kapitala) gosudarstvennyh i municipal'nyh obrazovatel'nyh uchrezhdenij: organizacija dejatel'nosti, sostojanie i perspektivy razvitija: Prakticheskoe rukovodstvo* [Endowment funds, state and municipal educational institutions: the organization of activities, status and development prospects: A practical guide]. M.: Finansovyy universitet, 2010. 144 p.

5. *O porjadke formirovaniya i ispol'zovaniya celevogo kapitala nekommercheskih organizacij* [On the order of formation and use of non-profit organizations endowment]. Federal'nyj zakon ot 30.12.2006 № 275-FZ, available at: <https://rg.ru/2007/01/11/nko-kapital-dok.html> (accessed: 15.06.2016).

Daniil G. Sandler—Candidate of sciences (economics), Associate Professor, Vice-Rector for Economics and Strategy, Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin, Mira str., 19, Ekaterinburg, Russia, 620002, tel. +7 (343) 375–46–45, d.g.sandler@urfu.ru.

Anastasia D. Presnyakova—Deputy Chairman of the work with partners, Students' Union of Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin; Mira Str. 19, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; +7 (343) 389–94–18; a.d.cherepanova@urfu.ru.

Dmitry A. Melnik—Head of the Office of Strategic Development and Marketing, Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin; Mira Str. 19, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; +7 (343) 375–47–98; d.a.melnik@urfu.ru.

Svetlana V. Makshanova—Head of the Division of Property management, Corporate performance and Providing construction of a new university campus, Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin; Sofia Kovalevskaya Str. 5, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; +7 (343) 375–41–38; s.v.makchanova@urfu.ru.

Natalia A. Ostanina—Head of Analytical Development at the Office of Strategic Development and Marketing, Ural Federal University named after the President of Russia B. N. Yeltsin; Mira Str. 19, Yekaterinburg, 620002, Russian Federation; +7 (343) 375–93–96; n.a.ostanina@urfu.ru.

6. *O sozdanii federal'nyh universitetov v Severo-Zapadnom, Privolzhskom, Ural'skom i Dal'nevostochnom federal'nyh okrugah* [On the creation of federal universities in North-Western, Volga, Urals and Far Eastern federal regions]: ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 21.10.2009 g. № 1172 [Decree of the President date 21.10.2009 № 1172], available at: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/29995> (accessed: 16.05.2016).

7. *Ob utverzhenii gosudarstvennoj programmy Rossijskoj Federacii «Razvitie obrazovanija» na 2013–2020 gody* [About approving state program of the “Development of Education” for 2013–2020]: rasporyazhenie Pravitel'stva Rossijskoj Federacii ot 22.11.2012 goda № 2148-r [Russian Federation Government order date 22.11.2012 № 2148-r], available at: <http://government.ru/docs/3342/> (accessed: 16.05.2016).

8. *Programma «Celevoj kapital»* [The program «Endowment»], available at: <http://endowment.donorsforum.ru> (accessed: 07.06.2016).

9. Sandler D. G., Zorina A. D. Integracija mnogoobrazija na osnove cennostej razvitija [Diversity Integration on the

basics of development values]. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz* [Journal University Management: Practice and Analysis]. 2016, № 2 (102), pp. 35–50.

10. Subanova O. S. *Fondy celevykh kapitalov nekommercheskich organizacij: formirovanie, upravlenie, ispol'zovanie: monografija* [Funds targeted capital of non-profit organizations: the formation, management and use of: a monograph]. M.: KURS, 2011. 120 p.

11. *Federal'naja sluzhba gosudarstvennoj statistiki* [Federal State Statistics Service], available at: <http://www.gks.ru> (accessed: 25.05.2016).

12. *Fond po formirovaniju celevogo kapitala na razvitie UrFU* [Endowment fund for the UrFU Development], available at: <http://urfu.ru/ru/endowment/> (accessed: 13.06.2016).

13. *Fond razvitiija MGIMO* [MGIMO Development fund], available at: <http://fund.mgimo.ru/> (accessed: 13.06.2016).

14. *Fond celevogo kapitala SVFU* [Endowment fund NEFU], available at: <http://s-vfu.ru/universitet/o-vuze/fond-tselevogo-kapitala> (accessed: 15.06.2016).

15. *Fond celevogo kapitala TPU* [TPU Endowment fund], available at: <http://endowment.tpu.ru/> (accessed: 13.06.2016).

