

12. Воронцов, Е. В. Управление человеческими ресурсами как функция кадрового менеджмента / Е. В. Воронцов // Проблемы прогнозирования и государственного регулирования социально-экономического развития : материалы XIX Междунар. науч. конф., Минск, 18–19 окт. 2018 г. : в 3 т. / НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь ; редкол.: В. В. Пинигин [и др.]. — Минск, 2018. — Т. 1. — С. 50–54.

Vorontsov, E. V. Human resource management as a function of personnel management / E. V. Vorontsov // Problems of forecasting and state regulation of socio-economic development : materials of the XIX Intern. sci. conf., Minsk, 18–19 Oct., 2018 : in 3 vol. / Research Econ. Inst. of the Min. of Economy of the Rep. of Belarus ; editorial board: V. V. Pinigin [et al.] — Minsk, 2018. — Vol. 1. — P. 50–54.

13. Управление человеческими ресурсам : энцикл. / под ред. М. Пула, М. Уорнера ; пер. с англ. А. Годин [и др.]. — М. : Питер, 2002. — 1197 с. : ил., табл.; 25 см.

Human Resource Management : encycl. / edited by M. Poole, M. Warner ; transl. from engl. A. Godin [et al.]. — Moscow [et al.] : Piter, 2002. — 1197 p. : ill., table; 25 cm.

14. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами : учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева. — М. : ТК Велби : Изд-во Проспект, 2005. — 240 с.

Sokolova, M. I. Human Resource Management : textbook / M. I. Sokolova, A. G. Dementieva. — Moscow : TK Velbi : Prospect Publ. House, 2005. — 240 p.

15. Щербина, В. В. Рационализирующие диагностические управленческие социальные технологии : монография / В. В. Щербина. — М. : Новый хронограф, 2018. — 416 с.

Shcherbina, V. V. Rationalizing diagnostic managerial social technologies : monograph / V. V. Shcherbina. — Moscow : Novy khronograf, 2018. — 416 p.

16. Управление человеческими ресурсами : учеб.-метод. пособие. — М. : Элит, 2016. — 349 с.

Human resource management : an educational and methodological guide. — Moscow : Elite, 2016. — 349 p.

Статья поступила в редакцию 13.01.2021 г.

УДК 39.138(075.8)

K. Golubev
BSEU (Minsk)

SOME ISSUES OF THE ACTIVITIES OF AN ENDOWMENT OF A HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTION

The article analyzes the activities of an endowment fund as a way of financing a university. The author examines the problems of the financial resources of a university as part of the management system of a non-profit organization. As an example, the analysis of the endowment market in the Russian Federation, which began to form in 2007, is given. The experience of Russian university endowments can be useful for Belarusian universities.

Keywords: *university; a non-profit organization; endowment; finance; resources; management; capital; mission; promotion; income; budget.*

К. И. Голубев
доктор экономических наук, доцент
БГЭУ (Минск)

НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭНДАУМЕНТ-ФОНДА ВЫСШЕГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ

В статье анализируется деятельность эндаумент-фонда как способа финансирования университета. Автор рассматривает проблемы финансовых ресурсов университета как части системы

управления некоммерческой организацией. В качестве примера приводится анализ рынка эндаументов в Российской Федерации, который начал формироваться в 2007 г. Опыт деятельности университетских эндаументов России может быть полезен для университетов Беларуси.

Ключевые слова: университет; некоммерческая организация; эндаумент; финансы; ресурсы; управление; капитал; миссия; продвижение; доход; бюджет.

Высшее учебное заведение по своему организационно-правовому статусу является некоммерческой организацией, основной особенностью которой, согласно ст. 46 Гражданского кодекса Республики Беларусь, является то, что такая организация не имеет извлечение прибыли в качестве цели и не распределяет полученную прибыль между участниками. Для некоммерческой организации законодательство в перечне основных допустимых целей указывает и образовательные. Перманентной задачей для некоммерческих организаций является определение путей поиска финансовых ресурсов. Таким образом, важнейшей задачей является определение способов формирования постоянного потока финансовых ресурсов, обеспечивающего рентабельность организации при выполнении ее миссии [1, с. 511–513], причем этот аспект может стать существенной проблемой, заняв первое место в деятельности организации и затмив все остальное, включая основные цели и миссию.

Одним из путей получения постоянного источника доходов в мировой практике деятельности университетов является использование эндаумент-фондов. В самом общем виде под целевым капиталом (эндаументом) понимается часть имущества некоммерческой организации, сформированная за счет благотворительных взносов в виде денежных средств, которые передаются в доверительное управление управляющей компании для получения дохода. Наиболее известный в мире эндаумент — Нобелевский фонд, созданный согласно завещанию умершего в 1896 г. Альфреда Нобеля, распорядившегося выделить для этого 31 млн шведских крон. На конец 2019 г. размер фонда составлял 4,9 млрд шведских крон (500 млн дол. США). Эндаумент-фонды есть более, чем у 800 вузов США и Канады, суммарный объем их активов на конец 2018 г. превысил 770 млрд дол. США. О значимости эндаументов можно судить по расчетам, согласно которым в университетах США поступления из целевых фондов составляют до половины их бюджетов [2, с. 38]. Самым крупным фондом целевого капитала в мире является именно фонд университета — фонд Гарвардского университета, стоимость которого по состоянию на 30.06.2020 г. составляла 41,9 млрд дол. США [3].

Функционирование эндаумент-фонда. Говоря о системе высшего образования Беларуси, можно отметить, что целевой капитал является одним из возможных механизмов, способных частично снизить нагрузку на государственный бюджет, который в настоящее время обеспечивает ее финансирование. Одним из первых шагов по формированию законодательной базы для деятельности эндаументов вузов в Беларуси является постановление Совета Министров № 41 от 21.01.2019 г., которым утвержден комплекс мероприятий по развитию национальной инновационной системы, включающий постановку задачи по разработке нормативного правового акта, предусматривающего создание фондов целевого капитала (эндаумент-фондов) в учреждениях высшего образования. Так как система высшего образования Беларуси похожа на российскую, может быть полезным изучение опыта российских вузов по поиску дополнительных источников денежных ресурсов. В современной России еще 30.12.2006 г. принят Федеральный закон № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (далее — Федеральный закон № 275-ФЗ). Согласно ст. 2 данного закона, целевой капитал — это часть имущества некоммерческой организации, сформированная за счет пожертвований, внесенных жертвователем в виде денежных средств, переданная некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финанси-

ния уставной деятельности некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций.

Обычно высшим органом управления фондом является его правление, президиум или высший совет. Надзор осуществляется попечительским советом, коллегиальным органом в котором обычно состоят крупнейшие жертвователи, специалисты по использованию доходов от целевого капитала, представители доходополучателя, известные публичные граждане, государственные чиновники. Операционную деятельность осуществляют директор и всего несколько сотрудников. Следует отметить, что обычно сотрудники эндаумент-фонда вуза связаны с ним трудовыми отношениями, лишь изредка привлекаются сторонние сотрудники [4, с. 144]. В этой связи следует отметить важность эффективного управления использованием общих ресурсов (в том числе управленческих кадров) с целью обеспечения достижения синергизма в деятельности вуза и его эндаумента [5, с. 68–75].

С целью объединения некоммерческих и коммерческих организаций Российской Федерации, а также физических лиц, работающих в сфере целевых капиталов, в интересах развития отрасли в России была создана (решением Министерства юстиции Российской Федерации от 27.12.2019 г.) Национальная ассоциация участников рынка целевого капитала (Национальная ассоциация эндаументов, НАЭ). По данным НАЭ к 2020 г. (на 31.12.2019 г.) в Российской Федерации зарегистрирован 221 фонд целевого капитала, из них 188 действующих. За 2019 г. фонды аккумулировали 28,96 млрд руб. (за 2018 г. — 25,64 млрд руб.). При этом 88 % всего объема целевых капиталов находится в 20 фондах. Характерно, что большинство эндаумент-фондов являются целевыми капиталами вузов (97 из 188) [2, с. 38].

Значительное внимание должно быть уделено особенностям доверительного управления имуществом, составляющим целевой капитал. Так, процесс инвестирования целевого капитала может осуществляться только управляющими компаниями, профессионально занимающимися такой деятельностью. Исходя из целей создания эндаумента, управление им должно предполагать минимизацию рисков при получении дохода от его инвестирования. В этой связи особое внимание уделяется видам финансовых инструментов, допустимых для инвестирования. Например, в России допустимые финансовые инструменты перечислены непосредственно в ст. 15 Федерального закона № 275-ФЗ.

Согласно информации кредитного рейтингового агентства «Эксперт РА» (основанного в 1997 г. и являющегося старейшим и крупнейшим российским рейтинговым агентством по числу клиентов и сотрудников) на 30.09.2018 г. из 56 крупнейших организаций, осуществляющих доверительное управление, только 22 работали с активами эндаумент-фондов. Первые пять мест по количеству средств эндаумент-фондов в портфеле занимали следующие компании: Компании бизнеса «ВТБ Капитал Управление Инвестициями» — 7415 млн руб. (0,99 % портфеля), «Газпромбанк — управление активами» — 4730 млн руб. (1,47 % портфеля), «Альфа-Капитал» — 4232 млн руб. (1,33 % портфеля), Компании бизнеса «Сбербанк управление активами» — 2824 млн руб. (0,35 % портфеля), Группа управляющих компаний «ОТКРЫТИЕ» — 1336 млн руб. (0,19 % портфеля). При этом, как можно видеть, процент средств эндаумент-фондов в портфеле является весьма невысокий, т.е. они не имеют большого значения для деятельности управляющих компаний [6].

В связи с тем что рынок эндаументов в Российской Федерации начал формироваться еще в 2007 г., на нем наблюдается тенденция, свойственная для аналогичных зарубежных рынков — значительное место среди эндаументов занимают именно фонды вузов. Так, по данным Национальной ассоциации эндаументов, половина в десятке самых крупных эндаументов России — фонды вузов [7]:

1) фонд «Целевого капитала поддержки и развития Сколковского института науки и технологий» — 4772 млн руб.;

- 2) специализированный фонд целевого капитала Российского фонда культуры — 2270 млн руб.;
- 3) фонд Европейского университета в Санкт-Петербурге (ЕУСПб) — 1764 млн руб.;
- 4) фонд развития Московского государственного института международных отношений (МГИМО) — 1714 млн руб.;
- 5) фонд целевого капитала Российского военно-исторического общества (РВИО) — 1474 млн руб.;
- 6) фонд управления целевым капиталом «Развитие Санкт-Петербургского государственного университета (СПбГУ)» — 1050 млн руб.;
- 7) фонд целевого капитала «Истоки» — 1002 млн руб.;
- 8) целевой капитал Благотворительного фонда «Транссоюз» — 945 млн руб.;
- 9) фонд целевого капитала Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ) — 941 млн руб.;
- 10) фонд поддержки ветеранов фехтования — 929 млн руб.

Деятельность целевого фонда вуза на примере эндаумента МГИМО. Использование целевого капитала является весьма важным для получения вузом постоянного притока дохода, укрепляющего финансовую стабильность и являющегося материальной базой, чтобы планировать свою деятельность на более длительный период. В свою очередь эффективное стратегическое планирование представляет собой основание для развития вуза как некоммерческой организации, предоставляющей определенные социальные блага [8, с. 173]. Таким образом, особого внимания требуют проблемы работы с потенциальными жертвователями, организации системы коммуникаций и информирования о возможности для физических и юридических лиц участия в деятельности эндаумент-фондов.

Не только одним из важнейших, но и одним из сложнейших направлений деятельности эндаумент-фондов вузов является работа с жертвователями. Прежде всего это связано чисто с материальным аспектом по причине слабой заинтересованности компаний и организаций в благотворительности из-за ограниченности льгот по налогообложению юридических лиц. Так, например в России, переданные физическими лицами в фонд целевого капитала средства в определенном объеме освобождаются от уплаты налога на доходы физических лиц, а юридическим лицам льгот по налогу на прибыль для жертвователей не предусмотрено. Существенной проблемой может быть исключение из числа источников фонда целевого капитала бюджетных средств. Так, в России согласно Федеральному закону № 275-ФЗ такая теоретическая возможность допустима, если она установлена иными федеральными законами. Однако в 2014 г. Президент Российской Федерации В. В. Путин практически ее исключил, заявив, что фонды во всем мире формируются в первую очередь из частных источников, в противном случае смысл этого инструмента пропадает [9, с. 13–17].

Для эндаумент-фондов вузов основные направления пожертвований часто связаны с деятельностью их выпускников, которые зачастую являются теми, кто принимает решения об участии организации в благотворительности как руководители и собственники компаний и организаций данной отрасли, руководители их отделов и подразделений). Так, по информации издания *The Chronicle of Higher Education*, самым крупным в истории американских университетов пожертвованием является сделанное миллиардером Майклом Блумбергом Университету Джона Хопкинса (своей альма-матер) — 1,8 млрд дол. США на финансовую поддержку студентов. Заметим, что на втором месте по объему стоят пожертвования в 1 млрд дол. США: от Фонда Билла и Мелинды Гейтс на программу *Gates Millennium Scholars* (1999 г.), от фондов «Открытое общество» Джорджа Сороса на сеть университетов «Открытое общество» (2020 г.), от Фонда Анилы Агарвала на Университет Веданты в Индии (2006 г.) [10].

В этой связи необходимо отметить большую работу МГИМО с выпускниками. Значительную роль призвана сыграть эффективная система коммуникаций, включающая публикацию на сайте (<https://fund.mgimo.ru/about/fin-report>) отчетов о деятельности МГИМО, в том числе отчетов эндаумента. Так, согласно отчетам 2018 г. [11] и 2019 г. [12], ежегодно проводится более 40 мероприятий с выпускниками, а во всем мире создано 33 зарубежные Ассоциации выпускников. Это позволяет использовать различные формы для привлечения средств с участием выпускников: привлечение выпускников к работе в составе правления и попечительского совета фонда; создание отчетов и предоставление информации о деятельности фонда, участие в ежегодных встречах выпускников, проведение совместных с выпускниками фандрайзинговых мероприятий; совместные мероприятия с ассоциацией выпускников и т.д.

В результате, как было показано выше, размер эндаумента МГИМО в 2019 г. достиг 1,7 млрд руб. (в 2018 г. — 1,5 млрд руб.), что составляет около 10 % бюджета. Основная часть портфеля инвестирована в корпоративные, федеральные и субфедеральные облигации, около 20 % инвестировано в долларах США (евроблигации и депозит). Суммарно МГИМО был переведен инвестиционный доход эндаумента в размере 1 млрд руб. Среди основных направлений расходования средств следует отметить выплаты за научную и публикационную активность, социальные выплаты почетным профессорам и ветеранам МГИМО, приглашение иностранных преподавателей, зарубежные командировки и стажировки преподавателей и студентов, участие в международных конкурсах, международную аккредитацию программ МГИМО, обновление ИТ-инфраструктуры МГИМО.

Привлечению средств способствует высокая активность МГИМО, занимающего лидирующие позиции среди российских вузов по индексу медиаактивности. Так, частота упоминания на телевидении, радио, в газетах, журналах и информационных агентствах в 2017 г. составила около 30 000. Особо следует подчеркнуть популярность в сети Интернет. Сайт МГИМО является самым посещаемым среди российских вузов. Статистика посещаемости основного русскоязычного портала в 2018 г. превысила 2,5 млн пользователей в год, а в 2019 г. эта цифра выросла в 2 раза и составила 4,3 млн чел. Расширяется присутствие МГИМО в социальных сетях. Например, в 2019 г. в Facebook охват превысил 700 тыс., в Instagram — 18 тыс., сообщество МГИМО ВКонтакте — 35 тыс. [11, 12].

В связи с разнообразными направлениями деятельности вуза особое внимание необходимо обращать на то, чтобы все эти направления и способы их осуществления соответствовали миссии и позиционированию учебного заведения. Нарушение данного принципа очевидно отразится как на результатах основной деятельности по созданию социального блага, так и на имидже, что приведет к оттоку спонсоров. Это относится и к возможному перекосу в деятельности, когда на первое место может выходить задача увеличения финансирования, тогда как основной деятельностью должно быть создание социального блага [13, с. 140].

Заключение. Принимая во внимание мировой и российский опыт, следует отметить, что в качестве одного из важнейших источников финансов вуза может быть использован целевой капитал. Использование эндаумент-фондов может увеличить финансирование государственной системы высшего образования Беларуси и снизить нагрузку на государственный бюджет. Особое внимание в этой связи необходимо обратить как на создание законодательной базы для полноценного функционирования эндаумент-фондов вузов, так и на совершенствование работы с потенциальными жертвователями, модернизацию системы коммуникаций и информирования, углубление работы с выпускниками и ассоциациями выпускников.

Источники

1. *Котлер, Ф.* Стратегический маркетинг некоммерческих организаций / Ф. Котлер, А. Р. Андресен. — М. : Феникс, 2007. — 854 с.
Kotler, F. Strategic marketing of non-profit organizations / F. Kotler, A. R. Andreasen. — Moscow : Phoenix, 2007. — 854 p.
2. *Евишкин, И.* Благотворительный капитал. Фонды целевого капитала защитили от карантина / И. Евишкин // Деньги. Прил. № 17. — 2020. — 30 июня. — С. 38.
Evishkin, I. Charitable capital. Endowment funds protected from quarantine / I. Evishkin // Money. App. № 17. — 2020. — 30 June. — P. 38.
3. *Rosenberg J.* Harvard Endowment Valued at \$41.9 Billion, Up 2.4 Percent [Electronic resource] / J. Rosenberg // Harvard Magazine. — Mode of access: <https://www.harvardmagazine.com/2020/09/harvard-endowment-41-9-billion-on-7-3-percent-investment-return?page=all>. — Date of access: 20.11.2020.
4. Фонды целевого капитала: перспективы развития в России / В. В. Климанов [и др.] ; под ред. В. В. Климанова. — М. : Благотвор. фонд В. Потанина, 2019. — 208 с.
Endowment funds: development prospects in Russia / V. V. Klimanov [et al.] ; edited by V. V. Klimanov. — Moscow : V. Potanin Charitable Found., 2019. — 208 p.
5. *Голубев, К. И.* Значение принципа синергизма в управлении некоммерческой организацией / К. И. Голубев // Oikonomos : J. of Social Market Economy. — 2020. — № 1 (16). — С. 68–75.
Golubev, K. I. The value of the principle of synergy in the management of a non-profit organization / K. I. Golubev // Oikonomos : J. of Social Market Economy. — 2020. — № 1 (16). — P. 68–75.
6. Крупнейшие УК по объему средств в управлении по итогам 3 квартала 2018 г. [Электронный ресурс] // Expert. — Режим доступа: https://www.raexpert.ru/rankingtable/managing/uk_3q_2018/tab1/. — Дата доступа: 09.10.2020.
7. Анализ состояния рынка эндаументов на конец 2019 г. [Электронный ресурс] // Национальная ассоциация эндаументов. — Режим доступа: <https://rueda.ru/press-center/analytics/analiz-sostoyaniya-rynka-endaumentov-na-konets-2019-g-istochnik-nae.html>. — Дата доступа: 09.10.2020.
8. *Голубев, К. И.* Особенности подхода к стратегическому планированию маркетинга некоммерческих организаций (на примере вуза) / К. И. Голубев // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Ю. Шутилин (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2020. — Вып. 13. — С. 168–173.
Golubev, K. I. Approaches to strategic planning of non-profit organizations' marketing using the example of a university / K. I. Golubev // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. ; editorial board: V. Yu. Shutilin (chief ed.) [et al.]. — Minsk, 2020. — Iss. 13. — P. 168–173.
9. *Ковалев, С. П.* К вопросу о месте целевых капиталов некоммерческих организаций в сфере финансово-правового регулирования / С. П. Ковалев, Е. Р. Яшина, К. Е. Лукичев // Финансовое право. — 2016. — № 1. — С. 13–17.
Kovalev, S. P. On the role of special-purpose capitals of non-commercial organizations in the sphere of financial and legal regulation / S. P. Kovalev, E. R. Yashina, K. E. Lukichev // Financial Law. — 2016. — № 1. — P. 13–17.
10. Major Private Gifts to Higher Education [Electronic resource] // The Chronicle of Higher Education. — Mode of access: <https://www.chronicle.com/article/Major-Private-Gifts-to-Higher/128264>. — Date of access: 09.10.2020.
11. МГИМО. Отчет за 2018–2019 гг. [Электронный ресурс] // Фонд развития МГИМО. — Режим доступа: https://fund.mgimo.ru/upload/ckeditor/files/fund_2018_web.pdf. — Дата доступа: 09.10.2020.
12. МГИМО. Отчет за 2019–2020 гг. [Электронный ресурс] // Фонд развития МГИМО. — Режим доступа: <https://fund.mgimo.ru/upload/ckeditor/files/fund2019-2020.pdf>. — Дата доступа: 09.10.2020.
13. *Голубев, К. И.* О продукте маркетинга некоммерческой организации (на примере ВУЗа) / К. И. Голубев // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т ; редкол.: В. Н. Шимов (гл. ред.) [и др.]. — Минск, 2017. — Вып. 10. — С. 135–140.
Golubev, K. I. Product of marketing of non-profit organization (based on institute of higher education) / K. I. Golubev // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. ; editorial board: V. N. Shimov (chief ed.) [et al.]. — Minsk, 2017. — Iss. 10. — P. 135–140.

Статья поступила в редакцию 26.11.2020 г.