

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Институт «Высшая школа журналистики и массовых коммуникаций»

БАЙРАМОВА Полина Игоревна

**ЭНДАУМЕНТ-ФОНДЫ В СИСТЕМЕ КОММУНИКАЦИЙ
КЛАССИЧЕСКИХ УНИВЕРСИТЕТОВ**

**Профиль магистратуры – «Стратегические коммуникации
в связях с общественностью и рекламе»**

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Научный руководитель –
доктор искусствоведения,
профессор Э. М. Глинтерник

Вх. № _____ от _____
Секретарь _____

Санкт-Петербург
2017

Оглавление

Введение	3
ГЛАВА I. Классическое университетское образование в неклассическое время.....	7
1. 1. Классические университеты в России и мире: общие и отличительные черты.....	7
1. 2. Стратегии развития классических университетов в мировом образовательном пространстве.....	16
1. 3. Целевые группы общественности в системе стратегических коммуникаций классических университетов.....	29
1. 4. Модель стратегических коммуникаций классических университетов России.....	37
ГЛАВА II. Эндаумент-фонд как исторический, экономический и социальный феномен.....	41
2. 1. История развития системы фондов целевых капиталов и законодательное регулирование деятельности эндаумент-фондов в России	41
2. 2. Эндаумент-фонды в классических и неклассических университетах.....	49
2. 3. Сравнительный анализ деятельности эндаумент-фондов (на примере эндаумент-фондов СПбГУ, ЕУСПБ, МГИМО, МИСиС, Оклендского университета, Гарвардского университета)	54
2. 4. Структура финансирования проектов эндаумент-фондов вузов (на примере Эндаумент-фонда СПбГУ).....	59
ГЛАВА III. Эндаумент-фонды в системе коммуникаций классических университетов	70
3. 1. Эндаумент-фонд как субъект коммуникации	70

3. 2. Проекты, реализуемые эндаумент-фондами и ассоциациями выпускников, в аспекте событийного PR (на примере СПбГУ, МГИМО и Оклендского университета)	83
3. 3. Продвижение проектов университетских эндаумент-фондов в традиционных медиа.....	86
3. 4. Продвижения проектов университетских эндаумент-фондов в социальных медиа	91
Заключение	101
Список источников и литературы	105
Приложения	115
Приложение 1. Степень автономности университетов мира	115
Приложение 2. Модели автономности вузов	116
Приложение 3. Модель оценки стратегии вуза с использованием технологии Balanced Scorecard	116
Приложение 4. Схема формирования стратегии университета	117
Приложение 5. Категории стейкхолдеров и заинтересованные стороны в области университетского образования.....	118
Приложение 6. Универсальная модель стратегических коммуникаций российских классических университетов.....	119
Приложение 7. Экспертное интервью с исполнительным директором Эндаумент-фонда СПбГУ Евгением Пенном.....	120
Приложение 8. Expert interview guide with Dr Richard Sorrenson	129
Приложение 9. Сводная таблица данных отчетов эндаумент-фондов.....	134

Введение

Российская система высшего образования последние два десятилетия испытывает большие изменения. Двухуровневое высшее образование в России было введено Законом 1992 г. «О высшем образовании в Российской Федерации». В сентябре 2003 г. в Берлине Россия присоединилась к Болонскому процессу, и, таким образом, российская система высшего образования вышла на арену международной конкуренции. Но недостаточная разработка новых программ, насильственное введение изменений «сверху» и отсутствие информационно-просветительской работы с широкой общественностью стали причинами общего недоверия к национальной системе образования и попыткам ее реформирования. Помимо современных социально-экономических тенденций и проблем, актуальными продолжают быть такие явления, как «утечка мозгов» и «демографическая яма».

Сегодня наблюдается усиление конкуренции в сфере высшего образования не только на внутреннем, национальном рынке, но и в международных масштабах. Это обуславливает использование самых различных маркетинговых и управленческих инструментов. Тем не менее, несмотря на наличие официальных документов, регламентирующих стратегии развития как высшего образования в стране, так и локальные стратегии развития вузов (например, «Стратегия развития Санкт-Петербургского государственного университета до 2020 года»), коммуникационные программы эти документы не предусматривают.

В условиях постоянно нарастающих экономических рисков университеты вынуждены искать новые возможности привлечения внебюджетных ресурсов. С 2007 года в России начали активно создавать эндаумент-фонды.

Эндаумент-фонды (англ. endowment) — это фонды целевого капитала, которые существуют, как правило, для финансирования организаций образования,

медицины, культуры.¹ Сегодня практически все крупнейшие университеты мира имеют эндаумент-фонды, и эту практику постепенно перенимают и российские вузы. Согласно статистике, с 2007 по 2014 год количество фондов целевого капитала в России выросло более чем в 10 раз – с 13 до 132.²

Актуальность данного исследования заключается в необходимости обобщения и систематизации опыта развития фондов целевого капитала вузов в России и мире. Данная тема недостаточно представлена как в СМИ, так и в научных трудах. Комплексных исследований не проводилось. Кроме того, важным представляется выделение основных принципов построения эффективных коммуникаций через СМИ и социальные медиа для эндаумент-фондов в сфере высшего образования.

Степень научной разработанности темы диссертации является в настоящее время относительно невысокой, что обусловлено недостаточным уровнем внимания, как к благотворительной сфере в целом, так и к стратегическому менеджменту и коммуникациям в сфере высшего образования, в частности. Разработка данной темы среди российских авторов, как правило, связана с реализацией программы «Целевые капиталы: стратегия роста» Форума доноров, а также мероприятиями и исследованиями, проводимыми в рамках данной инициативы.

Объектом диссертационного исследования является информационно-коммуникационная деятельность современных классических вузов, а предметом – коммуникационные стратегии и практики эндаумент-фондов современных классических университетов.

Цель – обобщить опыт коммуникационной деятельности современных эндаументов-фондов в сфере высшего образования.

¹Эндаумент-фонд // РИА Новости (Россия Сегодня) [Электронный ресурс], 2015, URL: <http://ria.ru/spravka/20150407/1057157966.html> (дата обращения: 18.05.2016).

² Фонды целевого капитала (эндаумент-фонды), как долгосрочный инструмент развития ВУЗа в России // Официальный сайт Фонда целевого капитала развития СПбГУ [Электронный ресурс], 2015, URL: https://endowment.spbstu.ru/about/istoricheskaya-spravka/funds_tool/ (дата обращения: 18.05.2016).

Задачи:

- изучить специфику деятельности классических университетов в России и мире;
- исследовать историю становления системы фондов целевых капиталов в России и мире, а также законодательное регулирование их деятельности;
- провести сравнительный анализ основных показателей деятельности фондов целевого капитала нескольких российских и зарубежных вузов;
- описать эндаумент-фонды как субъекты коммуникации;
- на основании результатов мониторинга СМИ и социальных сетей описать основные особенности продвижения проектов.

Теоретическая база исследования состоит из нескольких научных источников по стратегическому менеджменту (А. Чандлер) и фундаментальным исследованиям процессов в высшей школе (В. Гумбольдт, Р. Барнетт, Н. Г. Новикова, Д. С. Ерофеев, В. А. Садовничий, В. В. Белокуров, И. А. Краснобаева, Ю. Н. Малахова, И. В. Налетова, И. В. Захаров). Стратегии университетов были описаны на основе работ следующих зарубежных и российских авторов: P. Altbach, L. Reisberg, L. Rumbley, D. Bok, S. Slaughter, A. Sursock, H. Smidt, L. Leslie, B. Clark, R. Lester, H. DeBoer, P. Maassen, E. deWeert, Н. Л. Титова, О. Грудзинский, Е. В. Чупрунов, Р. Г. Строгин, Е. А. Князев, А. К. Ключев, Д. В. Арутюнова, В. Е. Ланкина, А. В. Татарова, А. Л. Гавриков, В. А. Исаев и др.

В эмпирическую базу исследования вошли государственные нормативные акты, открытые данные специализированных исследований по выбранной теме, материалы ведущих деловых изданий по вопросам развития эндаумент-фондов в России и за рубежом, публичные отчеты и сайты эндаумент-фондов вузов, аналитические материалы, подготовленные экспертами Форума доноров, а также данные, полученные в ходе экспертных интервью с представителями фондов СПбГУ и Оклендского университета (всего – 29 документов).

В работе были использованы следующие методы исследования: анализ вторичных данных по развитию высшего образования на русском и английском языках, неформализованный анализ документов, анализ статистических данных, экспертные интервью, неформализованный контент-анализ.

Структура настоящего исследования определяется его целью и задачами, состоит из введения, трех глав, заключения, девяти приложений, а также списка источников и использованной литературы в объеме 76 наименований. Общий объем работы с приложениями составил 135 страниц.

Первая глава диссертационной работы посвящена изучению теоретического материала о классическом университетском образовании в России и мире. Во второй главе рассмотрена история становления феномена фондов целевого капитала, приведен сравнительный анализ деятельности нескольких университетских эндаумент-фондов, изучено законодательное регулирование и специфика работы фондов при классических и неклассических университетах. Третья глава посвящена описанию деятельности эндаумент-фондов в системе коммуникаций классических университетов, в частности – продвижению проектов фондов в традиционных и социальных медиа.

Свидетельством востребованности данного исследования является тот факт, что в 2016 году автор диссертации была удостоена престижной международной награды в области связей с общественностью PROBA IPRA Golden World Awards в номинации «Лучшая студенческая работа по теории PR». Награжденная работа была посвящена описанию системы коммуникаций университетов с ключевыми группами общественности и вошла в диссертацию в качестве одной из глав.

Результаты проведенного исследования были неоднократно апробированы автором выпускной квалификационной работы в ходе различных конференций. Так, по итогам участия в ряде научных мероприятий в свет вышли восемь публикаций, в том числе две из них занесены в базу РИНЦ. Полный список публикаций приведен в библиографической справке к настоящей работе.

ГЛАВА I. Классическое университетское образование в неклассическое время

В первой главе диссертационной работы будет рассмотрен феномен классического университетского образования, его развитие в России и мире, описаны наиболее значимые для сегодняшнего дня стратегии развития вузов, а также предложена авторская модель коммуникационной деятельности вузов. Данная модель ляжет в основу характеристики взаимодействия эндаумент-фондов с целевыми группами общественности.

1. 1. Классические университеты в России и мире: общие и отличительные черты

Понятие классического университета и сама модель построения этого института образования постоянно меняется. Черты различия высшая школа приобретает не только с течением времени, но и географически. Современный университет берет начало в классической модели университета Вильгельма фон Гумбольдта – Берлинском университете.

Берлинский университет был открыт в 1810 г., тогда же и возникает «идеальная модель» университетского образования, в основу которого были положены идеи Гумбольдта с опорой на идеи немецкой классической философии Канта, Фихте, Шлейермахера и многих других.³ Культуру университета определяли три принципа: отрицание примитивного утилитарного взгляда на образование, когда ценятся лишь практические навыки; необходимость фундаментального теоретического познания; господство гуманитарного образования как основы познания и становления

³Налетова, И. В. Становление и развитие европейского образовательного пространства в рамках Европейской культурной традиции // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2007. № 1. с. 53 – 64.

личности.⁴ Некоторые исследователи истории европейского образования выделяют следующие фундаментальные принципы гумбольдтского университета: фундаментальность образования, академическая свобода в преподавании и исследовании, обучение через исследование, отказ от утилитарного знания и господства эмпирической науки и автономность образовательного учреждения.⁵

Образовательная модель Гумбольдта направлена, прежде всего, на «всесторонний компромисс»: опираясь на академическую свободу, она предполагает ответственность перед государством и обществом. По выражению самого создателя Берлинского университета, «во внутренней организации высших научных учреждений все основывается на том, чтобы придерживаться принципа, что наука есть нечто еще не до конца найденное и никогда не могущее быть до конца найденным и что ее как таковую следует беспрестанно разыскивать».⁶

Роль университета Гумбольдта в становлении Болонского процесса и в создании единого европейского образовательного пространства неоспорима. Многие исследователи считают, что именно Гумбольдт создал модель европейского (изначально – немецкого) классического университета. Эти принципы оказали сильнейшее влияние на развитие университетского образования в России.

Модель классического университета Гумбольдта постоянно трансформировалась с начала XX века. В 1919 году Макс Вебер опубликовал работу «Наука как призвание и профессия». В этой работе Вебер утверждает, что немецкий классический университет уже не способен ответить на вызовы

⁴ Захаров, И. В. Ляховиц, Е. С. Миссия университета в европейской культуре. М.: Новое тысячелетие, 1994. С. 20 — 23.

⁵ Краснобаева, И.А., Новикова, Н.Г. Классический университет В. Гумбольдта и стратегическое управление современным вузом // Philisoph.su [Электронный ресурс], 2015. URL:<http://philosoph.su/wp-content/uploads/2015/09/2007-%E2%84%964.pdf> (дата обращения: 20.12.2015).

⁶ Гумбольдт, В. О внутренней и внешней организации высших научных заведений в Берлине//Неприкосновенный запас. 2002, № 2 (22). С. 5—8

новейшего времени. По его мнению, наука требует специализации, и с этим сложно не согласиться.⁷ Еще до того, как Вебер выступит с этой работой, таким своеобразным направлением специализации станет создание Общества кайзера Вильгельма, основанное в 1909 году и процветающее по сей день. Сегодня это Общество Макса Планка, которое стоит у истоков инновационных исследований в сфере естественных наук. Все это заставляет нас подумать о критическом потенциале университета Гумбольдта и его трансформациях в современном мире, в частности – в России.

Еще одной работой, посвященной падению модели классического университета, его неспособности справляться с вызовами современности, является статья «Осмысление университета» Рональда Барнетта, профессора Института образования Лондонского университета, опубликованная в альманахе «Образование в современной культуре». Английский ученый провозгласил «смерть классического западного университета». Автор считает, что основная функция современного университета – «помогать становящемуся субъекту существовать и развиваться в условиях «неопределенности» современного общества с переkreщивающимися и усложняющимися дискурсами власти, истины, экономики, знания и эмансипации».⁸

Одной из глобальных попыток реконструкции университетской системы стало создание Болонской системы, что привело к полной реформации системы образования в Европе, введению двухступенчатой системы образования (бакалавриат, магистратура). С точки зрения гумбольдтовской модели классического университета можно отметить несколько важных изменений. Преподаватель утрачивает исследовательские функции, особенно в рамках бакалавриата, и таким образом, нарушаются

⁷Вебер, М. Избранные произведения: Пер. с нем./Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; Предисл. П. П. Гайденко. М.: Прогресс, 1990. - с.707-735

⁸Барнетт, Р. Осмысление университета // Образование в современной культуре. 2001. № 1. – с. 37 – 45.

принципы единства образования и преподавания.⁹ Начинают создаваться некоммерческие объединения, выступающие за академическую свободу и отстаивание принципов Гумбольдта в научно-исследовательской области.¹⁰ Главное преимущество Болонского процесса заключается в том, что образование перестало быть национальным. Тем не менее, научные исследования продолжают сохранять национальные различия и культурную специфику, и, прежде всего, это касается гуманитарного знания.¹¹

Научные исследования начинают уходить из университетов, и наука становится делом специальных коммерческих организаций и некоммерческих объединений.¹² Показательна статистика, что создание новых бизнесов на основе университетских исследований и технологий составляет лишь небольшую долю (около 3%) от общего числа новых компаний, по данным Массачусетского технологического института.¹³ Очевидно, что в России эти показатели гораздо ниже.¹⁴ То же касается и университетской патентной активности: по результатам 2011 г. даже в США, являющихся мировым лидером по научной и инновационной деятельности университетов, из примерно 225 тысяч зарегистрированных патентов только около 13 тысяч было оформлено университетами.^{15,16}

⁹Ростиславлева, Н. Критика модели университета Гумбольдта // Postnauka.ru [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://postnauka.ru/video/49445> (дата обращения: 20.12.2015).

¹⁰Academics for academic freedom – official website [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://www.afaf.org.uk/> (дата обращения: 20.12.2015).

¹¹Там же.

¹² Грудзинский, А. О., Бедный, А. Б. Концепция конкурентоспособного университета: модель тетраэдра // Высшее образование в России. 2012. № 12. – с. 29 – 36.

¹³ Lester, R.K. Universities, Innovation, and the Competitiveness of Local Economies: summary report from the local innovation project. Cambridge, MA: MassachusettsInstituteofTechnology, 2005.

¹⁴ Грудзинский, А. О., Бедный, А. Б. Концепция конкурентоспособного университета: модель тетраэдра // Высшее образование в России. 2012. № 12. – с. 29 – 36.

¹⁵ Association of University Technology Managers (AUTM) – official website [Электронный ресурс], 2015. URL: www.autm.net (дата обращения: 20.12.2015).

¹⁶ United States Patent and Trademark Office (USPTO) // [Электронный ресурс], 2015. URL: www.uspto.gov (дата обращения: 20.12.2015).

Ответной реакцией на подобную коммерциализацию научного знания стало образование исследовательских университетов, где научные исследования финансируются отчасти со стороны государства.¹⁷ Такой формат особенно распространен в США (например, университеты Лиги плюща). А. О. Грудзинский и А. Б. Бедный к этой категории относят рыночно-ориентированный инновационный университет (или «предпринимательский» университет, как его именует ряд зарубежных исследователей конца XX – начала XXI в.^{18,19,20}). Е.А. Князев и Ключев А. К. следующим образом определяют такой тип вузов: «Предпринимательский (инновационный) университет – университет, стремящийся максимизировать свои доходы путем сочетания академической работы и новых, нетрадиционных, видов деятельности».²¹

Другие ученые не согласны с тем, что инновационный и предпринимательский университет – это явления тождественные. Они отмечают, что они имеют черты сходства в силу того, что оба развивают предпринимательскую организационную культуру в подразделениях, ответственных за трансфер знаний. Они трактуют понятие «предпринимательский университет» шире, приписывая ему характеристики общеуниверситетской культуры, и относят к ним и классические университеты, где учебные подразделения также могут заниматься коммерческой деятельностью.²² В данной работе подобную трактовку этих типов

¹⁷ Куренной, В. Исследовательский университет // Postnauka.ru [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://postnauka.ru/video/2973> (дата обращения: 20.12.2015).

¹⁸ Slaughter, S., Leslie, L. Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University. Baltimore, MA: The John Hopkins University Press, 1997. 276 p.

¹⁹ Clark, B.R. Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. Issues in Higher Education. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998. 157 p.

²⁰ Bok, D. Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education. Princeton Oxford: Princeton University press, 2003. 233 p.

²¹ Князев, Е.А., Ключев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

²² Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы: Аналит. докл. / Руководитель авт. Коллектива В. М. Филиппов. М., 2005.

университетов мы не можем рассматривать, потому что нам представляется, что в нем ошибочно смешиваются функции и организационная структура, тем самым лишая явление классического университета его категориальных черт.

По мнению А. О. Грудзинского и А. Б. Бедного, инновационные образовательные структуры основываются на «треугольнике знаний» (образование – наука – инновации).²³ Они также отмечают, что университет не способен выполнять функции крупных корпораций, а значит, «ни в одном университете мира инновационная составляющая его бюджета не играет ключевой роли».²⁴ В России также становится популярна модель национальных исследовательских университетов, тем не менее, существует опасение, что подобное копирование западных реалий попросту не учитывает локальную ситуацию.²⁵ В статье Д. В. Ливанова и А. Е. Волкова отмечают, что главной задачей развития инновационных университетов в России является подготовка кадров, способных менять экономику государства: вводить новые виды деятельности и изменять традиционные. Благодаря этому Россия сможет войти в международные образовательные процессы в перспективе последующих 10–30 лет.²⁶

Система высшего образования меняется в соответствии с требованиями экономики; начинает наблюдаться кадровая, практическая направленность обучения. Так, по утверждению Ю. Н. Малаховой, востребованными стали такие специальности, как программист, директор по развитию, PR-менеджер. Эти профессии объединяет высокий уровень компетенций в сфере

²³ Грудзинский, А. О., Бедный, А. Б. Концепция конкурентоспособного университета: модель тетраэдра // Высшее образование в России. 2012. № 12. – с. 29 – 36.

²⁴ Там же

²⁵ Там же

²⁶ Волков А., Ливанов, Д. Университет будущего: Ставка на новое содержание // Ведомости. 2012. 03. 09. №165 (3179).

гуманитарных и естественно-технических наук.²⁷ Умение работать с мультидисциплинарным знанием становится особенно актуальным. Как отмечают исследователи, «эти люди – ключевые игроки в информационном обществе, им выпало счастье получить первоклассное образование, обеспечившее их информационными возможностями, которые позволяют выжить в новой глобализованной экономике».²⁸

Рассмотрим становление классических университетов в России. Н.Г. Новикова и И.А. Краснобаева в своей статье «Классический университет В. Гумбольдта и стратегическое управление современным вузом» классифицируют пять групп классических университетов, руководствуясь временным принципом. В первую группу входят университеты, появившиеся в Российской империи до 1917 г. — это Московский, Томский, Петербургский и Казанский университеты. Вторую группу составляют вузы, созданные на волне расширения университетской среды (всего их 16); в их числе Нижегородский, Воронежский, Самарский университеты и др. Третья группа состоит из вузов, созданных в 1970-х гг. на базе педагогических институтов в местных и региональных центрах (в их числе - Кубанский, Кемеровский, Красноярский, Волгоградский и др.). Четвертая группа – это те университеты, которые позиционируют себя как классические, - появилась после перестройки, в 1990-х гг. путем слияния педагогических и политехнических университетов (Белгородский университет, Новгородский университет им. Я. Мудрого и др.).²⁹

²⁷ Малахова, Ю. Н. О возможности построения университета классического типа в современном обществе // Официальный сайт Научной библиотеки Томского государственного университета [Электронный ресурс], 2015. URL:<http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/364/image/364-029.pdf> (дата обращения: 20.12.2015).

²⁸ Уэбстер, Ф. Теории информационного общества М. : Аспект-пресс, 2004.

²⁹ Краснобаева, И.А., Новикова, Н.Г. Классический университет В. Гумбольдта и стратегическое управление современным вузом // Philisoph.su [Электронный ресурс], 2015. URL:<http://philosoph.su/wp-content/uploads/2015/09/2007-%E2%84%9664.pdf> (дата обращения: 20.12.2015).

Исследователи российского университетского образования (А.М. Донскова, И.В. Захаров, В.А. Садовничий и др.) совместно с Ассоциацией классических университетов России предлагают примерные критерии, позволяющие определить вуз как классический и способствовать его включению в Ассоциацию.³⁰ Эти критерии можно разделить на количественные и качественные. К количественным критериям можно отнести возраст университета в статусе классического, наличие и объем библиотечного фонда (не менее 1 млн. экземпляров). Качественными показателями можно считать эффективное сотрудничество с учреждениями РАН; наличие в составе вуза учебных комплексов и НИИ; обладание уникальными учебными и научными подразделениями; наличие собственных научно-педагогических школ, уникального исследовательского оборудования; статус регионального (межрегионального) научно-методического центра; реализация программ непрерывного образования, в том числе наличие и развитость магистерского образования; выполнение университетом воспитательной и культурно-просветительской работы в регионе.³¹ Некоторые авторы настаивают на том, что классическим российским университетам необходимо вернуть черту элитарности.³² С этим предложением сложно согласиться, учитывая общедоступность высшего образования в условиях постиндустриального общества, а также участие России в Болонском процессе, предполагающем наличие свободы при академическом межгосударственном обмене и упрощение студенческой мобильности.

Необходимо отметить, что в терминологическом плане в западной литературе дефиниция «классический университет» не встречается. Для

³⁰ Ассоциация классических университетов России – АКУР [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://www.eau-msu.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).

³¹ Там же.

³² Остапенко, А. А. Особенности классического университета как элитарной образовательной организации // Международный журнал экспериментального образования. 2014. №10. – с. 227 – 230.

обозначения университетов, построенных по гумбольдтовской модели, применяется гипероним «university», а для обозначения научно-академических подразделений – дефиниция «university college». В исследовательской зарубежной литературе иногда встречается термин «university of Humboldtian model». Интересно отметить, что в отечественной литературе словосочетания «гумбольдтовский университет» и «гумбольдтский университет» зачастую приравниваются к понятию «классический университет», однако в англоязычной терминологии это словосочетание является не дефиницией, а именем нарицательным – названием Берлинского университета Гумбольдта (немецкий аналог – Humboldt-Universität zu Berlin, английское наименование – The Humboldt University of Berlin). Такое смешение можно напрямую связать с большим опозданием России по внедрению европейского опыта высшего образования, а также низким уровнем изучения данной тематики на научном уровне. Также, как отмечают видные научные деятели, одновременно с «идеей университета» в каждой стране возникали представления о «национальной модели» университета, и таким образом университет становился «нациообразующим фактором».³³

Существует базовое определение «классического университета», данное Евразийской ассоциацией университетов (ЕАУ) в 1991 г. (легализовано в 1997 г.): «высшее учебное заведение, осуществляющее образовательную и фундаментальную научно-исследовательскую деятельность в системе естественнонаучных, гуманитарных и социально-экономических областей знаний».³⁴ Тем не менее, в данной работе мы будем придерживаться определения Д. С. Ерофеева: «Классический университет – это высшее учебное заведение, осуществляющее подготовку в системе

³³ Садовничий, В. А., Белокуров, В. В., др. и. Университетское образование. Приглашение к размышлению. — Издательство МГУ Москва, 1995. — С. 350.

³⁴ Евразийская ассоциация университетов - ЕАУ [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://www.eau-msu.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).

естественнонаучных, гуманитарных и социально-экономических областей знаний, ведущее фундаментальную научно-исследовательскую деятельность, воспитательную и культурно-просветительскую работу в вузе и регионе, выполняющее функции учебно-методического, информационного центров и центра международного сотрудничества». ³⁵ Это определение наиболее точно отражает мультидисциплинарность и комплексность в образовании, подготовку по целому ряду направлений, а также сочетание различных административно-управленческих функций внутри одной организации, что на сегодняшний день составляет понимание классического университета в России.

1. 2. Стратегии развития классических университетов в мировом образовательном пространстве

Необходимость в стратегическом управлении университетом стала ощущаться еще в начале прошлого века, и была связана с фундаментальными трансформациями социально-экономических реалий. Сутью этих процессов стало то, что с наступлением XX в. университеты вынуждены были бороться за дополнительные источники финансирования, которые могли стать дополнением к государственным вложениям. В итоге вузы вступили в жесткую конкурентную борьбу не только за ресурсы бизнес-партнеров, потребителей услуг и научных разработок, но и за государственные средства.

36

Первыми разработкой стратегий развития в сфере высшего образования занялись американские ученые в 1970-х гг. Главными принципами системы высшего образования США можно назвать

³⁵ Ерофеев, Д.С. Развитие современных классических университетов в России в контексте Болонского процесса (педагогический аспект). Автореферат диссертации канд. пед. наук. — Краснодар, 2006.

³⁶ Чепрунов, Е. В., Строгин Р. Г., Грудзинский, А. О. Концепция и опыт разработки стратегии развития инновационного университета // Высшее образование в России. 2013. №8-9. с. 11 – 18.

распределение и децентрализацию управленческих функций, относительно слабое государственное регулирование и передача координационных полномочий субъектам сферы.³⁷ Европейское высшее образование несколько отличается от американской традиции. Исторически сложилось (см. параграф 1.1.), что профессорско-преподавательский состав относительно свободен в плане исследований и преподавания, однако администрирование осуществляется совместно с органами власти.³⁸ Поэтому ряд западных исследователей разделяет стратегическое планирование на две категории: административную и академическую.³⁹

Для работы мы примем классическое определение стратегии А. Чандлера: стратегия — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей».⁴⁰

Князев и Ключев отмечают, что на сегодняшний день все более распространяется стратегический подход к управлению в сфере высшего образования. Эту тенденцию они объясняют тем, что появляется возможность выявлять новые точки роста и систематизировать различные проекты и мероприятия, концентрировать и рационально использовать ресурсы. Кроме того, это помогает формировать широкую социальную основу для принятия и осуществления необходимых реформаций, которые зачастую могут не пользоваться одобрением и поддержкой, а также формулировать социальные ожидания от деятельности вуза, консолидировать академическое и университетское сообщества для реализации потенциала и, в целом, повышать конкурентоспособность и

³⁷ Князев, Е.А., Ключев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. М.: РУДН, 2008. – 148 с.

³⁸ Там же.

³⁹ De Boer, H., Maassen, P., de Weert, E. The troublesome Dutch university and its Route 66 towards a new governance structure // Higher Education Policy. 1999.

⁴⁰ Chandler A.D. Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962

привлекательность учебного заведения.⁴¹ К этому ряду преимуществ стратегического планирования мы считаем необходимым отнести и необходимость учета факторов кризисного характера и формулировки плана антикризисного реагирования на системные и несистемные вызовы внешней и внутренней среды.

Существует еще одна важная черта стратегического развития вузов, которая отличает их от аналогичной деятельности коммерческих предприятий. Вузы должны разрабатывать и реализовывать политику развития еще до появления реального спроса на свои услуги со стороны абитуриентов. Это связано с длительностью процесса обучения, разработки и внедрения новых образовательных программ, а также зависит от временных ресурсов, необходимых для маркетинговой деятельности по подготовке спроса со стороны потребителей. Таким образом, формирование стратегии на столь длительный горизонт планирования (8 – 10 лет) в динамичной и быстро меняющейся среде становится чрезвычайно сложной задачей.⁴²

С другой стороны, нельзя не отметить ряд трудностей в стратегическом управлении российской высшей школой. Некоторые исследователи особо выделяют сложность внедрения стратегического менеджмента в университетах из-за непоследовательности федеральных органов власти в вопросах развития и управления высшей школой: в условиях объявления поддержки конкурентных, рыночных принципов в сфере образования фактически рыночная активность вузов ограничивается.⁴³

Другие ученые называют основной проблемой планирования «мозаичность» подходов к стратегическому мышлению и отсутствие

⁴¹ Князев, Е.А., Ключев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. М.: РУДН, 2008. – 148 с.

⁴² Титова, Н. Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: НИУ ВШЭ. 2008. 279 с.

⁴³ Арутюнова, Д.В., Ланкин, В.Е., Татарова, А.В. Современные модели внутривузовского стратегического менеджмента: зарубежный опыт и возможность реализации в России // Известия ТРТУ - Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2005.С. 43 – 48.

механизма установления корреляций между стратегическим, тактическим и оперативным планами.⁴⁴ Так, даже в практике стратегического планирования наблюдается терминологическая путаница: «<...> очень часто стратегическим планом называется любой долгосрочный план; термин "стратегия" используется для обозначения локальных решений, понимается как синоним слова "политика" и т.д.». ⁴⁵ В конечном счете, миссия и цель остаются голословными, стратегия существует только на бумаге (либо постоянно претерпевает изменения, либо исполняется без отслеживания эффективности). ⁴⁶

Исследования некоторых ученых и практиков области вузовского управления показывают, что классические методы и модели стратегического управления не подходят полностью для высшего образования. Также необходима их адаптация к конкретным университетам, отмечает Н. Л. Титова.⁴⁷

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что в практике российского высшего образования не существует общепринятых стандартов и технологий стратегического планирования, а также не хватает информационных материалов и технологических руководств по осуществлению управленческих функций в университетах.

Рассмотрим модели управления с точки зрения распределения административных полномочий. Приложения 1 и 2 описывают основные критерии построения данной модели и ее функционирование в разных странах мира.

⁴⁴ Князев, Е.А., Клюев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. М.: РУДН, 2008. – 148 с.

⁴⁵ Грудзинский, А. О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1 (30). С. 9–20.

⁴⁶ Князев, Е.А., Клюев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

⁴⁷Титова, Н. Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: НИУ ВШЭ. 2008. 279 с.

Для либеральной модели (распространена в США, Великобритания) характерна широкая университетская автономия. В некоторых источниках ее также именуют рыночной или американской моделью.⁴⁸ Роль государственных регламентирующих и контролирующих органов состоит, прежде всего, в формировании стратегических приоритетов и показателей развития системы высшего образования.⁴⁹ К этим результатам университетам рекомендуется стремиться при разработке административной и академической политики. В либеральной модели активно используются неадминистративные методы управления, а научно-академическая деятельность осуществляется в соответствии с требованиями рынка и общества. Основой взаимодействия с внешней средой становится открытая информационная политика.⁵⁰ Присвоение квалификаций, разработка образовательных стандартов и даже аккредитация образовательных учреждений может передаваться в профессиональные некоммерческие объединения и ассоциации. В частности, эта практика часто внедряется и в университетах, где управление осуществляется не по либеральной модели (например, СПбГУ). Таким образом, при таком построении системы управления вузы являются автономными организациями, имеющими собственную структуру распределения финансов, администрирования и менеджмента, который решает самый широкий круг вопросов с привлечением представителей широкой и профессиональной

⁴⁸ Арутюнова, Д.В., Ланкин, В.Е., Татарова, А.В. Современные модели внутривузовского стратегического менеджмента: зарубежный опыт и возможность реализации в России // Известия ТРТУ - Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2005.С. 43 – 48.

⁴⁹ Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: Аналит. обзор / Е. В. Вашурина, Н. В. Дрантусова, Я. Ш. Евдокимова, А. К. Клюев, И. А. Майбуров / Библиотека журнала «Университетское управление: практика и анализ». - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2006. - 136 с.

⁵⁰ Там же.

общественности. Университеты становятся «экономическими двигателями»⁵¹ в научном, инновационном и кадровом аспектах.

Следующей стоит назвать модель ограниченной автономии (или коллегияльную модель⁵²). При существовании устойчивой тенденции к увеличению уровня заинтересованности государства в укреплении международных позиций, согласно данной концепции, оно имеет право вмешиваться в дела высшей школы. Это предполагает, что в современных условиях, академическая и университетская свобода не может существовать в чистом виде, и определенные ее аспекты должны быть ограничены с учетом требований государственной политики. Эта модель сочетает в себе принципы самоорганизации и централизованное, государственное регулирование. В рамках этой модели вместе с традиционной правовой базой, точно определяющей стандарты, описывающей требования к процедуре обучения, тарифы и прочие позиции, есть и надвузовские требования, которые ограничивают автономию университетов, особенно в области академических свобод.⁵³

Третья модель, которую описывают исследователи, – это центристская модель (Франция, Германия, Россия).⁵⁴ Другие ее названия – бюрократическая и континентальная.⁵⁵ Данная модель подразумевает, что у университетов есть «объявленная» автономия, а также они являются самостоятельными с учебной, научно-исследовательской, административной и финансовой точек зрения. Однако деятельность вузов в значительной

⁵¹ Sursock, A., Smidt, H. Trends 2010: A decade of change in European Higher Education. Brussels: European University Association, 2010. 126 p.

⁵² Князев, Е.А., Ключев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

⁵³ Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: Аналит. обзор / Е. В. Вашурина, Н. В. Дрантусова, Я. Ш. Евдокимова, А. К. Ключев, И. А. Майбуров / Библиотека журнала «Университетское управление: практика и анализ». - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2006. - 136 с.

⁵⁴ Там же.

⁵⁵ Князев, Е.А., Ключев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

степени определяется инструкциями правительств, которые, как правило, касаются кадровых вопросов, управления и финансов.⁵⁶ Для российской системы высшего образования характерна эта модель. Исследователи отмечают, что российские вузы находятся в противоречивом состоянии: с одной стороны, декларируется самостоятельность, с другой – происходит жесткая регламентация их деятельности со стороны Министерства образования и науки РФ.⁵⁷ При этом можно добавить, что в условиях экономических и внешнеполитических вызовов, бюрократическая составляющая управления постоянно усиливается. В частности, в материалах конференции ЮНЕСКО по вопросам образования, содержится указание на то, что благодаря финансированию со стороны правительств многие университеты попадают на верхние позиции университетских рейтингов, и среди них выделяют Россию.⁵⁸ Однако государство финансирует лишь немногие учреждения, в связи с чем, как уже отмечалось, обостряется конкуренция не только за потребителя, но и за государственные субсидии.

В целом, повышение автономности вузов сопряжено с целым рядом сопутствующих позитивных и негативных процессов. Во-первых, происходит стагнация политики и структур высшей школы: автономизация приводит к появлению большого числа групп интересов, что, в свою очередь, способно привести к парадоксальному явлению – замедлению введения реформ и расширения свобод. Также может возникнуть тенденция к появлению конкуренции по реформированию системы образования между государственными органами и субъектами сферы, что также не способствует

⁵⁶ Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: Аналит. обзор / Е. В. Вашурина, Н. В. Дрантусова, Я. Ш. Евдокимова, А. К. Ключев, И. А. Майбуров / Библиотека журнала «Университетское управление: практика и анализ». - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2006. - 136 с.

⁵⁷ Князев, Е.А., Ключев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

⁵⁸ Altbach P.G., Reisberg L., Rumbley L.E. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. Paris: UNESCO, 2009. 246 p. – p. 73.

эффективному решению насущных проблем. Во-вторых, происходит деформация целей и задач: при получении автономии фокус стратегического планирования в вузах может сместиться в область внутрикорпоративных интересов и ценностей, игнорируя интересы государства и страны. И, в-третьих, возможно усиление протекционизма в силу того, что к управлению могут быть допущены коалиционные группы, действия которых не смогут быть контролируемы государством.⁵⁹

Далее приведем типологию основных стратегий вуза, разработанную в работе «Стратегический менеджмент вуза».⁶⁰ В работе предложено 20 видов стратегий, основаниями для выделения послужили: направленность стратегии, источник происхождения, цель ее разработки, вариативность и позиционирование. Среди них выделим наиболее значимые в российском образовании:

- прогностическая стратегия (основывается на реалистичных прогнозах деятельности вуза);
- инновационная стратегия (реализуется через создание новых научных направлений и технологий, становления и развития научно-педагогических школ);
- интегральная стратегия (выражается в укрупнении и усилении структурных подразделений и диверсификации);
- программно-целевая стратегия развития (основывается на детальной разработке целей и задач на какой-либо промежуток времени);

⁵⁹ Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: Аналит. обзор / Е. В. Вашурина, Н. В. Дрантусова, Я. Ш. Евдокимова, А. К. Ключев, И. А. Майбуров / Библиотека журнала «Университетское управление: практика и анализ». - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2006. - 136 с.

⁶⁰ Гавриков, А.Л. Стратегическое планирование и менеджмент качества в вузе: Экспер. учебн. авт. программа.- М., 2006.

- экономическая стратегия (подразумевает полное включение научно-исследовательской деятельности в экономическую составляющую жизни вуза);
- социальная стратегия (основывается на интересах сотрудников и студентов).⁶¹

Е.А. Князев и А. К. Ключев также выделяют:

- стратегию классического планирования (которая утрачивает свои возможности в современных условиях);
- стратегию заимствования и адаптации, или бенчмаркинг (основой которой являются зарубежный и отечественный опыт передовых университетов);
- маркетинговые стратегии (которые, по словам авторов, ориентируются на исследования потребностей и запросов потребителей);
- целевую стратегию выживания (направлена на сохранение ресурсов для преодоления кризисов);
- стратегии внутреннего роста (к ним могут относиться расширение спектра специальностей и дополнительных образовательных услуг, открытие новых подразделений и научно-исследовательской, производственной и хозяйственной структур и т.д.);
- стратегии внешнего роста (расширение путем слияний с другими образовательными учреждениями, горизонтальной или вертикальной интеграции);
- стратегия оптимизации (которая направлена на более рациональное использование всех видов ресурсов);
- лидерство в цене (иначе говоря – стратегия демпинга цен);

⁶¹ Гавриков, А.Л. Стратегическое планирование и менеджмент качества в вузе: Экспер. учебн. авт. программа.- М., 2006.

- стратегию дифференциации («включение в стратегию элементов «уникальности» для заинтересованных сторон, разнообразие образовательных и научно-технических продуктов, достигаемое за счет идентификации и удовлетворения потребностей, обеспечения качества, престижности»);
- стратегию фокусирования («специализация вуза в узких областях образования и научной деятельности, где концентрация ресурсов позволяет достичь лидерства»);
- стратегию снижения затрат («это стоимостная оптимизация бизнес-процессов и внедрение методов эффективной деятельности, определяющих возможность ценового варьирования и ценовой конкуренции»);
- стратегию инновационного лидерства («внедрение новых технологий и опережающий выпуск на рынок новых образовательных продуктов и инноваций»);
- стратегию синергии («использование взаимодействия различных направлений деятельности и подразделений вуза для поиска новых возможностей»).⁶²

Выделив и охарактеризовав возможные стратегии развития вузов, сделаем попытку обобщенно описать стратегии развития двух университетов Санкт-Петербурга (СПбГУ и Санкт-Петербургского национального исследовательского университета информационных технологий, механики и оптики – далее – ИТМО) с точки зрения модели, предложенной В. А. Исаевым с использованием Balanced Scorecard (Приложение 3). Согласно предложенной исследователем концепции, стратегия и миссия вуза формируется в четырех плоскостях: финансовой перспективе, перспективе процесса, перспективе потенциала и перспективе заинтересованных сторон с

⁶² Князев, Е.А., Клюев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

выделением в каждой категории стратегических целей и их значений, измерений и тактик.⁶³

С точки зрения финансовой стороны, стратегия развития ИТМО делает упор на «эффективный трансфер технологий и коммерциализацию собственных и сторонних результатов интеллектуальной деятельности», «интеграцию ИТМО в глобальный рынок исследований и разработок», а также постоянное совершенствование «системы управления и структуры Университета ИТМО с целью обеспечения его динамичного развития и финансовой устойчивости с учетом принципов функционирования предпринимательского университета».⁶⁴ Программа развития ИТМО также описывает необходимые инструменты достижения коммерческой эффективности и ожидаемые результаты к 2034 году. Такое целеполагание вписывается в концепцию инновационного университета с элементами предпринимательского вуза. Что касается старейшего российского университета, СПбГУ, то в качестве финансовых целей в его стратегии развития невозможно выделить ни одного пункта.⁶⁵ В этом можно наблюдать положение и тесную взаимосвязь классических университетов России с органами федеральной власти, от которых поступает субсидирование, и университет, таким образом, может не заботиться о финансовой эффективности (или, по крайней мере, не заявлять о необходимости в ней).

Перейдем к перспективам процесса в программе СПбГУ: «Стратегической целью Программы являются вхождение Санкт-Петербургского университета в мировую элиту классических университетов и комплексное исследовательское и образовательное обеспечение

⁶³ Исаев, В. А. Менеджмент качества вуза в контексте стратегического планирования // Менеджмент и системы качества образовательных учреждений. 2005. №3. С. 45 – 48.

⁶⁴Официальный сайт Университета ИТМО [Электронный ресурс], 2015. URL: http://www.ifmo.ru/ru/page/159/strategiya_2034.htm (дата обращения: 20.12.2015).

⁶⁵Официальный сайт СПбГУ[Электронный ресурс], 2015. URL: <http://spbu.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).

государственной политики инновационного развития Российской Федерации, что предопределяет Санкт-Петербургский университет как: <...> центр разработки, исполняющий государственные заказы в области инновационного развития, аналитики, научного, экспертного и правового обеспечения структурной диверсификации экономики и обеспечивающий устойчивое функционирование государственных и общественных институтов». ⁶⁶ Здесь мы видим совпадение стратегии университета с потребностями и интересами государства, что, в свою очередь, отражено и в финансовом аспекте повышения эффективности вуза.

К этой плоскости процессуальных целей можно отнести следующие стратегические цели программы развития ИТМО: «создание условий для развития фундаментальных и прикладных научных исследований и научных школ мирового уровня, обеспечивающих лидирующие позиции в России и в мире по приоритетным направлениям (в том числе посредством открытия и развития международных научных лабораторий)», «совершенствование инновационной экосистемы и становление Университета ИТМО в качестве инновационного хаба...», «формирование широкого взаимовыгодного партнерства с российскими, международными и зарубежными организациями и компаниями, нацеленного на обеспечение международного признания научных исследований и образования и интеграцию Университета ИТМО в глобальный рынок исследований и разработок», а также «совершенствование системы сотрудничества и партнерства представителей органов власти, промышленности, бизнеса, научно-образовательной общественности на региональном, федеральном и всероссийском уровнях». ⁶⁷ Очевидно, что данные положения полностью коррелируют с пунктами, перечисленными в части описания финансовых целей.

⁶⁶Официальный сайт СПбГУ [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://spbu.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).

⁶⁷Официальный сайт Университета ИТМО [Электронный ресурс], 2015. URL: http://www.ifmo.ru/ru/page/159/strategiya_2034.htm (дата обращения: 20.12.2015).

Далее перейдем к перспективам потенциала, т.е. тем целям, которые необходимо поставить, чтобы отвечать требованиям будущего.⁶⁸ В стратегии СПбГУ в качестве приоритетных направлений выделены: нанотехнологии и материаловедение, биомедицина и здоровье человека, информационные системы и технологии, экология и рациональное природопользование, управленческие кадры и технологии.⁶⁹ Это соотносится с требованиями современного мира и трендами развития производства. Тем не менее, на уровне целей, в данной плоскости не было обнаружено подходящих формулировок. В стратегии ИТМО по данному критерию можно выделить следующие задачи и направления: «развитие инновационной образовательной системы, базирующейся на передовых результатах научно-исследовательской деятельности, полученных в ходе выполнения работ мирового уровня, и новых образовательных технологиях», «модернизация системы управления и структуры Университета ИТМО с целью обеспечения его динамичного развития и финансовой устойчивости с учетом принципов функционирования предпринимательского университета», «создание и институционализация различных форм прогностической деятельности в области науки и технологий» и некоторые другие.⁷⁰ Самое важное с позиций потенциала вуза, это то, что стратегия развития содержит сценарные пути развития Университета ИТМО до 2034 года, схематично описывающие периодизацию в выполнении поставленных задач.⁷¹

Четвертая, последняя плоскость – это стратегия по отношению к заинтересованным сторонам. СПбГУ в своих стратегических целях выделяет выпускников (высококвалифицированные специалисты), международные

⁶⁸ Исаев, В. А. Менеджмент качества вуза в контексте стратегического планирования // Менеджмент и системы качества образовательных учреждений. 2005. №3. С. 45 – 48.

⁶⁹Официальный сайт СПбГУ [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://spbu.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).

⁷⁰Официальный сайт Университета ИТМО[Электронный ресурс], 2015. URL: http://www.ifmo.ru/ru/page/159/strategiya_2034.htm (дата обращения: 20.12.2015).

⁷¹ Там же.

вузы (которые рассматриваются в качестве конкурентов при попадании в рейтинги), а также государственные и общественные институты.⁷² ИТМО делает упор на партнерстве с российскими, международными и зарубежными исследовательскими организациями и бизнесом, на оптимизацию взаимоотношений с представителями органов власти, промышленности, бизнеса, научно-образовательной общественности на региональном, федеральном и всероссийском уровнях, выпуске высококвалифицированных кадров, а также отдельно выделяет внутреннюю среду. Последнее особенно ярко отражено в сценарном плане в задаче стать вузом нового типа – «семейным университетом», ориентированном «на человека и новое мышление» к 2034 году.

Проведенный выше анализ по четырем плоскостям стратегий развития, показал, что классические университеты сильно отличаются от других типов вузов (в данном случае рассматривался популярный тип университета - инновационный вуз с элементами предпринимательского). Можно также сказать, что СПбГУ является ярким представителем плеяды классических университетов России, и эта его характеристика является основополагающей в планировании и реализации стратегии.

1. 3. Целевые группы общественности в системе стратегических коммуникаций классических университетов

Сегодня в сфере образования, а точнее – на рынке образовательных услуг, значение поиска баланса между организацией и ее средой резко усилилось. Поэтому многие исследователи стратегий управления вузами акцентируют внимание на значимости анализа среды.⁷³

⁷²Официальный сайт СПбГУ[Электронный ресурс], 2015. URL: <http://spbu.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).

⁷³Князев, Е.А., Клюев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

Традиционным считается выделение внешней и внутренней среды университета и их постоянный аудит. Г. Келлер назвал внешнюю среду и внутреннюю институциональную среду «критическими областями для стратегического управления». ⁷⁴

Князев и Ключев выделяют три составляющие: макроокружение и микроокружение (непосредственное окружение) как компоненты внешней среды и внутреннюю среду организации. ⁷⁵ К внутренней среде организации они относят организационную культуру, сильные и слабые стороны, как академические, так и материально-финансовые и компетентность руководства и его приоритеты. Во внешней среде авторы выделяют угрозы и возможности, понимание рынка, рыночных предпочтений и тенденций и конкурентную ситуацию, а также порождаемые ею возможности и угрозы.

С такой классификацией элементов внутренней и внешней среды нам сложно согласиться, так как более оправданным представляется разделение по субъектно-объектному принципу, а не по функциональному критерию. Анализ среды в соответствии с выделением основных стейкхолдеров и изучению их потребностей, интересов, нужд, ожиданий и взаимодействий нам представляется наиболее содержательным. Нам также представляется, что схема формирования стратегии, предложенная дуэтом исследователей, носит слишком обобщенный характер и, по сути, не учитывает необходимости анализа среды (Прил. 4).

Для стратегического анализа компонентов макросреды Князев и Ключев рекомендуют использовать STEP-анализ, т.е. изучать социальные, технологические, экономические и политические факторы. После анализа отрасли авторы предлагают проводить анализ микросреды, используя модель пяти факторов оценки влияния конкурентов М. Портера. По словам

⁷⁴ Keller, G. *Academic Strategy. The management revolution in higher education.* – Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.

⁷⁵ Князев, Е.А., Ключев, А.К. *Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие.* – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

исследователей, здесь необходимо понять, какую функцию выполняет каждый компонент: потребители, поставщики, конкуренты реальные и потенциальные. Для анализа факторов внутренней среды авторы предлагают использовать матрицу Бостонской консалтинговой группы (БКГ).⁷⁶

Испанские исследователи моделей мониторинга результатов в области высшего образования отмечают, что глубокие изменения, происходящие в Европе (Болонский процесс, усиление глобальной конкуренции, изменение университетского управления, создание системы общеевропейских университетских научных исследований и т.д.) должны побудить университеты не только отслеживать собственную эффективность, но и сделать всю информацию прозрачной; таким образом, развитие интеллектуального капитала и подотчетность вузов авторы называют «двумя сторонами одной медали».⁷⁷

Английский исследователь С. Браун (S. Brown) распределяет стейкхолдеров университета по следующим уровням: уровень преподавания, уровень получения степеней, уровень специализированного образования, уровень рынка, политический и социальный уровень.⁷⁸

Ряд зарубежных исследователей разделяют стейкхолдеров на «традиционных» и «нетрадиционных».⁷⁹ Такой подход представляется нам несколько устаревшим, однако он и соответствует современному представлению о приоритетности работы с заинтересованными сторонами. Авторы называют правительство «традиционным» стейкхолдером в деятельности государственных вузов (public universities). В качестве

⁷⁶Князев, Е.А., Клюев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

⁷⁷Córcoles, Y. R., Ponce Á. T. Cost–benefit analysis of intellectual capital disclosure: University stakeholders' view // Revista de contabilidad - spanish accounting review, 2012. P. 106 - 117.

⁷⁸ Brown, S. (1999). A systemic perspective on higher education in the United Kingdom. Systems Research and Behavioral Science, 16(2), 157–169.

⁷⁹Mainardes, E. W., Raposo M., Alves H. Universities Need a Market Orientation to Attract Non-Traditional Stakeholders as New Financing Sources // Springer Science+Business Media New York. 2012. P 160 – 171.

«нетрадиционных» стейкхолдеров выделяют (перечислены в порядке, представленном в статье): сотрудников, исследовательские компании, местные сообщества, младшие и средние школы, семьи студентов, акторы рынка научных исследований и разработок, профессиональные объединения, частные доноры, бизнес-ассоциации, иностранные студенты и научные сообщества.⁸⁰

Наиболее полной мы считаем классификацию стейкхолдеров, предложенную Дж. Берроузом (J. Burrows) и адаптированную группой современных ученых (Прил. 5).^{81, 82} Отношения с заинтересованными сторонами за исключением преподавательской и исследовательской деятельности последние называют «третьей миссией», акцентируя, таким образом, важность формирования системы эффективных долговечных отношений со всеми стейкхолдерами.⁸³

Вузы вынуждены учитывать ряд требований, предъявляемых им стейкхолдерами. В этот список Н. Л. Титова включает: нормативные акты, требования рынка труда и потребителей услуг, правила научного и образовательного сообществ, требования, властных структур, бизнес-сообщества и др.⁸⁴ С другой стороны, как отмечает автор, сложность и комплексность университетского управления заключается в том, что по каждому направлению деятельности существует множество подразделений, более или менее автономных (институты, факультеты, кафедры, лаборатории и проч.). Важным моментом является то, что их связь между собой, т.е. в горизонтальном отношении, значительно слабее, чем связи по

⁸⁰ Mainardes, E. W., Raposo M., Alves H. Universities Need a Market Orientation to Attract Non-Traditional Stakeholders as New Financing Sources // Springer Science+Business Media New York. 2012. P 160 – 171.

⁸¹ Burrows, J. Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. Contemporary Education, 70(4), 5–10.

⁸² Jongbloed, B., Enders, J., Salerno, C. Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda // Higher Education, Sprinden. 2008. p. 303 – 323.

⁸³ Там же.

⁸⁴ Титова, Н. Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: НИУ ВШЭ. 2008. 279 с.

вертикали, что вызвано тем, что «сквозных» технологий для их соединения практически не существует.⁸⁵ Из этого вытекает тот факт, что в силу своей относительной автономности, подразделения могут иметь собственные связи с внешней средой, и порой самостоятельная деятельность разных подразделений может быть противоречивой.⁸⁶ Это особенно актуально для классических университетов. Поэтому сегодня многие университеты склоняются к оптимизации процессов планирования и управления согласно центристской модели.

Важнейшим стейкхолдером в системе коммуникаций классических университетов в силу их административно-организационной структуры выступает государство, как уже было отмечено выше. Оно не только занимается нормотворческой деятельностью и выполняет контролирующие функции, но в российских реалиях является основным источником финансирования. В этой связи все крупные классические университеты страны согласовывают свою стратегию развития, цели и задачи с приоритетными задачами государства в области образования и улучшения международного статуса.

Тем не менее, некоторые исследователи отмечают и обратный процесс. Так Н. Л. Титова указывает: «<...> можно наблюдать такие формы, как лоббирование вузами своих интересов путем участия в работе органов управления высшим образованием, вхождением их представителей в органы государственной и местной власти, воздействие на общественное мнение через СМИ и т.д.».⁸⁷ Нужно отметить, что, как правило, мнение о вузе формируют его успешные выпускники.

Н. Л. Титова отмечает, что вузы способны получать дополнительные (а в некоторых случаях – значительные) внебюджетные средства. Это означает,

⁸⁵Титова, Н. Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: НИУ ВШЭ. 2008. 279 с.

⁸⁶ Там же.

⁸⁷ Там же.

что в выстраивании стратегических взаимоотношений, они обязаны ориентироваться не только на собственные интересы, но и на требования «других категорий контрагентов», приносящих им финансовые, материальные, репутационные и другие выгоды. К ним Титова относит «субъекты национального и регионального рынка абитуриентов, труда, научно-исследовательских и пр. услуг, академического сообщества, органы местной власти и т. д.»⁸⁸

Стоит выделить бизнес-сообщество в качестве целевой группы стратегических коммуникаций, т.к. оно выступает в роли работодателей, партнера университетов, потенциального покупателя научных разработок. Отдельно стоит выделить профессиональное сообщество, активно участвующее в повышении качества подготовки выпускников, разработке новых профессиональных стандартов и совершенствовании образовательных программ.

Отдельно остановимся на рассмотрении важной целевой группы в коммуникациях вузов – потребителей образовательных услуг, т.к. если не брать в расчет финансовое участие государства в администрировании классических вузов, основную статью доходов обеспечивают именно потребители услуг высшего образования. Некоторые исследователи категорию «потребителей» распространяют практически на все целевые группы взаимодействий университета, подразумевая, что все они могут приносить доход. В частности, они выделяют:

- внутренних потребителей (студенты, их семьи; персонал вуза; руководство; администрация вуза);
- прямых внешних потребителей (абитуриенты, работодатели; другие образовательные учреждения);

⁸⁸Титова, Н. Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: НИУ ВШЭ. 2008. 279 с.

- косвенных внешних потребителей (государство и общество в целом, органы законодательной и исполнительной власти, Министерство науки и образования, бывшие выпускники, инвесторы и спонсоры).⁸⁹

Такой поход кажется нам слишком обобщающим. С нашей точки зрения, разумнее выделять непосредственных потребителей услуг (абитуриентов) и их родителей, потенциальных абитуриентов программ бакалавриата (школьников 8-10 классов) и программ магистратуры и аспирантуры (студентов и недавних выпускников).

При коммуникационном взаимодействии с выделенными выше группами общественности, в технологическом аспекте можно выделить следующие актуальные направления развития информационно-коммуникативной деятельности вузов и их структурных подразделений: оптимизация структуры и контента страницы с учетом социальных запросов; организация эффективной системы обратной связи; оперативность коммуникаций; интеграция информационных платформ и ресурсов; активное вовлечение в коммуникацию преподавателей, представителей партнеров, студентов; внедрение новых форматов коммуникации (в т. ч. подразумевающих неформальное общение); обеспечение возможности для абитуриентов участия в мероприятиях, адресованных другим группам общественности. Что касается содержательного аспекта социальной коммуникации, то можно обозначить следующие тенденции: стратегический подход к личным коммуникациям как основе продаж; постоянный мониторинг и учет социальных запросов; дискретный подход к коммуникациям на мероприятиях (разделение участников); открытость, дружелюбность, демократичность взаимодействий; объединение онлайн и офлайн-каналов коммуникации.

⁸⁹Пузанков, Д. В., Рябов, В.Ф., Мамонтов, А.Н. Система стратегического планирования развития университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №2 (21).

Кроме того, при рассмотрении путей получения альтернативного дохода, можно отметить необходимость взаимодействия с выпускниками и работодателями и возможность учреждения эндаумент-фондов. Эндаумент-фонды (англ. endowment) — это фонды целевого капитала, которые существуют, как правило, для финансирования организаций образования, медицины, культуры. Сегодня практически все крупнейшие университеты мира имеют эндаумент-фонды, и эту практику постепенно перенимают и российские вузы. Эндаумент-фонды призваны решать две основные задачи: во-первых, повышать финансовую экономическую стабильность вузов в результате получения гарантированного дохода в будущем и, во-вторых, давать возможность долгосрочного планирования деятельности вузов при наличии стратегического источника финансирования.⁹⁰

В систему коммуникаций эндаумент-фонда входят: вузы-получатели, собственники фонда, доноры или жертвователи, управляющие компании и, как правило, окончательные адресаты финансирования. Ключевой задачей становится привлечение пожертвований, из чего следует необходимость создания эффективной и прозрачной системы освещения деятельности фондов для жертвователей. Как правило, донорами становятся сотрудники университетов, а также их выпускники. С другой стороны, эндаумент-фонд, представляя собой отдельную некоммерческую организацию, взаимодействует с потенциальными жертвователями от имени вуза-получателя и, в основном, по имеющимся у него каналам коммуникации. Отдельного внимания заслуживает построение системы коммуникаций с донорами юридическими лицами, которыми могут выступать партнеры вуза, потенциальные работодатели, инвесторы.

Эндаумент-фонды в высшем образовании не только становятся экономическим гарантом стабильности и развития университетов, но и

⁹⁰ Елисеева, С. В. Состояние и проблемы развития эндаумент-фондов в РФ// Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки, №2-1, 2010 (дата обращения: 20.10.2015).

способны повышать конкурентоспособность вуза, формировать его социально ответственный имидж и, в определенной степени, управлять репутационным капиталом.

Зарубежные исследователи видят большие перспективы в установлении продуктивных взаимоотношений с местным сообществом. В частности, в США большую популярность приобретают стипендиальные программы и гранты, учрежденные образовательными организациями совместно с локальными структурами бизнеса, власти и НКО. Эрнест Бойер (Ernest Boyer) отмечает, что целью стипендиальных и грантовых программ совместного участия является использование богатых ресурсов университета для решения наиболее актуальных общественных, гражданских и этических проблем, связанных со школьным образованием, преподавательской деятельностью и функционированием города.⁹¹ Ученые из Университета Южной Флориды в своей статье отмечают, что университеты, будучи исторически вписанными в географию своего региона, все больше и больше отдаляются от нужд и интересов своей «малой родины»; они начинают ориентироваться на национальный и международный рынки, игнорируя при этом локальные реалии.⁹² Сегодня же становятся все более очевидными процессы, обратные глобализации: регионализация и глокализация.

1. 4. Модель стратегических коммуникаций классических университетов России

⁹¹ Boyer, Ernest L. 1996 The Scholarship of Engagement. Journal of Higher Education Outreach and Engagement 1(1):11–20

⁹² Whiteford, L., Storm, E. Building community engagement and public Scholarship into the university // Annals of Anthropological Practice. 2014. P. 72 – 89.

В заключительном параграфе мы сделаем попытку предложить обобщенную модель стратегических коммуникаций вузов на основании изученной литературы (Прил. 6).

В нашей модели стратегических коммуникаций главное разделение проходит по линии «внешняя – внутренняя» среда. Мы сочли важным показать, как внешние стейкхолдеры контактируют с университетом и на какие внутренние группы они влияют. Таким образом, помимо выделения заинтересованных сторон (на базе теоретического материала), модель содержит информацию о характере взаимодействия внешней общественности с внутренними подразделениями и группами.

Модель также дифференцирует степень влияния сторон на организацию. Необходимо оговориться, что все внутренние группы общественности в структуре университета оказывают сильное влияние на процессы управления и коммуникаций.

Ключевыми с точки зрения силы влияния оказываются государство (что обусловлено спецификой классического университетского образования в России) и потребители образовательных услуг (т.к. они являются важнейшим источником внебюджетных доходов и, кроме того, на протяжении всего контакта с университетом, трансформируют свой статус, переходя из внешней общественности, во внутреннюю и обратно). Так, абитуриенты становятся студентами, образуя самую крупную группу внутренней общественности и являясь источником доходов. По окончании университета, они переходят в разряд выпускников, однако, если организационная структура университета позволяет, они могут продолжить взаимодействовать с *alma mater* уже в статусе специалиста, практика сферы или донора. Для этого существуют ассоциации выпускников и эндаумент-фонды.

Еще одним альтернативным источником доходов может быть бизнес-сообщество, заинтересованное в исследовательском и кадровом потенциале вузов. Для финансирования программ, как правило, при больших

университетах есть фонды целевого капитала. Эндаумент-фонды выполняют функцию обеспечения стратегического финансирования дополнительных программ и внутренних мероприятий, таким образом, они полностью вписаны в систему стратегических коммуникаций.

Отдельно в модели выделены научное и местное сообщества, а также конкурентная среда, в силу того, что пока они не могут рассматриваться в качестве источников доходов университета. Тем не менее, в коммуникационном и стратегическом смысле эти стороны также играют важную роль, т.к. могут влиять на внутренние процессы, происходящие в университете.

В первой главе была кратко рассмотрена история развития классических университетов в мире и России, выделены главные критерии трансформации классических университетов в связи с требованиями современности, а также под влиянием адаптации к национальным реалиям. Это обуславливает большую терминологическую разницу в употреблении данного понятия. В России форма классического университета продолжает активно развиваться, однако появляется большое число альтернатив: в их числе – исследовательские, инновационные и предпринимательские университеты.

Разнообразие в структурно-организационных формах высшего образования отражается и в существенных различиях при создании стратегий развития вузов. Классические университеты ориентируются, прежде всего, на ожидания и интересы государства, т.к. последнее является ключевым источником финансирования. Кроме того, классические университеты, в силу их масштабной функционально-исследовательской инфраструктуры

являясь крупными международными научными «центрами притяжения», ставят своей целью выход на лидирующие позиции в мировых рейтингах.

В результате анализа рисков в системе высшего образования в России, обзора рынка услуг высшего образования в области массовых коммуникаций можно сделать ряд выводов. Российское высшее образование сегодня сталкивается с множеством угроз, которые носят как системный, так и несистемный характер. Кроме того, помимо конкуренции с зарубежными вузами (особенно учитывая постоянный рост стоимости образования в России), Правительство стимулирует конкуренцию между вузами, ставя целью выход на высокие международные позиции в рейтингах.

ГЛАВА II. Эндаумент-фонд как исторический, экономический и социальный феномен

Во второй главе мы опишем основные вехи становления системы эндаумент-фондов в мире и России, охарактеризуем основные юридические аспекты их функционирования, а также сделаем попытку обозначить исторически и экономически сложившиеся различия между эндаумент-фондами вузов разной организационной структуры. Кроме того, в настоящей главе будет предпринята попытка сравнительного анализа деятельности эндаумент-фондов на примере эндаумент-фондов СПбГУ, Европейского университета в Санкт-Петербурге (ЕУСПБ), Московского государственного института международных отношений (МГИМО), Национального исследовательского технологического университета «МИСиС», Оклендского и Гарвардского университетов. Также будут проанализированы финансовые отчеты эндаумент-фонда вузов СПбГУ и описана структура поступления и расходования средств.

2. 1. История развития системы фондов целевых капиталов и законодательное регулирование деятельности эндаумент-фондов в России

Прообразы современных фондов целевого капитала в учебных заведениях начали появляться очень давно – тогда, когда ни образовательная, ни экономическая системы не были похожи на сегодняшнюю. Так, некоторые эксперты считают, что первый фонд создал для своей академии Платон в 380 году до н.э.⁹³ Тогда в качестве взноса он подарил академии свое имение. Его академия успешно просуществовала 900 лет, до середины VI века.

⁹³Официальный сайт Эндаумент-фонда НИУ ВШЭ [Электронный ресурс], 2016. URL: <https://endowment.hse.ru/faq> (дата обращения: 18.05.2016).

Возникновение первых фондов целевого капитала начинается в XVI веке и насчитывает более чем 500-летнюю историю. В 1502 году Маргарет Бюфорт, которая была бабушкой короля Великобритании Генри VIII, внесла пожертвования на создание кафедр богословия в университетах Оксфорда и Кэмбриджа.⁹⁴ Такую форму лучше назвать прототипом современных эндаумент-фондов, хотя по своей организации и принципу деятельности пожертвование леди Бюфорт едва ли можно назвать фондом целевого капитала.

Нобелевский фонд является самым известным эндаумент-фондом в мире. Он был создан в XIX веке. Согласно завещанию Альфреда Нобеля, средства, полученные в результате продажи его собственности, необходимо было инвестировать в ценные бумаги с минимальными рисками. Полученная от этого прибыль составляет премии для лауреатов и по сей день.⁹⁵ К моменту кончины Нобеля его состояние оценивалось в 212 миллионов долларов в переводе на современный денежный эквивалент. Сегодня же активы Нобелевского фонда превышают 500 миллионов долларов, что позволяет каждому лауреату Нобелевской премии получать не менее 1 миллиона долларов.⁹⁶

Современные эндаумент-фонды появились в США в конце XIX — начале XX века. По признанию экспертов, XX век – это век американских эндаумент-фондов (Прил. 7). Тем не менее, крупнейшие эндаументы так же исторически располагаются и в Великобритании. Создавались такие структуры при университетах, больницах, библиотеках, театрах, музеях и других учреждениях социальной и культурной. Эндаументы возникли как способ поддержки высшего образования и инструмент получения внебюджетных средств.

⁹⁴Эндаумент-фонд // РИА Новости (Россия Сегодня) [Электронный ресурс], 2015, URL: <http://ria.ru/spravka/20150407/1057157966.html> (дата обращения: 18.05.2016).

⁹⁵ Official Website of Nobel Prize [Электронный ресурс], 2016. URL: https://www.nobelprize.org/nobel_organizations/nobelfoundation/ (дата обращения: 18.05.2016).

⁹⁶ Там же.

Сегодня же ситуация неизменна: самые крупные эндаумент-фонды находятся в США. Первым в сфере высшего образования был учрежден эндаумент-фонд при Гарвардском университете. В частности, активы фонда Гарвардского университета, распределенные среди 13 000 эндаументов, в пиковый для фонда 2008 год оценивались в 37,2 миллиарда долларов (после кризиса величина их уменьшилась примерно на 27%).⁹⁷ Согласно статистике, даже в кризисные годы (2008 – 2009 гг.), эндаумент-фонд Гарвардского университета демонстрировал рост – порядка 5,5% годовых.⁹⁸ Тем не менее, большинство американских аналитиков говорят о «крахе» системы эндаумента вместе с финансовым кризисом 2008 года, когда фонды потеряли более 30% накоплений.⁹⁹ Эндаумент-фонд Гарварда является крупнейшим в мире и формирует треть бюджета университета.¹⁰⁰

В целом, в вузах, входящих в Лигу плюща, часть расходов годового бюджета, обеспечиваемых за счёт дохода от эндаумент-фондов, впечатляет. К примеру, больше половины (57%) своих нужд Принстонский университет оплачивает из эндаумента. Примечательно, что около 60 американских университетов имеют более чем миллиардные эндаументы.¹⁰¹ Кроме того, фонды Принстонского и Стэнфордского университетов обеспечивают до 500 млн. долл. ежегодного финансирования вузов. В целом же средства эндаументов, по разным оценкам, приносят западным университетам до половины годового дохода (до

⁹⁷ Official Website of Harvard University Endowment [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/endowment> (дата обращения: 18.05.2016).

⁹⁸ Официальный сайт Эндаумент-фонда МГИМО [Электронный ресурс], 2016, URL: http://old.mgimo.ru/about/board_of_trustees/122172/document122175.phtml (дата обращения: 18.05.2016).

⁹⁹ Sullivan, P. Bankrupt But Endowed // The NonProfitTimes [Электронный ресурс], 2012, URL: <http://www.thenonprofitimes.com/news-articles/bankrupt-but-endowed/> (дата обращения: 18.05.2016).

¹⁰⁰ Official Website of Harvard University Endowment [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/endowment> (дата обращения: 18.05.2016).

¹⁰¹ Официальный сайт Эндаумент-фонда НИУ ВШЭ [Электронный ресурс], 2016. URL: https://endowment.hse.ru/faqhttp://www.ifmo.ru/ru/page/159/strategiya_2034.htm (дата обращения: 18.05.2016).

другим данным – до четверти) и являются важным источником финансирования текущих нужд.¹⁰²

Интересно отметить, что в США существует Национальный фонд искусств США (National Endowment for the Arts), который оперирует несколькими миллиардами долларов и выполняет функции отсутствующего в стране Министерства культуры, занимаясь финансированием культурных проектов.¹⁰³

Если говорить о российской практике, показательно, что с инициативой создания эндаумент-фондов в начале 2006 года выступили российские бизнесмены, главным образом представители Российской ассоциации промышленников и предпринимателей.¹⁰⁴ В конце этого же года создание эндаумент-фондов стало возможно после принятия Федерального закона 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» 30 декабря 2006 года.¹⁰⁵ Это нововведение в благотворительной сфере стало толчком и новой возможностью для целого ряда учреждений в сферах образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта, искусства, архивного дела, социальной помощи, охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и осуществления их правового просвещения. Кроме того, были открыты возможности для финансирования общероссийского обязательного общедоступного телеканала общественного телевидения.¹⁰⁶

Четырьмя годами позже, в 2011 году в ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», а также в

¹⁰² Официальный сайт Эндаумент-фонда МГИМО [Электронный ресурс], 2016, URL: http://old.mgimo.ru/about/board_of_trustees/122172/document122175.phtml (дата обращения: 18.05.2016).

¹⁰³ Official Website of National Endowment for the Arts [Электронный ресурс], 2016, URL: <https://www.arts.gov/> (дата обращения: 18.05.2016).

¹⁰⁴ Эндаумент-фонд // РИА Новости (Россия Сегодня) [Электронный ресурс], 2015, URL: <http://ria.ru/spravka/20150407/1057157966.html> (дата обращения: 18.05.2016).

¹⁰⁵ Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ (ред. от 23.07.2013) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [Электронный ресурс], 2016. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/ (дата обращения: 18.05.2016).

¹⁰⁶ Там же.

Налоговый кодекс РФ были внесены изменения, призванные заполнить пробелы в законодательстве, учесть предложения экспертов и практиков. Во многом была учтена западная практика. В частности, была предусмотрена возможность пополнения целевого капитала ценными бумагами и недвижимым имуществом.

По данным Форума доноров, некоммерческого партнерства грантодающих организаций, по состоянию на 30 мая 2014 года в России зарегистрировано около 130 фондов целевого капитала.¹⁰⁷ Общий объем аккумулированного в фондах капитала составляет свыше 25 миллиардов рублей. Большинство фондов целевого капитала созданы для поддержки организаций в сфере образования и науки (71%).¹⁰⁸ Более половины из зарегистрированных фондов уже сформировала целевой капитал (3 миллиона рублей).¹⁰⁹

Первым российским эндаумент-фондом принято считать Фонд развития МГИМО, существующий с 28 марта 2007 года (официально зарегистрирован 24 августа 2007 года). Успешные выпускники МГИМО, такие, как Владимир Потанин, Алишер Усманов и Фаттах Шодиев, стали первыми дарителями Фонда МГИМО, внося по 5 миллионов долларов в стартовый капитал. Одними из первых в России были созданы эндаумент-фонды для поддержки Московской школы управления СКОЛКОВО (дата регистрации — 29 марта 2007 года) и Высшей школы менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета (дата регистрации 18 июня 2007 года).¹¹⁰

За Уралом первым стал фонд «Эндаумент Новосибирского государственного университета», который был создан выпускниками НГУ (официальная дата основания — 28 декабря 2007 года). Затем ассоциацией «Развитие Сибирского федерального университета» был учрежден Фонд целевого

¹⁰⁷ Форум Доноров [Электронный ресурс], 2016. URL: <http://www.donorsforum.ru/> (дата обращения: 18.05.2016).

¹⁰⁸ Там же.

¹⁰⁹ Официальный сайт Эндаумент-фонда НИУ ВШЭ [Электронный ресурс], 2015. URL: https://endowment.hse.ru/faqhttp://www.ifmo.ru/ru/page/159/strategiya_2034.htm (дата обращения: 18.05.2016).

¹¹⁰ Эндаумент-фонд // РИА Новости (Россия Сегодня) [Электронный ресурс], 2015, URL: <http://ria.ru/spravka/20150407/1057157966.html> (дата обращения: 18.05.2016).

капитала развития Сибирского федерального университета (декабрь 2007 года). Среди первых вузов, создавших эндаумент-фонд, был и Южный федеральный университет, который в декабре 2007 года выступил учредителем некоммерческой специализированной организации «Фонд целевого капитала ЮФУ». В настоящее время самые крупные эндаумент-фонды существуют в Сколковском институте науки и технологий («Сколтех»), МГИМО, СПбГУ, Европейском университете в Санкт-Петербурге.¹¹¹

Развитие эндаумент-фондов в России, как было уже сказано, началось с принятия ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». Приведем определение эндаумент-фонда, или фонда целевого капитала, согласно этому закону: «целевой капитал некоммерческой организации (далее также - целевой капитал) - часть имущества некоммерческой организации, которая формируется и пополняется за счет пожертвований, внесенных в порядке и в целях, которые предусмотрены настоящим Федеральным законом, и (или) за счет имущества, полученного по завещанию, а также за счет неиспользованного дохода от доверительного управления указанным имуществом и передана некоммерческой организацией в доверительное управление управляющей компании в целях получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности такой некоммерческой организации или иных некоммерческих организаций, в порядке, установленном настоящим Федеральным законом».¹¹² Эндаумент-фонды считаются субъектами некоммерческой сферы.

В соответствии с законодательством минимальная сумма для формирования целевого капитала составляет 3 млн руб.¹¹³ Создается фонд на срок не менее 10 лет, тем не менее, подразумевается, что эндаумент-фонд будет

¹¹¹Эндаумент-фонд // РИА Новости (Россия Сегодня) [Электронный ресурс], 2015, URL: <http://ria.ru/spravka/20150407/1057157966.html> (дата обращения: 18.05.2016).

¹¹² Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ (ред. от 23.07.2013) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [Электронный ресурс], 2016, URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/ (дата обращения: 18.05.2016).

¹¹³ Там же.

сопровождать организации на всем пути ее существования. Поэтому не достаточно просто зарегистрировать НКО и привлечь несколько больших пожертвований в первоначальный капитал — необходимо постоянное развитие и поддержание капитала через поступления новых средств от доноров.

Важным звеном в системе целевых капиталов являются управляющие компании, которые занимаются управлением активами. Ключевым ограничением законодательства является невозможность самостоятельного управления средствами: закон регламентирует необходимость обязательной передачи имущества, составляющего целевой капитал, в доверительное управление. Таким образом, по сути, функции эндаументов – это функции финансового посредника между управляющей компаний и организацией. Здесь можно увидеть одно из основных расхождений с зарубежной практикой. Так, если эндаумент-фонды отечественных вузов обязаны передавать функции управления капиталом внешним специальным компаниям (например, управляющая компания эндаумент-фонда СПбГУ – ВТБ Капитал¹¹⁴), то зарубежные вузы вправе передавать эти функции собственным управляющим компаниям (например, управляющая компания эндаумент-фонда Гарвардского университета – Harvard Management Company (HMC)¹¹⁵).

Еще одним ограничением является перечень активов, в которые могут быть размещены средства целевого капитала. Закон предусматривает размещение средств эндаумента в государственные ценные бумаги, акции и облигации иных российских и иностранных эмитентов, в паи паевых инвестиционных фондов, недвижимость, депозиты в рублях и иностранной валюте.¹¹⁶

¹¹⁴ Официальный сайт Эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 18.05.2016).

¹¹⁵ Official Website of Harvard University Endowment [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/endowment> (дата обращения: 18.05.2016).

¹¹⁶ Степанова, В. Эндаумент-фонды: перспективы для НКО и новый сегмент для доверительного управления // РЦБ.РФ [Электронный ресурс], 2011,. URL: <http://www.rcb.ru/rcb/2011-03/76551/> (дата обращения: 18.05.2016).

Отметим, что совет по использованию целевого капитала (или попечительского совета) — неотъемлемое условие существования фонда. Этот орган управления несет ответственность за принятие всех основных решений по формированию, доверительному управлению, использованию дохода и расформированию целевого капитала, также в его ведении находятся вопросы согласования и утверждения финансового плана на каждый год.

Среднегодовая доходность эндаумент-фондов, по разным оценкам, составляет примерно 10-12% и зависит, как правило, от состояния экономики. В частности, в СПбГУ доходность в разные годы составляла от 6 до 12% (Прил. 7). В годы подъема экономики доходность может достигать 30-40% и выше. В кризисные годы стоимость активов, как правило, снижается, это происходит в основном из-за снижения курсовой стоимости входящих в портфель ценных бумаг.¹¹⁷

Необходимо отметить, что только с 2011 года для доноров эндаумент-фондов появилось право на получение социального налогового вычета, согласно ст. 219 Налогового кодекса РФ (п. 1, пп. 1).¹¹⁸ Таким правом могут воспользоваться жертвователи - физические лица, направившие свои средства в качестве пожертвования некоммерческой организации на формирование или пополнение целевого капитала. Как и все остальные налоговые вычеты для физических лиц, этот вычет предоставляется только по доходам, облагаемым ставкой 13%.¹¹⁹ Очевидно, что российская юридическая практика внедрения налоговых послаблений для жертвователей сильно отстает от зарубежной, где налоговый вычет является общепринятой практикой на протяжении многих десятилетий.

¹¹⁷Эндаумент-фонд // РИА Новости (Россия Сегодня) [Электронный ресурс], 2015, URL: <http://ria.ru/spravka/20150407/1057157966.html> (дата обращения: 18.05.2016).

¹¹⁸ Налоговый кодекс РФ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://base.garant.ru/10900200/> (дата обращения: 18.05.2016).

¹¹⁹ Там же.

Основным преимуществом эндаумент-фондов является повышение финансовой стабильности за счет получения дополнительного источника дохода из инвестиционного дохода, что частично обеспечивает независимость НКО от текущего положения дел у доноров. Также нужно отметить, что операции по формированию и обращению целевого капитала не учитываются при определении налогооблагаемой базы, а доходов от целевого капитала освобождается от уплаты налога на прибыль.¹²⁰ Также к несомненным преимуществам эндаумент-фондов по сравнению с традиционными формами благотворительности можно отнести прозрачную систему контроля деятельности фонда (в том числе и ежегодные аудиторские проверки), которая законодательно закреплена в ст. 12 гл. 2. ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».¹²¹ Крупные фонды обеспечивают финансовую стабильность и независимость университетов. В особенности эта роль заметна в кризисные годы, когда другие источники доходов университета неизбежно сокращаются.

Практика функционирования эндаументов в России существенно отличается от западных традиций. Особенности менталитета и законодательства накладывают определенные ограничения при формировании целевого капитала, управлении средствами и расходовании полученного дохода.

2. 2. Эндаумент-фонды в классических и неклассических университетах

¹²⁰ Степанова, В. Эндаумент-фонды: перспективы для НКО и новый сегмент для доверительного управления // РЦБ.РФ [Электронный ресурс], 2011, URL: <http://www.rcb.ru/rcb/2011-03/76551/> (дата обращения: 18.05.2016).

¹²¹ Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ (ред. от 23.07.2013) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [Электронный ресурс], 2016, URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/ (дата обращения: 18.05.2016).

С точки зрения определения места и роли эндаумент-фондов в структуре университетов, построенных по различным моделям, можно построить гипотезу, что специфика функционирования фондов целевого капитала в крупных классических университетах (university of the Humboldtian model) и инновационных, технических вузах будет различна.

Для начала дадим определения этим понятиям. В данной работе мы будем придерживаться определения Д. С. Ерофеева: «Классический университет – это высшее учебное заведение, осуществляющее подготовку в системе естественнонаучных, гуманитарных и социально-экономических областей знаний, ведущее фундаментальную научно-исследовательскую деятельность, воспитательную и культурно-просветительскую работу в вузе и регионе, выполняющее функции учебно-методического, информационного центров и центра международного сотрудничества».¹²² Это определение наиболее точно отражает мультидисциплинарность и комплексность в образовании, подготовку по целому ряду направлений, а также сочетание различных административно-управленческих функций внутри одной организации, что на сегодняшний день составляет суть классического университета в России.

Перейдем к понятию инновационного университета. Князев Е.А. и Ключев А. К. следующим образом определяют такой тип вузов: «Предпринимательский (инновационный) университет – университет, стремящийся максимизировать свои доходы путем сочетания академической работы и новых, нетрадиционных, видов деятельности».¹²³ Другие ученые не согласны с тем, что инновационный и предпринимательский университет – это явления тождественные. Они отмечают, что инновационный и предпринимательский университет имеют черты сходства в силу того, что оба развивают предпринимательскую организационную культуру в

¹²² Ерофеев, Д.С. Развитие современных классических университетов в России в контексте Болонского процесса (педагогический аспект). Автореферат диссертации канд. пед. наук. — Краснодар, 2006.

¹²³ Князев, Е.А., Ключев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.

подразделениях, ответственных за трансфер знаний. Они трактуют понятие «предпринимательский университет» шире, приписывая ему характеристики общевузовской культуры, и относят к ним и классические университеты, где учебные подразделения также могут заниматься коммерческой деятельностью.¹²⁴ В данной работе мы не можем рассматривать подобную трактовку этих типов университетов, потому что нам представляется, что в нем ошибочно смешиваются функции и организационная структура, тем самым лишая явление классического университета его категориальных черт.

Исходя из определений приведенных выше, можно выделить отличия между этими структурами по двум линиям, которые помогут охарактеризовать разницу между положением эндаумент-фондов в классических и неклассических университетах. Первое расхождение связано со степенью связи с государством; второе – с характером организации внутренней структуры.

Важнейшим стейкхолдером в системе коммуникаций классических университетов в силу их административно-организационной структуры выступает государство. Это обусловлено историческими предпосылками, а также современными национальными социальными, экономическими и политическими причинами. В частности, СПбГУ является вузом федерального значения и получает финансирование напрямую от Правительства РФ. Государство не только занимается нормотворческой деятельностью и выполняет контролирующие функции, но является основным источником финансирования в российских реалиях. В этой связи все крупные классические университеты страны согласовывают свою стратегию развития, цели и задачи с приоритетными задачами государства в области образования и улучшения международного статуса. Тем не менее, некоторые исследователи отмечают и обратный процесс. Так Н. Л. Титова указывает: «<...> можно наблюдать такие формы, как лоббирование вузами своих интересов путем участия в работе органов

¹²⁴Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы: Аналит. докл. / Руководитель авт. Коллектива В. М. Филиппов. М., 2005.

управления высшим образованием, вхождением их представителей в органы государственной и местной власти, воздействие на общественное мнение через СМИ и т.д.». ¹²⁵

Тем не менее, 275-ФЗ открыл одинаковые возможности по созданию фондов целевого капитала для всех субъектов рынка высшего образования. Н. Л. Титова отмечает, что вузы способны получать дополнительные (а в некоторых случаях – значительные) внебюджетные средства. Это означает, что в выстраивании стратегических взаимоотношений, они обязаны ориентироваться не только на собственные интересы, но и на требования «других категорий контрагентов», приносящих им финансовые, материальные, репутационные и другие выгоды. К ним Титова относит «субъекты национального и регионального рынка абитуриентов, труда, научно-исследовательских и пр. услуг, академического сообщества, органы местной власти и т. д.» ¹²⁶ В нашем случае, мы говорим, в первую очередь, о потенциальных и активных донорах эндаументов – в первую очередь бизнесе и выпускниках.

Неклассические коммерческие вузы, многие из которых были созданы по либеральной модели и не могут рассчитывать на финансирование со стороны государства, в условиях высокой экономической турбулентности вынуждены искать альтернативные источники финансирования. В современных условиях постоянно нарастающих финансовых рисков все меньше можно рассчитывать на ключевую группу общественности с точки зрения финансовой эффективности: абитуриентов, поступающих на платную основу обучения. Эндаумент-фонды становятся стратегическим гарантом стабильности частных вузов. В качестве примера успешного фонда целевого капитала можно привести эндаумент Европейского университета в Санкт-Петербурге.

¹²⁵ Титова, Н. Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: НИУ ВШЭ. 2008. 279 с.

¹²⁶ Титова, Н. Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: НИУ ВШЭ. 2008. 279 с.

Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Европейский университет в Санкт-Петербурге» был основан в 1994 году. Активную поддержку в его основании оказал мэр Санкт-Петербурга Анатолий Собчак.¹²⁷ Вуз был создан по моделям частных европейских университетов Европы и обучал социальным и гуманитарным наукам. Таким образом, модель функционирования этого университета можно назвать либеральной, или «негосударственной».¹²⁸

Если у классических российских университетов главными участниками в формировании минимального целевого капитала являются крупные корпорации, основной актив по сравнению с текущими взносами, то в коммерческих вузах главной особенностью является то, что основной массив денежных вливаний исходит от выпускников. Е. А. Пен, исполнительный директор Эндаумент-фонда СПбГУ, отмечает: «В нем (эндаумент-фонде ЕУСПб) трудится большой штаб специалистов, и в условиях отсутствия финансирования со стороны государства, эндаумент-фонд становится едва ли не единственным гарантом экономической стабильности вуза. Ну и также эти вузы зачастую функционируют по либеральной модели, где доля государственного регулирования крайне мала» (Прил.7). В крупных классических вузах же, напротив, доля участия крупных корпораций, аффилированных с государством, высока.

Другим основанием для проведения разграничительной линии между эндаумент-фондами различных вузов является академическая направленность вуза. Так, по словам Е. А. Пена – выпускники технических, инновационных вузов более заинтересованы в участии в жизни вуза даже после его окончания: «Я бы сказал, что у небольших и технических вузов удельный вес успешных и известных выпускников выше, чем в больших образовательных центрах. В

¹²⁷ Официальный сайт Эндаумент-фонда ЕУСПб [Электронный ресурс], 2016, URL: <https://eu.spb.ru/eusp-fund> (дата обращения: 18.05.2016).

¹²⁸ Арутюнова, Д.В., Ланкин, В.Е., Татарова, А.В. Современные модели внутривузовского стратегического менеджмента: зарубежный опыт и возможность реализации в России // Известия ТРТУ - Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2005.С. 43 – 48.

первую очередь, в силу специализации. Эти выпускники охотнее идут в альма-матер и жертвуют средства, т.к. вуз воспринимается как единое целое. В СПбГУ не так. Существует проблема того, что выпускники охотнее поддержат свое родное подразделение, нежели университет в целом. Это коммуникационная и психологическая проблема» (Прил. 7).

Также можно выделить тот факт, что бизнес наукоемких областей деятельности может выступать активным донором средств на целевое развитие интересующих программ (Прил. 8). Так, эндаумент-фонд Медицинской школы Университета Окленда (крупнейшего вуза Новой Зеландии, занимающего 82 строчку рейтинга QS ¹²⁹), основной доход получает от фармакологических компаний, заинтересованных в научных разработках и высококвалифицированных выпускниках (Прил. 8).

Кроме того, одной из проблем мультидисциплинарных образовательных центров с разветвленной организационной структурой является вопрос создания единого информационного пространства: в классических университетах информация, как правило, распространяется не так свободно и быстро, как в небольших инновационных вузах, множество структур и административные издержки становятся дополнительными звеньями цепочки коммуникаций.

2. 3. Сравнительный анализ деятельности эндаумент-фондов (на примере эндаумент-фондов СПбГУ, ЕУСПБ, МГИМО, МИСиС, Оклендского университета, Гарвардского университета)

Для сопоставления было выбрано по два петербургских и московских эндаумент-фонда вузов (СПбГУ и ЕУСПб, МГИМО и МИСиС, соответственно), а также два зарубежных фонда – фонды целевого капитала Гарвардского университета (как крупнейшего и старейшего) и Оклендского университета (как

¹²⁹ QS TopUniversities [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.topuniversities.com/> (дата обращения: 01.01.2016).

крупного классического вуза, занимающего высокую позицию в рейтинге QS, но не входящего в топ-20). Сводная таблица анализируемых данных представлена в Приложении 9.

Фонд управления целевым капиталом «Развитие Санкт-Петербургского государственного университета» СПбГУ был зарегистрирован в июне 2008 года. Нужно отметить, что в 2007 году свою работу начал первый эндаумент-фонд в СПбГУ – фонд целевого капитала Высшей школы менеджмента, который функционирует и по сей день. На сегодняшний день общий объем капитала составляет чуть более одного миллиарда рублей. Сборы за 2014 год составили 2 662 418,65 руб. (от юридических лиц – 1 015 000 руб.; от физических лиц – 1 467 418, 85 руб.). Управление активами осуществляет «ВТБ Капитал Управление активами».¹³⁰

В рамках фонда функционирует 16 различных целевых капиталов. Среди них самыми крупными являются: целевой капитала направления «Искусства и гуманитарные науки» (510 137 917,81 руб.); целевой капитал на уставные цели СПбГУ (344 097 636,91 руб.); целевой капитал экономического факультета (125 145 099, 36 руб.); целевой капитал направления «Менеджмент» (32 392 894,51 руб.); целевой капитал в рамках сотрудничества с Республикой Саха (12 303 717,45 руб.); целевой капитал Института наук о Земле (10 060 000 руб.); целевой капитал для укрепления имиджа СПбГУ за рубежом (3 111 730,25 руб.); целевой капитал на развитие программ по популяризации деятельности Фонда (3 111 717,94 руб.). Особое внимание заслуживает два последних пункта. Первый из них направлен на укрепление позиций в международных рейтингах, а второй – на развитие эндаумента внутри СПбГУ. Нужно отметить, что подобная цель расходования является уникальной.¹³¹

У фонда СПбГУ порядка 800 доноров: из них более 700 – физические лица и около 20 – юридические лица. Как уже было отмечено, корпоративные доноры

¹³⁰ Отчет Фонда СПбГУ за 2014 год // Официальный сайт Эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 06.06.2016).

¹³¹ Там же.

активно участвовали на этапе формирования минимального капитала. Затем основные поступления начали приходиться от частных лиц.¹³²

Среди приоритетных направлений расходования средств: стипендии, доплаты сотрудникам, внедрение дистанционных технологий обучения (1 млн. руб.), выплата стипендий детям научно-педагогических работников (2,6 млн. руб.), ректорские стипендии аспирантам (2,3 млн. руб.), конкурс start-up проектов (ок. 2 млн. руб.).¹³³

Далее перейдем к рассмотрению эндаумент-фонда ЕУСПб, который является старейшим фондом целевого капитала, функционирующем в России (создан 7 мая 2007 года). Сегодня объем капитала составляет 1 253 674 313 руб. При фонде функционирует четыре целевых капитала: 492 968 034руб. – ЦК №1; 402 482руб. – ЦК №2; 338 649 201руб. – ЦК №3; 322 654 596руб. – ЦК №4. Сборы за 2014 год составили порядка 100 млн. руб., однако поступления пришли только в ЦК № 2 и №4 по 30 и 68 млн. руб. соответственно. Документы, находящиеся на официальной странице фонда, не раскрывают направлений предназначения средств в каждом из целевых капиталов. Управляющей компанией является ЗАО «Газпромбанк – Управление активами».¹³⁴

Самый крупный в России эндаумент-фонд – Фонд развития МГИМО – ежегодно подготавливает совместный отчет с Ассоциацией выпускников. Нужно отметить, что это нормальная мировая практика (в частности, аналогично делают специалисты и Оклендского, и Гарвардского университетов). Создан он был 9 августа 2007 года. На сегодняшний день насчитывает порядка 1 410 000 000 руб. активов. Общее количество доноров порядка 260. Очевидно, что доноры делают крупные пожертвования и средняя сумма одного пожертвования в разы выше, чем, например в СПбГУ. Сборы в 2014 году на текущие проекты (без управления,

¹³² Там же.

¹³³ Отчет Фонда СПбГУ за 2014 год // Официальный сайт Эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 06.06.2016).

¹³⁴ Отчет Фонда ЕУСПб за 2014 год // Официальный сайт Эндаумент-фонда ЕУСПб [Электронный ресурс], 2016, URL: <https://eu.spb.ru/eusp-fund> (дата обращения: 06.06.2016).

через Ассоциацию выпускников) составили 215 701 080 руб.; сборы в эндаумент – 118 220 000 руб. Управление осуществляют две компании: ЗАО «Газпромбанк – Управление активами» и ООО «Управляющая компания “Альфа капитал».

Приоритетными направлениями являются: издательская программа (30 млн. 243 тыс. руб.), интернационализация образования (42 млн. 173 тыс. руб.); культурные мероприятия (6 млн. 306 тыс. руб.); мероприятия для выпускников (2 млн. 250 тыс. руб.); модернизация инфраструктуры и IT-развитие (41 млн. 639 тыс. руб.); развитие филиала в Одинцове (12 млн. 940 тыс. руб.).¹³⁵

Последним среди российских эндаументов рассмотрим фонд МИСиС, как один из наиболее динамично развивающихся и перспективных фондов в стране. Он является признанным эндаумент-фондом российского научно-технического вуза.¹³⁶ Он был зарегистрирован 31 января 2011 года. Сегодня в фонде 64 448 586,06руб.: активы разделены на два целевых капитала. Первый составляет 34 396 514,67 руб., второй (ЦК «МИСиС в Топ-100») – 30 052 071,39 руб. Важно отметить, что у фонда МИСиС большое количество корпоративных доноров и практически отсутствуют частные лица в качестве доноров. Так, средства поступали от Министерства финансов РФ, Республики Марий-Эл и Тульской области, компаний Теле2 в СПб, Россельхозбанк, РОСБАНК, О’КЕЙ, Московский кредитный банк, Металлоинвест, Кредит Европа Банк, Лента, Банк Петрокоммерц, ЕвразХолдинг Финанс, Газпромбанк, Вымпелком, Банк Русский Стандарт, Банк Зенит, Банк Открытие, Акрон, РЖД, Газпром, ММК, Интер РАО ЕЭС, ОГК-2. Необходимо отметить, что первое пожертвование в три миллиона рублей внесла инвестиционная компания «Еврофинансы», это сделало

¹³⁵ Отчет Фонда МГИМО за 2014 год // Официальный сайт Эндаумент-фонда МГИМО [Электронный ресурс], 2016, URL: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://fund.mgimo.ru/images/report/re_2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).

¹³⁶ 100 млн. за четыре года. Как создавали эндаумент-фонд для МИСиС // Журнал «Филантроп» [Электронный ресурс], 2015, URL: <http://philanthropy.ru/blogs/2015/03/18/26205/#.V1U3CuQrarZ> (дата обращения: 06.06.2016).

возможным регистрацию фонда и начало его работы.¹³⁷ Преодолев заветную планку в три миллиона, фонд стал набирать финансовые обороты. Управляющей компанией является ЗАО «Газпромбанк – Управление активами». Среди приоритетных направлений расходов: стипендиальные программы, мероприятия для студентов и сотрудников (конкурс «Мисс МИСиС», «Студент года», «Преподаватель года»), разработка мобильного приложения НИТУ «МИСиС».¹³⁸

Что касается эндаумент-фонда Гарвардского университета, то его без сомнений можно назвать крупнейшим в мире. Он был создан в марте 1974 года. На сегодняшний день оперирует 1,6 млрд. долларов, принося порядка 35% в годовые бюджеты университета. Нужно отметить, что согласно американскому законодательству, вузы имеют право самостоятельно управлять средствами, создавая дочерние управляющие компании. Так, эндаумент-фондом Гарварда управляет Harvard Management Company, Inc.¹³⁹

Что касается Университета Окленда, то при нем работает сразу два независимых эндаумент-фонда, тем не менее, управленческая функция в них осуществляется согласованно (в том числе создаются и общие отчеты). Так, при этом вузе есть два фонда: The University of Auckland Foundation (учрежден 28 ноября 2002 года) и School of Medicine Foundation (учрежден 13 сентября 2013 года). Эндаумент-фонды работают совместно с ассоциацией выпускников. Сегодня в фондах суммарно содержится более 188 млн. долларов. У Эндаумент-фонда Оклендского университета насчитывается 908 доноров, на которых приходится 1255 пожертвований, у Эндаумент-фонда Медицинской школы Оклендского университета – 169 доноров, на которых приходится 266 пожертвований. Согласно отчету, 4% составляют компании-доноры (59),

¹³⁷ Там же.

¹³⁸ Отчет Фонда МИСиС за 2014 год // Официальный сайт Эндаумент-фонда МИСиС [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://endowment.misis.ru/> (дата обращения: 06.06.2016).

¹³⁹ Official Website of Harvard University Endowment [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/endowment> (дата обращения: 18.05.2016).

большинство – 57% – частные лица и family trusts; 37%– другие фонды. Основные статьи расходования: развитие инфраструктуры (редевелопмент кампуса), новые образовательные программы, стипендии, развитие студенческих сообществ, академические исследования.¹⁴⁰

2. 4. Структура финансирования проектов эндаумент-фондов вузов (на примере Эндаумент-фонда СПбГУ)

Создание эндаумент-фондов в России стало возможно после принятия Федерального закона 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» 30 декабря 2006 года.¹⁴¹ Это нововведение в благотворительной сфере стало толчком и новой возможностью для целого ряда учреждений в сферах образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта, искусства, архивного дела, социальной помощи, охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и осуществления их правового просвещения.¹⁴²

К несомненным преимуществам эндаумент-фондов по сравнению с традиционными формами благотворительности можно отнести прозрачную систему контроля деятельности фонда (в том числе обязательную публикацию годовых отчетов и ежегодные аудиторские проверки), которая законодательно закреплена в ст. 12 гл. 2. ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

Для рассмотрения был взят крупный эндаумент-фонда российского вуза – СПбГУ. Учитывались отчеты за два последних учетных года – 2015 и 2014.

А) Фонд управления целевым капиталом «Развитие Санкт-Петербургского государственного университета» СПбГУ был зарегистрирован в июне 2008 года.

¹⁴⁰ Там же.

¹⁴¹ Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ (ред. от 23.07.2013) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [Электронный ресурс], 2016. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/ (дата обращения: 18.05.2016).

¹⁴² Там же.

Нужно отметить, что в 2007 году свою работу начал первый эндаумент-фонд в СПбГУ – фонд целевого капитала Высшей школы менеджмента, который функционирует и по сей день. На сегодняшний день общий объем капитала составляет чуть более одного миллиарда рублей. Управление активами осуществляет «ВТБ Капитал Управление активами».¹⁴³

В рамках фонда функционирует 16 различных целевых капиталов. Среди них самыми крупными являются: целевой капитал направления «Искусства и гуманитарные науки»; целевой капитал на уставные цели СПбГУ; целевой капитал экономического факультета; целевой капитал направления «Менеджмент»; целевой капитал в рамках сотрудничества с Республикой Саха; целевой капитал Института наук о Земле; целевой капитал для укрепления имиджа СПбГУ за рубежом; целевой капитал на развитие программ по популяризации деятельности Фонда. Особое внимание заслуживает два последних пункта. Первый из них направлен на укрепление позиций в международных рейтингах, а второй – на развитие эндаумента внутри СПбГУ. Нужно отметить, что подобная цель расходования является уникальной.¹⁴⁴

У фонда СПбГУ порядка 800 доноров: из них более 700 – физические лица и около 20 – юридические лица. Как уже было отмечено, корпоративные доноры активно участвовали на этапе формирования минимального капитала. Затем основные поступления начали приходиться от частных лиц.¹⁴⁵

Соотношение поступлений от физических и юридических лиц (Рис. 1, Рис. 2) показывает, что оно было примерно одинаковым – 26% от физических лиц и 74% пожертвований от юридических лиц в 2014 году; и 20% от физических лиц и 80% от юридических лиц в 2015 году.¹⁴⁶ О какой-либо динамике говорить сложно

¹⁴³ Отчет Фонда СПбГУ за 2014 год // Официальный сайт Эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 06.06.2016).

¹⁴⁴ Там же.

¹⁴⁵ Там же.

¹⁴⁶ Отчет Фонда СПбГУ за 2015 год // Официальный сайт Эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 26.12.2016).

в силу того, что рассматриваемый нами период слишком мал для сопоставления данных.

Таким образом, можно сделать вывод, что основным источником финансирования являются корпоративные доноры.

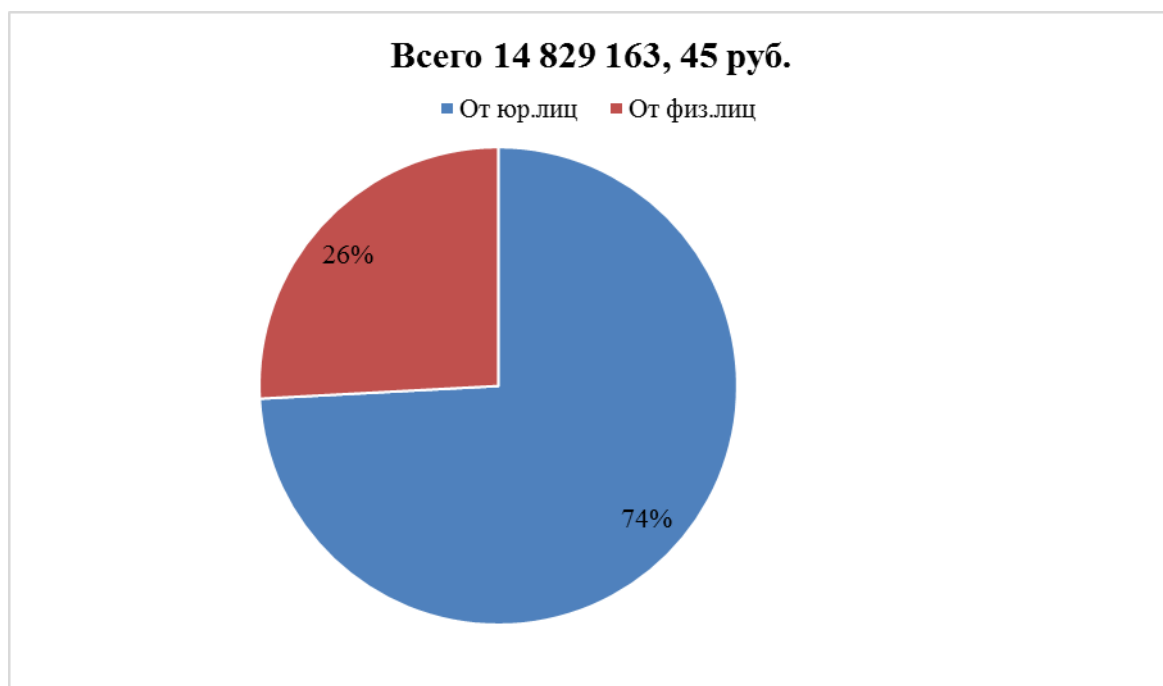


Рис. 1. Соотношение поступлений от физических и юридических лиц в эндаумент-фонд СПбГУ в 2014 году

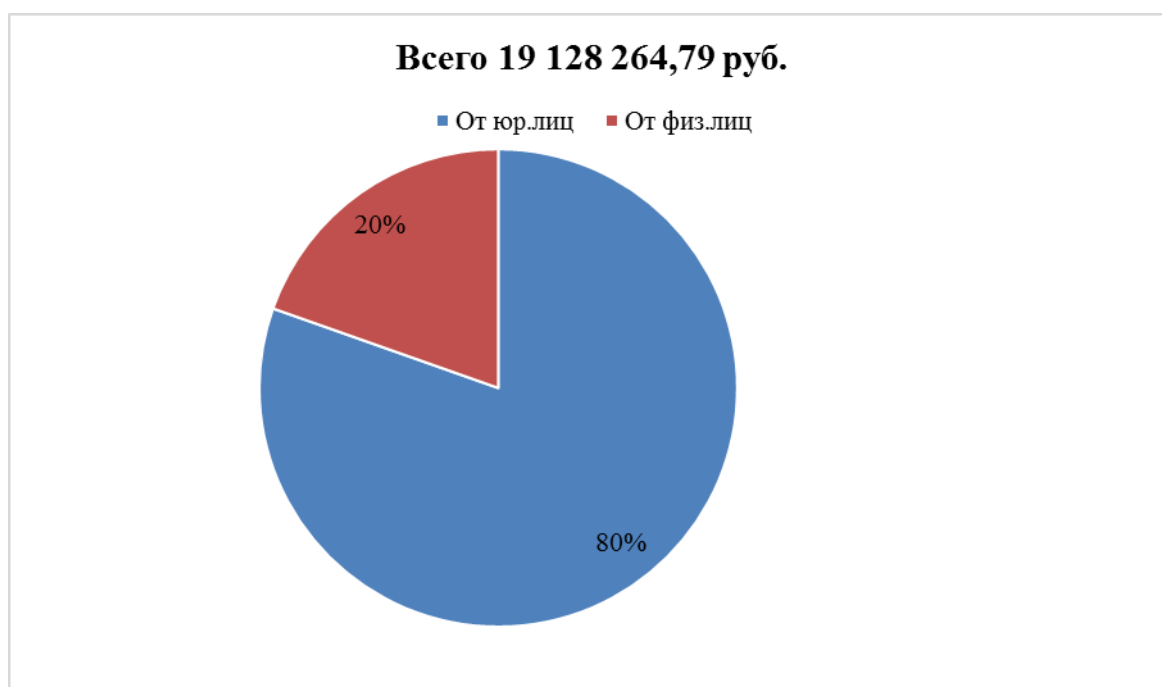


Рис. 2. Соотношение поступлений от физических и юридических лиц в эндаумент-фонд СПбГУ в 2015 году

Далее рассмотрим статьи поступления взносов (Рис. 3, Рис. 4). Главным донором последние два года остается ОАО «Роснефть», которая суммарно сделала пожертвование в размере более 25 миллионов рублей. На эти средства был сформирован целевой капитал «Развитие Института наук о Земле». В целом, из-за увеличения суммы взноса можно отметить позитивный скачок в количестве собранных средств – на 5 миллионов больше в 2015 году по сравнению с 2014 годом.

Кроме того, крупная сумма была перечислена на развитие основных образовательных программ по направлению «Искусства и гуманитарные науки», а также для внедрения дистанционных методов обучения в 2014 году, однако эта динамика не сохранилась в дальнейшем.

Большинство целевых капиталов, созданных в рамках эндаумент-фонда СПбГУ по инициативе крупных доноров, в дальнейшем не развивается и не пополняется (например, ООП «Биология», «Юриспруденция» и т.д.).

Всего 14 829 163, 45 руб.

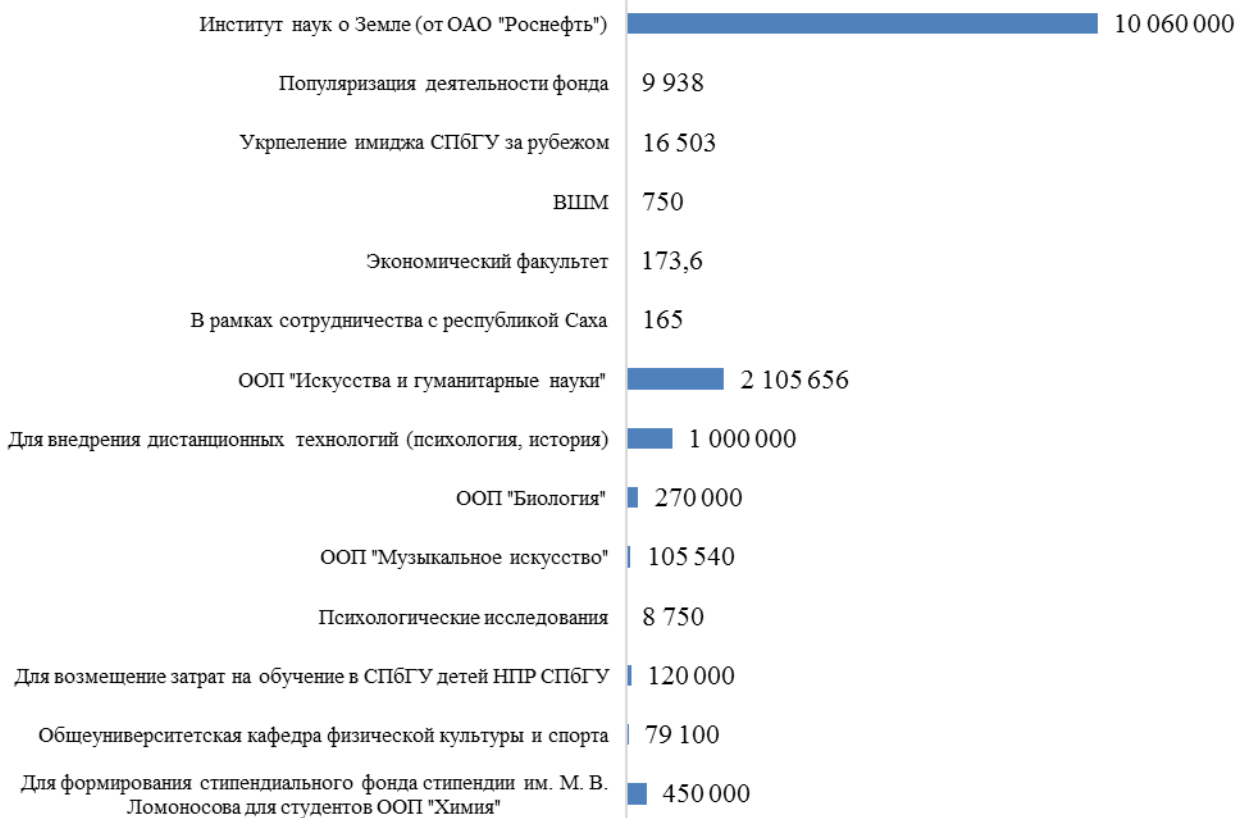


Рис. 3. Статьи поступления взносов в эндаумент-фонд СПбГУ в 2014 году

Всего 19 128 264,79 руб.

ООП "Журналистика"	50 000	
Формула единства	1 000 000	
Институт истории	5 010	
СПО "Физическая культура и спорт"	53 800	
Для развития студенческого спорта	379 420	
ООП "Биология"	0	
ООП "Музыкальное искусство"	20	
конференция "Процессы управления и устойчивость"	100 000	
Программы поддержки обучающихся СПбГУ	1 000	
Психологические исследования	11 387	
ООП "Юриспруденция"	20	
Для поддержки захоронений	80	
Для возмещение затрат на обучение в СПбГУ детей...	120 000	
Для финансирования участия команд СПбГУ во...	61	
На уставные цели СПбГУ	820 339,04	
Институт наук о Земле (от ОАО "Роснефть")		16 383 471
Популяризация деятельности фонда	990	
Укрепление имиджа СПбГУ за рубежом	20	
ВШМ	70	
Экономический факультет	20	
ООП "Искусства и гуманитарные науки"	132 000	

Рис. 4. Статьи поступления взносов в эндаумент-фонд СПбГУ в 2015 году

Последним пунктом рассмотрим структуру выделения средств финансирования (Рис. 5, Рис. 6).

Основные суммы тратятся по направлению Института свободных искусств и наук СПбГУ, как правило, на оплату именных стипендий. В 2014 году 17 миллионов было потрачено на заработные платы сотрудникам, однако в 2015 году на это деньги не выделялись. Также традиционно крупным направлением является выплата детям научно-педагогических работников (более 2,5 миллионов ежегодно). Нужно отметить, что другие виды стипендий (например, стипендии имени академика А. А. Фурсенко, Б. Б. Пиотровского, М. В. Ломоносова и др.) не являются важной частью расходования.

Направления и статьи расходования средств полностью определяются Университетом. Помощник исполнительного директора эндаумент-фонда СПбГУ

Ирина Белых отмечает: «Фонды целевого капитала являются независимыми некоммерческими организациями, согласно закону. Эндаумент-фонд СПбГУ – это отдельная некоммерческая организация, юридически никак не связанная с Университетом. Тем не менее, все направления и статьи расходования средств определяются и утверждаются СПбГУ» (Прил. 7). Таким образом, ключевым стейкхолдером для любого эндаумент-фонда является вуз, при котором он функционирует.



Рис. 5. Статьи расходования средств эндаумент-фондом СПбГУ в 2014 году



Рис. 6. Статьи расходования средств эндаумент-фондом СПбГУ в 2015 году

Среди приоритетных направлений расходования средств в 2015 году: стипендии, зарплаты сотрудникам, внедрение дистанционных технологий обучения (1 млн. руб.), выплата стипендий детям научно-педагогических работников (2,6 млн. руб.), ректорские стипендии аспирантам (2,3 млн. руб.), конкурс start-up проектов (ок. 2 млн. руб.).¹⁴⁷ Нужно отметить, что последний пункт не был отражен в отчете.

Для крупных классических университетов, как СПбГУ, актуальным является выстраивание взаимоотношений с подразделениями Университета. По словам сотрудников эндаумент-фонда СПбГУ, своей целью они ставят создание вокруг СПбГУ сообщества, члены которого смогут не только иметь простой доступ к образовательным ресурсам Университета, но и влиять на развитие вуза,

¹⁴⁷ Отчет Фонда СПбГУ за 2014 год // Официальный сайт эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 06.06.2016).

делая его работу более современной и эффективной. Так, основным и первым целевым капиталом Фонда является Централизованный целевой капитал на уставные цели СПбГУ. Затем к этой строке добавились порядка 15 строк – направлений назначения средств. Именно после этого деньги начали поступать в большем количестве, т.к. теперь доноры могли самостоятельно назначать цели расходования средств. Разумеется, выпускники напрямую заинтересованы в спонсировании своих родных факультетов и коллективов, и это стимулирует поступление средств (Прил. 7).

Также считаем необходимым отметить культуру оформления отчетов эндаумент-фондов. Сегодня финансовый отчет фонда СПбГУ является обычным PDF-документом, содержащем сухую бухгалтерскую информацию, которую крайне сложно воспринимать в таком формате. При сравнении его с финансовыми отчетами эндаумент-фонда МГИМО, становится очевидным, что последние сочетают финансовый, социальный и коммуникационный отчеты в одном документе, содержат благодарности и упоминание партнеров, выступают презентационным материалом для потенциальных партнеров, выполнены в форме яркой и понятной инфографики и, в целом, формируют имидж неравнодушной, профессиональной организации, с которой удобно и выгодно иметь дело. Цель такого документа – демонстрация не только сухих цифр по итогам работы за год, но и привлечение широкого внимания стейкхолдеров к эффективности работы фонда.¹⁴⁸

Эндаумент-фонды насчитывают более чем 500-летнюю историю существования, но их расцвет пришелся на XX век. Начало развития эндаумент-фондов в России было положено государством с принятием ФЗ «О порядке

¹⁴⁸Отчет Фонда МГИМО за 2014 год // Официальный сайт эндаумент-фонда МГИМО [Электронный ресурс], 2016, URL: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://fund.mgimo.ru/images/report/re_2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).

формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», который полностью регулирует поле деятельности фондов целевого капитала в сферах образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и спорта, искусства, архивного дела, социальной помощи, охраны окружающей среды, оказания гражданам бесплатной юридической помощи и осуществления их правового просвещения. Эндаумент-фонды призваны решать две основные задачи: во-первых, повышать финансовую экономическую стабильность вузов в результате получения гарантированного дохода в будущем и, во-вторых, давать возможность долгосрочного планирования деятельности вузов при наличии стратегического источника финансирования.¹⁴⁹

Законодательно обеспечивается прозрачный характер деятельности фонда и контроль за расходованием полученных от инвестирования средств в соответствии с заявленными целями. Алексей Кудрин, министр финансов РФ в 2000 — 2011 гг., декан Факультета свободных искусств и наук СПбГУ (это высказывание включено в листовку о целевом капитале программы СПбГУ «Искусства и гуманитарные науки»), отмечает: «Как декану факультета мне важно знать, что талантливые студенты из разных регионов России смогут учиться в СПбГУ, а преподаватели, вместе с которыми мы воплощаем в жизнь инновационную для России и крайне востребованную во всем мире модель образования, получат поддержку своих образовательных и научных проектов. Именно такую уверенность дает нам фонд целевого капитала. Взнос в эндаумент превращает благотворительность из разовой и спонтанной акции в долгосрочное вложение средств».¹⁵⁰

Что касается зрелости рынка фондов целевого капитала, то можно с уверенностью сказать, что эндаумент-фонды в Европе и США очевидно более

¹⁴⁹ Елисеева, С. В. Состояние и проблемы развития эндаумент-фондов в РФ// Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки, №2-1, 2010 (дата обращения: 20.10.2015).

¹⁵⁰ Целевые капиталы: стратегия роста // Форум Доноров [Электронный ресурс], 2014, URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2014/06/Celevye-kapitaly_strategiju-rosta_Sbornik-itogovyh-materialov-programmy2012-2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).

развиты, чем российские. Условий для этого множество: главное из них — давняя традиция благотворительности на Западе. Технологии фандрайзинга стали профессиональными компетенциями, пожертвования поступают как от частных лиц, так и от корпораций. Для бизнеса сотрудничество с университетом открывает компании путь к современным технологиям, позволяет развивать новые продукты, осуществлять исследования, пробовать новые управленческие модели, а также, разумеется, заниматься рекрутингом наиболее перспективных выпускников.

Среди отечественных компаний среднего и крупного бизнеса пока не все пришли к осознанию ценности поддержки организаций социальной и культурной сфер. Однако объем средств, получаемых НКО от доноров, постепенно растет, отчасти – за счет создания фондов целевого капитала.

По прогнозам экспертов, интерес к эндаумент-фондам в России будет расти. Государство старается поддерживать и стимулировать создание эндаумент-фондов, а также вводит налоговые послабления для благотворителей, что позволяет надеяться на развитие эндаументов и позитивно оценивать перспективы данного сегмента рынка доверительного управления.¹⁵¹

¹⁵¹ Степанова, В. Эндаумент-фонды: перспективы для НКО и новый сегмент для доверительного управления // РЦБ.РФ [Электронный ресурс], 2011, URL: <http://www.rcb.ru/rcb/2011-03/76551/> (дата обращения: 18.05.2016).

ГЛАВА III. Эндаумент-фонды в системе коммуникаций классических университетов

В третьей главе эндаумент-фонды вузов будут рассмотрены в качестве субъекта коммуникаций, а также охарактеризованы место и роль СМИ в выстраивании взаимоотношений с ключевыми сегментами общественности. Кроме того, мы проведем анализ опыта продвижения проектов университетских эндаумент-фондов в традиционных медиа, а также специфику присутствия и их работы в социальных сетях.

3. 1. Эндаумент-фонд как субъект коммуникации

Для того чтобы описать эндаумент-фонд как субъект коммуникаций с различными группами общественности, для начала определим его место в структуре университета. Для этого мы обратимся к предложенной ранее обобщенной модели стратегических коммуникаций вузов на основании изученной литературы (Прил. 6).

В нашей модели стратегических коммуникаций главное разделение проходит по линии «внешняя – внутренняя» среда. Мы сочли важным показать, как внешние стейкхолдеры контактируют с университетом и на какие внутренние группы они влияют. Таким образом, помимо выделения заинтересованных сторон (на базе теоретического материала), модель содержит информацию о характере взаимодействия внешней общественности с внутренними подразделениями и группами. Модель также дифференцирует степень влияния сторон на организацию. Необходимо оговориться, что все внутренние группы общественности в структуре университета оказывают сильное влияние на процессы управления и коммуникации.

По данным, полученным в результате анализа итоговых отчетов участников программы «Целевые капиталы: стратегия роста» Форума доноров, были описаны основные принципы эффективного привлечения средств в фонды целевого капитала:

- налаженные внутренние коммуникации;
- вовлечение в развитие механизма целевого капитала руководства вуза;
- наличие системности при коммуникации с донорами;
- возможность для доноров поддержки организации разнообразными способами;
- оригинальность и креативность кампаний по привлечению средств в целевой капитал.¹⁵²

Ключевыми с точки зрения силы влияния оказываются государство (что обусловлено спецификой классического университетского образования в России) и потребители образовательных услуг (т.к. они являются важнейшим источником внебюджетных доходов и, кроме того, на протяжении всего контакта с университетом, трансформируют свой статус, переходя из внешней общественности во внутреннюю и обратно). Так, абитуриенты становятся студентами, образуя самую крупную группу внутренней общественности и являясь источником доходов. По окончании университета, они переходят в разряд выпускников, однако, если организационная структура университета позволяет, они могут продолжить взаимодействовать с *alma mater* уже в статусе специалиста, практика сферы или донора. Для этого существуют ассоциации выпускников и эндаумент-фонды.

Еще одним альтернативным источником доходов может быть бизнес-сообщество, заинтересованное в исследовательском и кадровом потенциале вузов. Эндаумент-фонды выполняют функцию обеспечения стратегического

¹⁵²Целевые капиталы: стратегия роста // Форум Доноров [Электронный ресурс], 2014, URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2014/06/Celevye-kapitaly_strategiju-rosta_Sbornik-itogovyh-materialov-programmy2012-2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).

финансирования дополнительных программ и внутренних мероприятий, таким образом, они полностью вписаны в систему стратегических коммуникаций.

Отдельно в модели выделены научное и местное сообщества, а также конкурентная среда, в силу того, что пока они не могут рассматриваться в качестве источников доходов университета. Тем не менее, в коммуникационном и стратегическом смысле эти стороны также играют важную роль, т.к. могут влиять на внутренние процессы, происходящие в университете.

Итак, после того, как мы описали модель коммуникаций вузов с целевыми группами общественности, перейдем к определению специфики эндаумент-фондов как субъекта коммуникации. Тем не менее, повторимся, что направления и статьи расходования средств полностью определяются Университетом.

Важно отметить, что для крупных классических университетов, как СПбГУ, актуальным является выстраивание взаимоотношений с подразделениями Университета. По словам сотрудников Эндаумент-фонда СПбГУ, своей целью они видят создание вокруг СПбГУ сообщества, члены которого смогут не только иметь простой доступ к образовательным ресурсам Университета, но и влиять на развитие вуза, делая его работу более современной и эффективной. Так, основным и первым целевым капиталом Фонда является Централизованный целевой капитал на уставные цели СПбГУ – уставные цели СПбГУ. Затем к этой строке добавились порядка 15 строк – направлений назначений средств. Именно после этого деньги начали поступать в большем количестве, т.к. теперь доноры могли самостоятельно назначать цели расходования средств. Разумеется, выпускники напрямую заинтересованы в спонсировании своих родных факультетов и коллективов, и это стимулирует поступление средств (Прил. 7).

Внутренние коммуникации являются обязательной частью системы коммуникаций в любой организации, в том числе и университете. Налаженная структура взаимодействия между отделами и, в частности, сотрудниками организации, а также активное вовлечение руководства в фандрайзинг и развитие целевого капитала существенно влияют на возможности развития целевого

капитала организации. К сожалению, известны случаи, когда при смене руководства фонд целевого капитала не получал развития в силу непонимания руководством сущности данного механизма, неприятия его долгосрочного характера, приоритетности привлечения средств на текущие нужды университета.¹⁵³

Практически все эндаумент-фонды идут по пути сокращения административных расходов. «Сейчас Фонд стоит на пути минимизации издержек: у нас работают 3 человека, 2 из которых – на неполной ставке. Работы очень мало, а дел очень много. В идеале по каждому направлению должен работать хотя бы один менеджер», – подчеркивает помощник исполнительного директора Эндаумент-фонда СПбГУ Ирина Белых (Прил. 1).

Согласно Докладу Форума Доноров о состоянии и развитии фондов (2013), фонды целевого капитала находятся на последнем месте среди всех типов фондов по количеству штатных сотрудников (от 1 до 7). Такой низкий показатель приводит к проблеме нехватки времени и кадров для решения определенных задач.¹⁵⁴

Целый ряд университетских фондов пошли по пути привлечения волонтеров к своей работе. На практике, фонды зачастую обращаются за помощью к другим подразделениям университетов. Так, Фонду развития МГИМО оказал помощь Волонтерский центр МГИМО. К работе центра были подключены Ассоциация выпускников, Студенческий союз, Совет землячеств и кафедра физического воспитания. Благодаря координаторам центра Фонд всегда мог получить помощь необходимого количества волонтеров из числа студентов МГИМО. Юлия Суворова, начальник отдела по взаимодействию с меценатами Фонда развития МГИМО, отмечает: «Действующий в МГИМО Волонтерский

¹⁵³Целевые капиталы: стратегия роста // Форум Доноров [Электронный ресурс], 2014, URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2014/06/Celevye-kapitaly_strategiju-rosta_Sbornik-itogovyh-materialov-programmy2012-2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).

¹⁵⁴Официальный сайт Форума Доноров [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.donorsforum.ru/> (дата обращения: 06.06.2016).

центр занимается подготовкой волонтеров. Перед проведением того или иного мероприятия мы проводим брифинг для определения конкретных целей и задач каждого, кто будет работать в нашей команде. Нашими волонтерами являются преимущественно студенты, главный актив — это Студсоюз МГИМО, но и выпускники последних лет по старой памяти также подключаются для помощи к самым масштабным мероприятиям».¹⁵⁵

Крайне важно в этой связи упомянуть взаимодействие не только с учебно-научными подразделениями, но и с другими административными единицами, например, с ассоциациями выпускников. В западных вузах эндаумент-фонды и ассоциации выпускников, являясь независимыми отдельными структурами, работают в тесной связке. Так, менеджер эндаумент-фонда Оклендского университета Ричард Сорренсон, является сотрудником ассоциации выпускников. Подобное тесное взаимодействие позволяет грамотно выстраивать работу по привлечению средств от физических лиц — эту категорию преимущественно составляют выпускники.

Ключевое различие в специфике расходования средств ассоциациями выпускников и эндаумент-фондами заключается в том, что средства, собранные первыми, не подлежат управлению и инвестированию, т.е. пожертвования аккумулируются и направляются напрямую из ассоциации адресатам. Эндаументы, же наоборот, направляют только доход от доверительного управления, т.е. 6 – 12% от суммы капитала в год. Таким образом, средства на текущие и краткосрочные проекты, как правило, привлекаются через ассоциации выпускников, а финансирование на стратегические, долгосрочные проекты — через фонды целевого капитала.

Далее коснемся крайне важной группы — группы доноров. Очевидно, что это и есть ключевая группа общественности, напрямую влияющая на качественные и количественные показатели эффективности эндаумент-фондов.

¹⁵⁵Целевые капиталы: стратегия роста // Форум Доноров [Электронный ресурс], 2014, URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2014/06/Celevyje-kapitaly_strategiju-rosta_Sbornik-itogovyh-materialov-programmy2012-2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).

Так, принято проводить разделение по линии корпоративных (юридические лица) и частных (физические лица) доноров. Однако при детальном рассмотрении, становится понятно, что такое разделение весьма условно.

Корпоративные доноры, в свою очередь, могут быть разделены на несколько категорий: органы федеральной и региональной власти, собственно бизнес-организации и другие фонды. Эта группа является специфической для формирования минимальной суммы капитала при формировании фондов в России. Эксперты из Эндаумент-фонда СПбГУ отмечают: «Нам удалось довольно быстро сформировать минимальный размер капитала за счет привлечения средств крупных компаний-партнеров, таких, как, например, «СеверСталь» и «Роснефть». Вообще, в России инициатива о создании фондов исходила от государства. За рубежом, как правило, происходит совсем не так» (Прил. 7). В России основная сумма капитала формируется при участии крупных корпораций и даже субъектов власти. Так, например, при формировании минимального капитала эндаумент-фонда МИСиС основную роль сыграли такие структуры, как Министерство финансов Республики Марий-Эл и Тульской обл., Россельхозбанк, РОСБАНК, Московский кредитный банк, Металлоинвест, Кредит Европа Банк, Банк Петрокоммерц, ЕвразХолдинг Финанс, Газпромбанк, Банк Русский Стандарт, Банк Zenit, Банк Открытие (Прил. 9).

Показательно, что в дальнейшем бизнес не так активно участвует в жизни и развитии фондов. Помощник исполнительного директора Эндаумент-фонда СПбГУ Ирина Белых признается: «Когда фонд создавался, его минимальный целевой капитал был составлен за счет крупных компаний, корпораций. Нужно отметить, что эти средства и остаются основным источником прибыли. Сейчас же главные источники финансирования – это частные лица. Их около 800 на данный момент. Кто-то жертвует 50 рублей, кто-то тысячу. Это как небольшие «ручейки», за счет которых живет Фонд. В идеале, Фонд должен жить именно на такие пожертвования. Они небольшие, но частые. С компаниями наоборот: их трудно привлечь, но они делают крупные пожертвования. Сейчас их значительно

меньше, чем физических лиц: около 20» (Прил. 8). За рубежом, бизнес является важнейшим донором для эндаументов. В частности, менеджер Эндаумент-фонда Оклендского университета и секретарь Эндаумент-фонда Медицинской школы Оклендского университета Ричард Сорренсон отмечает: «According to the experience of the Medicine Foundation, the largest amount of endowment donations is from business, followed by medicine. Certainly, pharmacological companies play the most significant role within the framework of endowment donations; there is no doubt about that» («Если судить по опыту Медицинской школы, то самый крупный поток пожертвований в эндаумент приходит из бизнеса, связанного с медициной. Разумеется, фармакологические компании играют ключевую роль, когда речь идет о сборах фонда, и в этом нет никаких сомнений») (Прил. 8).

В российской практике, на протяжении существования эндаумент-фондов пожертвования частных лиц принято считать основным источником дохода в целевой капитал. В зарубежной практике, к частным пожертвованиям принято относить и средства, поступающие от так называемых family trusts, т.е. семейных трастов. Это особая юридическая форма управления имуществом, которая не встречается в России. Тем не менее, учитывая, что традиции образования во многих семьях передаются из поколения в поколение, этот источник поступлений можно считать достаточно эффективным. Это подтверждают и отчеты зарубежных фондов (в отчете Эндаумент-фонда Оклендского университета за 2014 год зафиксировано, что 57% доноров составляют частные лица, в том числе и family trusts).

Самый распространенный способ отблагодарить донора — опубликовать его имя и фото на специальной странице сайта организации-бенефициара или фонда целевого капитала. Многие участники направляют своим жертвователям отчеты, как ежегодные, так и по окончании поддержанных ими проектов, высылают им свои периодические издания. Иногда фонды делают специальные подарки крупным жертвователям, остальные жертвователи получают личные письма благодарности. Иногда организуется рассылка поздравительных адресов.

Разумеется, ни одна из этих опций недоступна в случае, если пожертвование поступает анонимно.

Имена доноров, поддержавших Факультет свободных искусств и наук через Эндаумент-фонд СПбГУ в течение учебного года, публикуются в годовом отчете. Также в нем упоминаются все доноры, перечислившие средства в эндаумент, независимо от того, было ли совершено пожертвование в прошедшем учебном году или раньше. В июне 2013 года во дворце Бобринских была открыта стена с именами доноров, друзей и партнеров факультета.¹⁵⁶

Создание и совершенствование баз данных фонда является важнейшей частью работы с потенциальными и реальными донорами. По итогам проведения I Всемирного форума выпускников МГИМО в Баку (11–13 апреля 2013 г.) сотрудникам университета удалось пополнить систему CRM (Customer Relationship Management) на 3000 контактов выпускников разных лет. Юлия Суворова подчеркивает: «CRM-система как программа хранения и взаимодействия со студентами и выпускниками МГИМО “Электронный деканат” существует с 2004 года, в 2010 году в систему был добавлен аспект взаимодействия с попечителями и меценатами. Изначально система была создана по инициативе руководства университета, волонтеры к ее созданию не привлекались».¹⁵⁷

Кроме того, Эндаумент-фонд СПбГУ предлагает крупным донорам различные формы участия в жизни университета. Среди них: учебные программы для предприятий (возможность инициации программы по предложению мецената); семинары и конференции на базе СПбГУ; доступ к базе знаний университета (библиотеки и научные проекты факультетов); проведение научных исследований для бизнеса; организация спецкурсов и тренингов; именной целевой капитал; именная премия, стипендия, грант; организация научных конференций с

¹⁵⁶Целевые капиталы: стратегия роста // Форум Доноров [Электронный ресурс], 2014, URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2014/06/Celevye-kapitaly_strategiju-rosta_Sbornik-itogovyh-materialov-programmy2012-2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).

¹⁵⁷Там же.

участием компаний России и других стран с привлечением представителей министерств и ведомств; выделение персонального менеджера для работы с разными подразделениями и факультетами СПбГУ; организация специальных спортивных проектов: Студенты СПбГУ – Сотрудники Компании.¹⁵⁸

Механизмы приема пожертвований и взаимодействие с банковскими структурами являются значимым аспектом эффективной деятельности эндаумент-фондов. Для увеличения количества доноров и взносов важно обеспечить несколько способов поддержания вуза через эндаумент. К сожалению, комиссии на банковское обслуживание сильно ограничивают спектр возможных способов приема пожертвований. Так, Эндаумент-фонд СПбГУ принимает пожертвования при помощи банковской карты (VISA, MasterCard) через сайт, через отделение банка или путем отчисления из заработной платы, через банкоматы ВТБ 24 или систему «Телебанк» без уплаты банковской комиссии, пожертвования также принимаются на короткий номер.¹⁵⁹

Сегодня веб-сайт является одним из наиболее доступных инструментов публичного представительства фондов целевого капитала, информирования об их деятельности и обеспечения прозрачности работы, требуемой как законодательно, так и в ответ на запросы общественности. Теплица социальных технологий (test.ru) совместно с Форумом Доноров провела исследование веб-представительств 65 фондов целевого капитала образовательных и других учреждений с тем, чтобы оценить современное состояние этих ресурсов и выполнение ими как минимум базовых информационных функций. Анализ показал, что у 41% исследуемых фондов есть отдельные сайты фондов целевого капитала, а у 58% — страницы или разделы на сайтах организаций-бенефициаров. Страницы и разделы воспринимаются посетителями как часть сайтов организации, ассоциируются с ними, что упрощает объяснение потенциальным жертвователям связи целевого

¹⁵⁸Официальный сайт Эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 18.05.2016).

¹⁵⁹Там же.

капитала и вуза. В то же время нельзя сказать, что отдельные сайты фондов целевого капитала менее посещаемы или менее эффективны.¹⁶⁰

У 64% участников на сайтах/страницах представлены годовые отчеты о деятельности фонда. Остальные либо публикуют их на сайте Министерства юстиции РФ, либо отчет является частью отчета организации-бенефициара. Стоит отметить, что годовые отчеты в утвержденной Минюстом форме не дают полного представления об организации и ее деятельности. В последнее время приобретают популярность так называемые публичные отчеты — документы, в которые включена и содержательная, и финансовая отчетность.¹⁶¹

У 82% фондов размещена понятная для сторонних пользователей информация, объясняющая суть механизма целевого капитала и его пользу для поддержки деятельности организации. Объяснить, что же такое целевой капитал,— одна из самых больших проблем представителей фондов: модель достаточно молодая, создание ЦК стало возможным только с 2007 года, когда вступил в силу закон о ЦК (№ 275, «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»); в то же время недоверие вызывает долгосрочный характер данного механизма, который проигрывает по выбору жертвователей краткосрочным проектам.¹⁶²

Контактная информация размещена у всех организаций-участников. Также около половины участников размещают на своих сайтах информацию о персонах, связанных с деятельностью эндаумента,— это и сотрудники фонда, и члены Совета по управлению целевым капиталом/Попечительского совета, а также жертвователи. Данная информация персонализирует веб-представительство и

¹⁶⁰Целевые капиталы: стратегия роста // Форум Доноров [Электронный ресурс], 2014, URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2014/06/Celevye-kapitaly_strategiju-rosta_Sbornik-itogovyh-materialov-programmy2012-2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).

¹⁶¹ Там же.

¹⁶² Там же.

вызывает больше доверия у пользователей, чем ресурс, на котором подобной информации нет.¹⁶³

Важно, что у 88% фондов, сформировавших целевые капиталы, на сайтах есть информация о том, каким образом можно внести пожертвование. Кроме того, кнопка пожертвования размещена у 64% фондов. Это облегчает жертвователям навигацию по сайту, а также является более простым способом, нежели внесение вклада через отделение банка с помощью платежной квитанции.¹⁶⁴

Еще одним объектом коммуникаций можно обозначить адресатов пожертвований. Многие программы финансирования из эндаументов касаются стипендиальных программ, культурных мероприятия и прочего. Задачей является также и донесение до адресата финансирования того, что эти средства были из фонда. Это помогает, во-первых, в повышении осведомленности о деятельности эндаумент-фондов, а также повышает вероятность того, что адресат финансирования (студент) может в будущем сам стать жертвователем.

Необходимо также вспомнить и об управляющей компании, которая является обязательной структурой в системе работы эндаумент-фондов. Разумеется, уровень PR-взаимодействия между фондом и управляющей компанией невысокий, однако зачастую обе структуры могут получать репутационные бонусы от сотрудничества: упоминание на сайтах, в материалах для СМИ, выступление в качестве экспертов с упоминанием партнера и т.д. Кроме того, отличительной чертой российской практики является то, что управляющие компании – это отдельные коммерческие структуры, занимающиеся управлением активами профессионально (например, ВТБ Капитал Управление активами – СПбГУ, Газпромбанк-Управление активами – ЕУСПб, МИСиС, МГИМО). В западных вузах, как правило, управлением капиталом занимается дочерняя организация при университете (например, Harvard Management Company

¹⁶³ Целевые капиталы: стратегия роста // Форум Доноров [Электронный ресурс], 2014, URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2014/06/Celevye-kapitaly_strategiju-rosta_Sbornik-itogovyh-materialov-programmy2012-2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).

¹⁶⁴ Там же.

– Гарвардский университет) либо фонд делает это сам при консультантской поддержке (например, Оклендский университет).

В конце нужно упомянуть профессиональное сообщество. В России оно только формируется. Тем не менее, в российской практике существует Форум Доноров – партнерство крупнейших российских и иностранных благотворительных (донорских) организаций, работающих в России.¹⁶⁵ По сути, это единственная компания, которая объединяет фонды и компании, системно занимающиеся благотворительной деятельностью. С другой стороны, у самих эндаумент-фондов сегодня появляется желание создать собственную, узконаправленную профессиональную ассоциацию. Ирина Белых комментирует это так: «Примечательно, что на волне популярности вузовских эндаумент-фондов появилась инициатива о создании всероссийской ассоциации. Многие наши партнеры из других вузов активно поддерживают это начинание, однако СПбГУ держится в стороне, ведь возникает логичный вопрос: откуда брать средства для содержания этой структуры, как не из кармана членов? Кроме того, СПбГУ сам по себе является столпом отечественного образования и университетом федерального значения, поэтому мы склонны вести самостоятельную политику и обеспечивать свою жизнедеятельность» (Прил. 7). Таким образом, можно сделать вывод о том, что эта идея пока не поддерживается всем субъектами рынка; в условиях экономического кризиса и низкого уровня развития благотворительной сферы в России объективных предпосылок для создания подобной ассоциации пока нет.

Далее будет рассмотрена специфика продвижения проектов Эндаумент-фонда СПбГУ в традиционных и социальных медиа. В предложенной автором диссертации модели стратегических коммуникаций главное разделение проходит по линии «внешняя – внутренняя» среда. Мы сочли важным показать, как внешние стейкхолдеры контактируют с университетом и на какие внутренние

¹⁶⁵Официальный сайт Форума Доноров [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.donorsforum.ru/> (дата обращения: 06.06.2016).

группы они влияют. Таким образом, помимо выделения заинтересованных сторон (на базе теоретического материала), модель содержит информацию о характере взаимодействия внешней общественности с внутренними подразделениями и группами.

Важно отметить, что СМИ не являются целевой группой для эндаумент-фондов, тем не менее, они являются ключевым каналом коммуникаций с некоторыми стейкхолдерами. Влияние СМИ на эти две группы различно: так, в ситуации с GR-коммуникациями они не будут выступать значимым каналом коммуникаций. Скорее, статус СМИ во взаимоотношениях фондов и государственных структур можно обозначить как «поддерживающий».

С другой стороны, с точки зрения коммуникаций с потребителями услуг (абитуриентами и их родителями) СМИ и социальные медиа могут играть важную роль и напрямую создавать имидж вуза и эндаумент-фонда.

Еще одним альтернативным источником доходов может быть бизнес-сообщество, заинтересованное в исследовательском и кадровом потенциале вузов. Поскольку для финансирования программ, как правило, при больших университетах есть фонды целевого капитала, эндаумент-фонды выполняют функцию обеспечения стратегического финансирования дополнительных программ и внутренних мероприятий. Помимо личных коммуникаций, важнейшим каналом коммуникаций с бизнес-сообществом являются медиа.

Отдельно в модели выделены научное и местное сообщества, а также конкурентная среда, в силу того, что пока они не могут рассматриваться в качестве источников доходов университета. Тем не менее, в коммуникационном и стратегическом смысле эти стороны также играют важную роль, т.к. могут влиять на внутренние процессы, происходящие в университете.

Итак, можно сделать вывод о том, что СМИ и социальные медиа являются одними из основных каналов коммуникаций с донорами – физическими и юридическими лицами. В этой связи нами была предпринята попытка оценить присутствие ряда эндаумент-фондов в пространстве медиа.

3. 2. Проекты, реализуемые эндаумент-фондами и ассоциациями выпускников, в аспекте событийного PR (на примере СПбГУ, МГИМО и Оклендского университета)

Фокус коммуникационной деятельности эндаумент-фондов сосредоточен на целевых группах выпускников и бизнес-сообщества. Таким образом, принято разделять доноров на две группы: доноры – физические лица (как правило – выпускники) и корпоративные доноры – юридические лица (партнеры вузов, органы гос.власти, гос.корпорации).

Для рассмотрения событийной сферы были взяты следующие субъекты:

1. Эндаумент-фонд СПбГУ;
2. Ассоциация выпускников СПбГУ;
3. Эндаумент-фонд и Ассоциация выпускников МГИМО;
4. Эндаумент-фонд и Ассоциация выпускников Оклендского университета.

Были рассмотрены следующие событийные проекты: эндаумент-фонд СПбГУ, конкурс «Start-up СПбГУ», Международная научная конференция аспирантов и студентов «Процессы управления и устойчивость». Нужно отметить, что только первый проект является постоянно действующим. По итогам анализа были сделаны следующие выводы:

- низкая событийная активность субъекта;
- концентрация на одном событии – конкурсе «Start-up СПбГУ»;
- потенциальные и реальные партнеры фонда не привлекаются к участию в совместных проектах и мероприятиях;
- отказ от поиска новых форматов (например, scienceslam – формат, впервые применимый интернет-газетой «Бумага» в России);
- низкий уровень вовлеченности внешних групп общественности, основу которых составляют целевые сегменты.

Среди проектов Ассоциации выпускников СПбГУ были рассмотрены: Фестиваль знаний, Реюнион, стипендиальная программа для магистрантов, совместный проект с компанией «Билайн» «Открытое интервью», проекты «Выпускники выпускникам», Карьерный клуб, концерты и другие. Отметим, что все эти инициативы имеют важный событийный компонент. Были сделаны следующие выводы:

- высокая и разнообразная событийная активность;
- мероприятия спланированы в течение года и встроены в серии событий;
- активно привлекаются партнеры и выпускники;
- высокая медиа активность, целенаправленная работа с информационными партнерами;
- высокий уровень вовлеченности внешних групп общественности, основу которых составляют целевые сегменты;
- задействованы косвенные группы общественности (например, абитуриенты);
- мультиформатность;
- коммерческие инициативы (например, продажа сувенирной продукции СПбГУ на мероприятиях);
- принцип преемственности поколений (выпускники – для студентов) и открытости университета.

Нужно отметить, что поскольку данные структуры в СПбГУ друг от друга независимы, было решено рассмотреть МГИМО и Университет Окленда как примеры слияния фонда и ассоциации выпускников. Анализ проводился по принципу совпадения/несовпадения целевых групп общественности.

Так, среди проектов исключительно для выпускников в МГИМО фондом и ассоциацией создаются клубы выпускников МГИМО за рубежом,

организовываются юбилейные встречи факультетов и курсов, а также мероприятия для молодого поколения выпускников (клубная вечеринка «Зима Finished», выпускной вечер). При этом ряд мероприятий направлен и на партнеров (среди них деловые встречи и Ежегодный Форум выпускников). Небольшая часть событий помимо выпускников активно привлекает и студентов (среди них культурные мероприятия и спортивные состязания).

Для Оклендского университета были выделены мероприятия для выпускников, партнеров, а также обеих групп. В первую группу попали реюнионы (по факультетам), встречи выпускников, проживающих в других городах, а также особые юбилейные встречи. События для партнеров: гранты и стипендии, коммерческие разработки и исследования, доступ к научным ресурсам. Мероприятия для обеих групп: приемы важными лицами, социальные проекты.

В результате анализа можно сделать ряд выводов:

- эндаумент-фонд и Ассоциация выпускников в большинстве успешных вузов работают как единая структура; коммуникационные потоки слажены и непротиворечивы (рекомендация для СПбГУ);
- высокая и разнообразная событийная активность;
- мероприятия спланированы в течение года и встроены в круглогодичные проекты и серии событий;
- выпускники рассматриваются как представители потенциальных или реальных партнеров, а также как менторы для студентов (рекомендация для СПбГУ);
- большое количество как точечных мероприятий (встречи курсов, деловые приемы), так и масштабных событий (форумы, реюнионы) (рекомендация для СПбГУ);
- расширение географии и выход на другие города и страны (рекомендация для СПбГУ);
- мультиформатность;

- коммерческие инициативы в сочетании с благотворительными проектами (рекомендация для СПбГУ);
- принцип преемственности поколений (выпускники – для студентов).

3. 3. Продвижение проектов университетских эндаумент-фондов в традиционных медиа

Для того, чтобы определить общий уровень интереса к теме развития вузовский фондов целевого капитала у СМИ, мы провели мониторинг публикаций, связанных с темой эндаумент-фондов в целом. Для этого мы использовали ресурсы аналитической системы «Интегрум». Период мониторинга включил год (май 2016 – май 2017). Результаты представлены на Рис. 7.

Всего за год в русскоязычном сегменте СМИ вышло 791 публикация по интересующей нас тематике. Анализ проводился по распределению упоминаний в СМИ различных типов.

Наибольший интерес к теме проявляют федеральные и региональные интернет-издания, а также информационные ресурсы официальных учреждений (сайты вузов). Наименее данная тема находит отклик в зарубежных изданиях, а также на ТВ и радио.

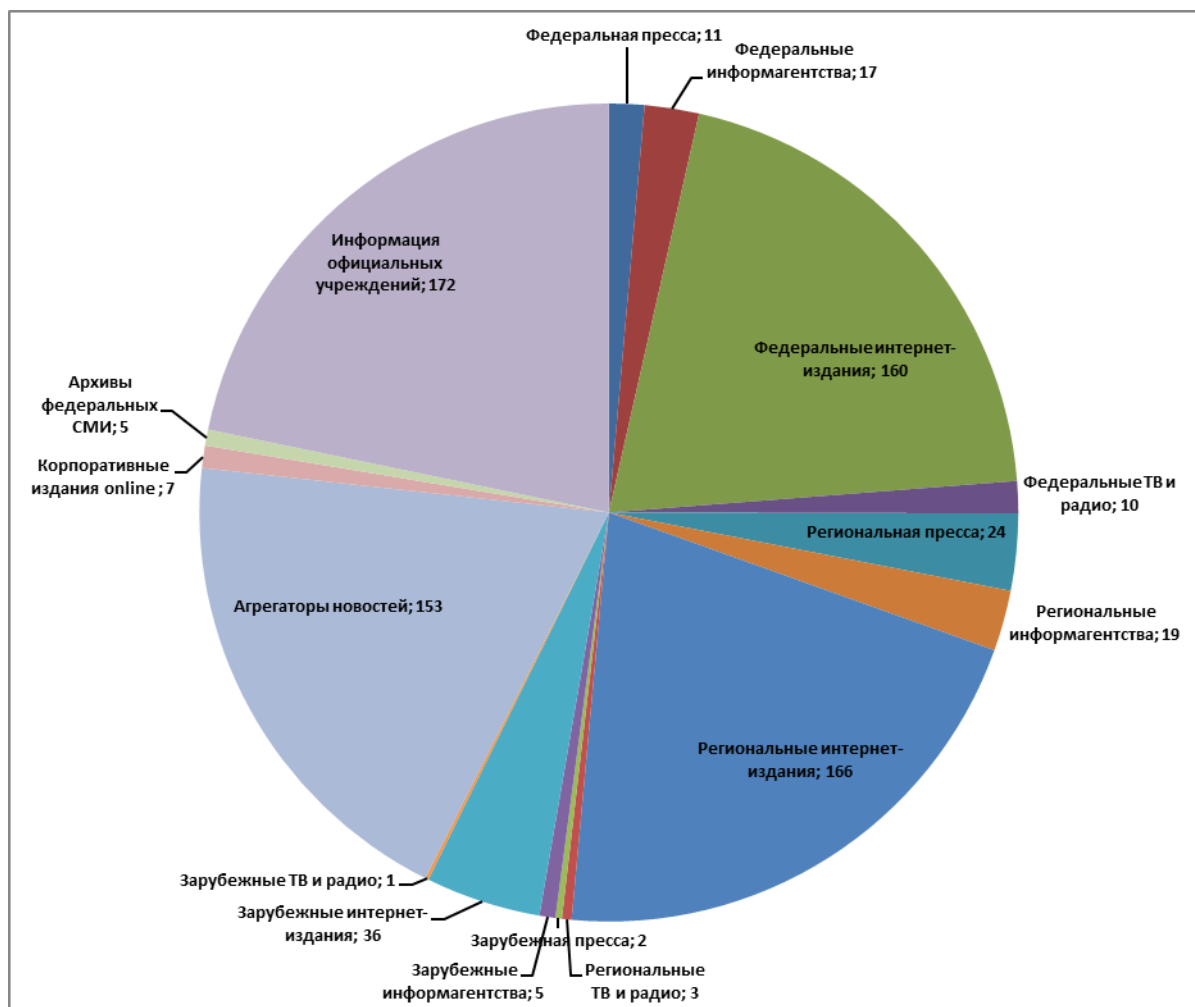


Рис. 7. Распределение публикаций за период май 2016 – май 2017 по тематике эндаумент-фондов

Следующим шагом стало сравнение информационного присутствия эндаумент-фондов СПбГУ и МГИМО в СМИ. (Рис. 8, Табл. 1, Табл. 2)

По итогам можно сделать выводы, что фонд МГИМО системно развивает направление медиарилейшенз, о чем свидетельствует тот факт, что за год в СМИ вышло 141 упоминание этого субъекта, что составляет 17% от общего количества упоминаний понятия «эндаумент-фонд». Кроме того, необходимо подчеркнуть, что отчет эндаумент-фонда МГИМО также включает в себя и коммуникационный отчет (часть «Связи с общественностью»), а в перечень партнеров фонда содержит упоминания СМИ (например, НТВ и Первого канала).

Что касается фонда СПбГУ, то не него приходится почти в 2,5 раза меньше публикаций. Также можно отметить, что официальный сайт Университета содержит значительно меньше информации о проектах фонда – почти чем в 3 раза меньше по сравнению с эндаумент-фондом МГИМО.

Это говорит об отсутствии структуры по работе со СМИ. Доказательством этого служит тот факт, что в фонде целевого капитала нет PR-специалиста и все публичные коммуникации по тем или иным информационным поводам осуществляются достаточно стихийно

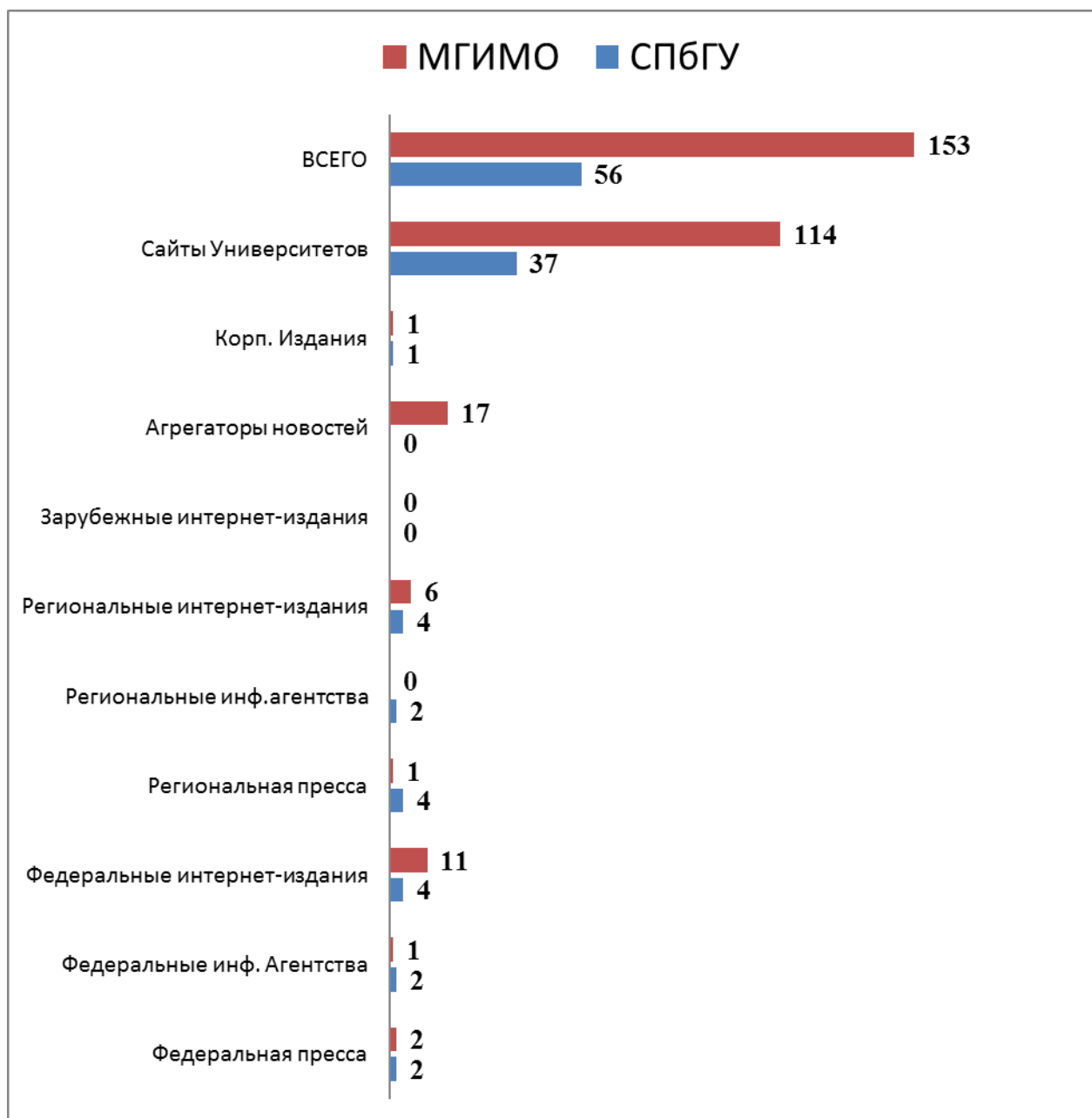


Рис. 8. Количество упоминаний в СМИ эндаумент-фондов СПбГУ и МГИМО и их распределение по типам СМИ

Федеральная пресса:	2
Профиль	1
Рынок ценных бумаг	1
Федеральные информагентства:	1
ТАСС - Российские новости	1
Федеральные интернет-издания:	11
Forbes.ru	1
Top Real Estate (TopRE.ru)	1
Vigornews.ru	1
РБА Новости (rbanews.ru)	1
ТАСС (tass.ru)	1
Euromag.ru	1
Благотворительный фонд В. Потанина (fund.potinin.ru)	2
Континенталист (continentalist.ru)	1
Правдинформ (trueinform.ru)	1
Филантроп (philanthropy.ru)	1
Региональная пресса:	1
Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов	1
Региональные интернет-издания:	6
Aspnova.ru	1
ИА Мангазея (mngz.ru)	3
Новосибирский государственный университет (nsu.ru)	1
Татпресса.ру (tatpressa.ru)	1
Агрегаторы новостей:	17
BezFormata.Ru	10
PRTime.Ru	1
Smi2go.ru	1
Yodda.ru	2
Пресс-релиз (PR.Adcontext.Net)	1
МонаВиста (monavista.ru)	2
Корпоративные издания online :	1
Управляющая компания Газпромбанк -Управление активами (am.gazprombank.ru)	1
Информация официальных учреждений:	114
Портал МГИМО-Университета (mgimo.ru)	114

Табл. 1. СМИ, в которых содержится упоминание эндаумент-фонда МГИМО

Федеральная пресса:	1
Профиль	1
Федеральные информагентства:	2
ТАСС - Российские новости	2
Федеральные интернет-издания:	4
Forbes.ru	1
Регион-Информ (Москва): Новости-online	1
Теории и практики (theoryandpractice.ru)	1
Эксперт Online (expert.ru)	1
Региональная пресса:	4
Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов	1
Регион-Информ (Москва): Региональный экономический дайджест	1
Санкт-Петербургские ведомости	1
Эксперт-Северо-Запад	1
Региональные информагентства:	2
ТАСС - Санкт-Петербург	2
Региональные интернет-издания:	4
Конкретно.ru - новостной портал (Санкт-Петербург) (konkretno.ru)	1
Молодежное Информационное Агентство МИР (miamir.ru)	1
Понедельник (ponedelnikmag.com)	1
Эксперт Северо-Запад (expertnw.ru)	1
Корпоративные издания online :	1
ТАИФ (taif.ru)	1
Архивы федеральных СМИ:	1
Тематический мониторинг1	1
Информация официальных учреждений:	37
Молодежная политика Костромской области (kdm44.ru)	1
Портал МГИМО-Университета (mgimo.ru)	4
Санкт-Петербургский государственный университет (spbu.ru)	32

Табл. 2. СМИ, в которых содержится упоминание эндаумент-фонда СПбГУ

В завершение перейдем к анализу основных тем, в рамках которых упоминается эндаумент-фонд СПбГУ. Среди них:

- Четверть миллиона за идею: СПбГУ запустил проект Start-up СПбГУ – 15 (местн., агрегаторы);
- Санкт-Петербургский госуниверситет потратит 213 млн руб. на ремонт и стипендии в 2016 году – 7 публикаций (фед., агрегаторы);
- Гребцы из СПбГУ завоевали Кубок Фонтанки и Кубок Сестрорецка – 2 (фед.);
- Николай КРОПАЧЕВ: «СПбГУ сегодня один из международных центров образования и науки» - 1 (местн.);

- Ассоциация университетских эндаументов на форуме «От науки к бизнесу» - 1 (официальный сайт МГИМО).

Очевидно, что главной темой, привлекающей внимание СМИ стал конкурс стартап-проектов и финансирование ремонта и стипендий. Повторимся, однако, что финансовый отчет не содержит упоминание о проведении конкурса. Кроме того, учитывая разнообразие стипендий, которые финансируются за счет внебюджетных средств, количество публикаций по данной теме могло быть выше.

В результате, уровень медийной активности эндаумент-фонда СПбГУ можно оценить как средний. Несмотря на сравнительно широкое присутствие в медиа (57 упоминаний за год), информация об эндаумент-фонде, как правило, не выступает основной, а лишь справочной. Позитивным аспектом можно назвать отсутствие негативных публикаций о субъекте. Тем не менее, если проанализировать публикации о других университетских фондах, становится понятно, что это общая специфика присутствия в СМИ.

3. 4. Продвижения проектов университетских эндаумент-фондов в социальных медиа

Мониторинг социальных медиа на примере социальной сети ВКонтакте проводился за октябрь 2016 года. Как и в случае с традиционными медиа, сначала было рассмотрено общее информационное поле, связанное с темой, а затем был проведен анализ публикаций в официальном сообществе эндаумент-фонда СПбГУ.

Мониторинг показал, что в сети ВКонтакте информация по рассматриваемой тематике не пользуется большой распространенностью: всего было обнаружено чуть больше 50 публикаций.

Самым популярным постом (19 материалов) стала публикация о сравнении благотворительной деятельности на Западе и в России. При этом информация об эндаумент-фонде одного из университетов, входящих в Лигу плюща, была фоновой. В основном, данный материал распространялся через развлекательные сообщества о бизнесе и предпринимательстве. (Табл. 3) В силу того, что подобные сообщества достаточно популярны у аудитории социальных сетей, многие из этих постов набирали более 100 и 200 лайков и более 50 репостов.

Вид ресурса/кол-во подписчиков	Адрес ресурса	Тип материал / название- тематика/автор/ дата	Комментарии	Тональность +/0/-	Действие
Группа CHIEF всё о бизнесе (141199)	https://vk.com/chieffoun	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	98 likes 22 share
Группа Ключ к успеху! ФС (14)	https://vk.com/club126745123	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	-
Группа DigitalAgency (1058)	https://vk.com/megabit	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	-
Группа SynergyStartupWeek end (61)	https://vk.com/synergysw	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	1 like
Группа WestCapitalGroup LLC. (1603)	https://vk.com/west.capital	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	3 likes
Группа Сообщество успешных людей Бизнес Психология (7602)	https://vk.com/fondidea	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	11 likes 3 share
Группа Создание сайтов Ростов. Веб-студия «KarSam» (2716)	https://vk.com/sozdanie_saitov_rostov	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	3 likes
Группа Бизнес мотивация (5902)	https://vk.com/topshopmska	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	-
Группа Бизнес (99329)	https://vk.com/exp.business	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	7 likes 2 share
Группа SmartMoney Бизнес журнал (1789243)	https://vk.com/smart4you	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	240 likes 62 share
Группа Стартап. Начать с нуля и изменить мир! (513249)	https://vk.com/startups	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	59 likes 16 share
Группа Думай и богачей (180)	https://vk.com/public129721744	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	6 likes 1 share
Группа I AM BOSS (180)	https://vk.com/bizzboss	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	80 likes 21 share
Группа Подслушано о политике (28859)	https://vk.com/divan_analitik2	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	207 likes 35 share
Группа Бизнес-Паб	https://vk.com/biz_p	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	1 like 1 share

Бизнес и саморазвитие (459)		США)			
Группа SmartBusiness(50771)	https://vk.com/takprostobiz	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	29 likes 7 share
Группа BlackLion Бизнес Журнал (250216)	https://vk.com/blacklionmag	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	178 likes 40 share
Группа Бизнес, успех, мотивация. Умный журнал. (686986)	https://vk.com/vk.lifethery	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	92 likes 24 share
Группа Business(484)	https://vk.com/business_soobshchestvo_vk	Пост (благотворительная деятельность олигарх России и США)	-	0	-

Таблица 3. Распространение поста о благотворительности в США и России в соц.сети ВКонтакте

Второй важнейшей темой, связанной с фондами целевого капитала, стала новость о том, что В. В. Путин раскритиковал фонд Сергея Ролдугина(который по своей форме является эндаументом) «Талант и успех» за неэффективное использование бюджетных средств. Таким образом, снова можно говорить о том, что тема эндаумент-фонда проходит лишь фоновой информацией. Всего на эту тему вышло 7 материалов, которые, в основном распространялись в группах патриотической и националистической направленности. (Табл. 4)

Вид ресурса/кол-во подписчиков	Адрес ресурса	Тип материал / название- тематика/автор/ дата	Комментарии	Тональность +/-	Действие
Группа Русские вести (2023)	https://vk.com/russkievesti	Пост (ПУТИН ПОРУЧИЛ РАЗОБРАТЬСЯ С ФИНАНСИРОВАНИЕМ ФОНДА "ТАЛАНТ И УСПЕХ")	-	0	7 likes 1 share
Аккаунт . GenicciNordman (2)	https://vk.com/wall119602485_137034	Комментарий (о фонде «Талант и успех»)	-	-	-
Группа Мировой передел (43856)	https://vk.com/mirperedel	Пост (Путин раскритиковал фонд Сергея Ролдугина "Талант и успех" за неэффективное использование бюджетных средств)	4 комментария - негатив	-	19 likes 2 share
Группа РОССИЯ СТРАНА ДЛЯ РОССИЯН (487)	https://vk.com/club113334729	Пост (Путин поручил разобраться с финансированием фонда, связанного с Ролдугиным)	-	-	2 likes
Группа Россия - это сила! (51)	https://vk.com/public98205830	Пост (Путин поручил разобраться с финансированием фонда, связанного с Ролдугиным)	-	-	-
Группа TELEGRAFF.INFO ! (21)	https://vk.com/telegraf_f_info	Пост и ссылка на сайт (Путин поручил разобраться с финансированием фонда, связанного с Ролдугиным)	-	-	-

Группа Открытая стена Вопрос науки/философии Общине (63)	https://vk.com/otkritaya a_stena	Пост (Путин поручил разобраться с финансированием фонда, связанного с Ролдугиным)	-	-	-
---	---	---	---	---	---

Таблица 4. Распространение поста о скандале, связанном с фондом С. Ролдугина, в соц. сети ВКонтакте

Другие посты касались разнородных тем – от фонда В. Потанина до организации студенческих отрядов. Что касается вузов, включенных в мониторинг, то эндаумент-фонды упоминаются в следующих сообществах (Табл. 5):

- Санкт-Петербургского политехнического университета Петра Великого (учебная проектная группа по подготовке задания для эндаумент-фонда СПбГПУ),
- Дальневосточного федерального университета (новость о том, что в попечительский совет Фонда целевого капитала ДВФУ вошли новые участники),
- СПбГУ (съемки фильма об Университете, сбор пожертвований, интервью с представителем управляющей компании, вручение именных стипендий);
- Финансового университета при Правительстве РФ (видеозаписи о работе эндаумент-фонда Финансового Университета при Правительстве РФ);
- Казанского национального исследовательского технического университета имени А. Н. Туполева (ссылочная информация на сайт вуза);
- Тюменского индустриального университета (конкурс поддержки молодежных инициатив);
- Уральского федерального университета (мастер-классы);

- Санкт-Петербургского государственного электротехнического университета (стипендия В. Потанина);
- Православного Свято-Тихоновского гуманитарного университета (внесение пожертвований в эндаумент-фонд на формирование минимального капитала);
- МГИМО (поздравления с днем рождения жертвователей);
- Томского государственного университета (отряд «Голубая стрела»);
- Казахского гуманитарно-юридического университета (о грантах).

Вид ресурса/кол-во подписчиков	Адрес ресурса	Тип материал / название- тематика/автор/ дата	Комментарии	Тональность +/0/-	Действие
Группа Проектная деятельность 3 курс кафедра PCO Полите (115)	https://vk.com/projectrsopolytech	Пост (учебный проект)	-	0	-
Аккаунт Светлана Соснова (14)	https://vk.com/id394104677	Пост (поездка в США)	-	0	1 like
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/spbu_endowment	Пост с ссылкой на интервью на официальном сайте (О роли управляющей компании в жизни эндаумента)	-	0	1 like
Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/spbu_endowment	Пост (съемка фильма)	-	0	4 like
Группа Факультет свободных искусств и наук СПбГУ (4729)	https://vk.com/smolny_college	Пост (пожертвование через смс)	-	+	5 likes 1 share
Группа FEFU REPORT (3641)	https://vk.com/fefutureport	Пост с ссылкой на статью (Попечительский совет Фонда целевого капитала ДВФУ усилили новые участники)	-	+	-
Аккаунт АкулаикаTalantbekova (109)	https://vk.com/id224919172	Видеоролик - Репост видеозаписи о работе эндаумент-фонда Финансового Университета при Правительстве РФ	-	0	-
Аккаунт MansurSafargaliev (415)	https://vk.com/id4088056	Ссылка на статью о фонде КНИТУ-КАИ	-	0	2 likes
Группа Успешные люди (1)	https://vk.com/public132529308	Пост (о Потанине)	-	0	-
Группа Центр молодежных инициатив ТИУ (731)	https://vk.com/centr_iut	Пост (Конкурс молодежных инициатив)	-	0	2 likes
Группа Евразийский Проектный Клуб (45)	https://vk.com/club2565575	Пост (заседание клуба проектных менеджеров)	-	+	2 likes 1 share
Группа Актив УрФУ (3221)	https://vk.com/aktivurfu	Пост (мастер-классы II модуля)	-	0	36 likes 7 share

Группа Альманах общественной архитектуры (54)	https://vk.com/public80421939	Пост (Гарвардский университет)	-	0	-
Аккаунт МаржанБиткенбаева (4)	https://vk.com/id263860404	Пост (что такое эндаумент-фонд)	-	0	-
Аккаунт Даша Егорова (318)	https://vk.com/dasha_egorova	Пост (что такое эндаумент-фонд)	-	-	10 likes
Аккаунт Павел Куц-Кузнецов (1200)	https://vk.com/savl_kuts	Пост (заседание о создании университетских эндаумент-фондов)	-	+	25 likes
Группа ПСТГУ (4684)	https://vk.com/p_s_t_g_u	Пост и ссылка на сайт (внесение пожертвований в эндаумент-фонд на формирование минимального капитала)	-	-	3 likes
Группа Проектная деятельность 3 курс кафедры PCO Полите (115)	https://vk.com/projectrsopolytech	Пост (учебный проект)	-	0	-
Группа Образование в деталях (826)	https://vk.com/obrazovanie_v_detaliah	Пост (что такое эндаумент-фонд)	-	0	2 likes
Группа Студенческий совет СПбГЭТУ «ЛЭТИ» (550)	https://vk.com/stud_sovet_leti	Пост (стипендия Потанина)	-	0	2 likes
Аккаунт YuraYura (1)	https://vk.com/yurayura63	Пост («Настало время прикрыть американский гадюшник в Москве: т.н. «Сахаровский центр»»)	-	-	-
Группа Ассоциация выпускников МГИМО (2821)	https://vk.com/mgimoclub	Пост и ссылка на сайт (поздравления с днем рождения жертвователя и выпускника)	-	-	-
Группа Ассоциация выпускников МГИМО (2821)	https://vk.com/mgimoclub	Пост и ссылка на сайт (поздравления с днем рождения жертвователя и выпускника)	-	-	-
Группа СПбГУ (17770)	https://vk.com/spb1724	Пост (набор актеров на съемки фильма)	11 комментариев (негатив + бюджеты)	0	21 likes 4 share
Группа Ассоциация университетских эндаументов(41)	https://vk.com/u.endowment	Пост и ссылка на сайт (запись на первую в России МВА-программу для некоммерческих организаций и фондов целевого капитала)	-	0	3 likes 1 share
Группа Томский государственный университет ТГУ (24076)	https://vk.com/tomskuniversity	Пост и ссылка на сайт (об отряде «Голубая стрела»)	-	0	25 likes 2 share
Группа Новости Екатеринбурга (612)	https://vk.com/public64593569	Пост и ссылка на сайт (Волк в овечьей шкуре: как фанрайзеру работать в образовании)	-	0	-
Группа СПбГУ (17770)	https://vk.com/spb1724	Пост и ссылка на сайт (вручение именной стипендии на обучение по направлению «Искусства и гуманитарные науки»)	-	+	22 likes 3 share
Группа Университет КАЗГЮУ (7641)	https://vk.com/vkazguu	Пост и ссылка на сайт (гранты от партнеров)	-	+	2 likes 1 share

Таблица 5. Другие публикации с упоминанием эндаумент-фондов в соц.сетиВКонтакте

Кроме того, часть публикаций относятся к информации общего характера и раскрывают понятие «эндаумент-фонд», рассказывают об известных фонда или их программах.

Что касается присутствия эндаумент-фонда СПбГУ в социальной сети ВКонтакте, то, по результатам мониторинга, он был упомянут порядка 30 раз по последние полгода. (Табл. 6) Как правило, информация носит нейтральную или позитивную тональность и связана с проектами фонда: съемками фильма, конкурсом стартап-проектов, присуждением стипендий. Однако часть постов имеют негативную окраску, они связаны с материалами от инициативной группы географического факультета СПбГУ и с личностью В. И. Якунина. Основные сообщества, которые писали на рассматриваемую тему – официальное сообщество СПбГУ, группа эндаумент-фонда СПбГУ, а также сообщество Института свободных искусств и наук СПбГУ.

Вид ресурса/кол-во подписчиков	Адрес ресурса	Тип материал / название- тематика/автор/ дата	Комментарии	Тональность +/0/ -	Действие
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/srbu_endowment	Пост с ссылкой на интервью на официальном сайте (О роли управляющей компании в жизни эндаумента)	-	0	1 like
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/srbu_endowment	Пост (съемка фильма)	-	0	4 like
Группа Факультет свободных искусств и наук СПбГУ (4729)	https://vk.com/molny_college	Пост (пожертвование через смс)	-	+	5 likes 1 share
Группа СПбГУ (17770)	https://vk.com/spb1724	Пост (съемка фильма)	-	+	36 likes 7 share
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/srbu_endowment	Пост (съемка фильма)	-	+	5 likes 3 share
Группа СПбГУ (17770)	https://vk.com/spb1724	Пост (стипендии спортсменам из числа студентов)	-	+	12 likes
Группа СПбГУ (17770)	https://vk.com/spb1724	Пост (интервью с Е. А. Пенов, start-up СПбГУ)	-	0	14 likes 2 share
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/srbu_endowment	Пост (стипендии спортсменам из числа студентов)	-	+	2 likes
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/srbu_endowment	Пост (сбор пожертвований к 70-летию жур.образования)	-	0	1 like

фонд СПбГУ (360)					
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/spbu_endowment	Пост (съемка фильма)	-	+	2 likes
Группа СПбГУ (17770)	https://vk.com/spb1724	Пост (start-up СПбГУ)	-	0	9 likes
Группа Студенты СПбГУ ГеоФак 2015-2019(198)	https://vk.com/geo_spbu	Пост (выплата содержания за практику)	5 нейтральных комментариев	-	11 likes
Группа СПбГУ (17770)	https://vk.com/spb1724	Видео и пост (start-up СПбГУ)	1 комментарий	0	12 likes
Аккаунт Андрей Калининцев (194)	https://vk.com/andrekawai	Видео и пост (start-up СПбГУ)	-	0	14 likes
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/spbu_endowment	Пост (смс пожертвования)	-	0	-
Группа СОЦИАЛИЗМ У ЧЕРЕЗ НАЦИОНАЛИЗАЦИЮ РЕСУРСОВ! (2751)	https://vk.com/club58106918	Пост (Якунин занялся обучением российских студентов за рубежом)	-	-	2 likes 1 share
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/spbu_endowment	Пост (пожертвования на программы СПО)	-	0	-
Группа СПбГУ (17770)	https://vk.com/spb1724	Пост (стипендия студентам Смольного)	2 комментария	+	16 likes 2 share
Группа Факультет свободных искусств и наук СПбГУ (4729)	https://vk.com/molny_college	Пост (именная стипендия)	7 комментариев	+	13 likes 3 share
Группа Абитуриенты Медицинского Факультета СПбГУ (38)	https://vk.com/biturientumf	Пост (start-up СПбГУ)	--	0	-
Группа Инициативная группа ф-та географии и геоэкологии (865)	https://vk.com/geonarod	Пост (нечестное функционирование эндаумент-фонда СПбГУ)	2 комментария	-	9 likes
Группа Инициативная группа ф-та географии и геоэкологии (865)	https://vk.com/geonarod	Пост (нечестное функционирование эндаумент-фонда СПбГУ, пикет)	4 комментария	-	23 likes 9 share
Группа СПбГУ (17770)	https://vk.com/spb1724	Пост (start-up СПбГУ)	-	+	27 likes 1 share
Группа Ассоциация университетских эндаументов	https://vk.com/endowment	Пост (я Форум «Университет, Бизнес и Власть: итоги взаимодействия за 10 лет»)	-	0	1 like

(41)					
Группа Эндаумент фонд СПбГУ (360)	https://vk.com/spbu_endowment	Пост (start-up СПбГУ)	-	0	3 likes 1 share
Группа Конкурс Start- up СПбГУ (94)	https://vk.com/spbu_endowment	Пост (start-up СПбГУ)	-	0	15 likes

Таблица 6. Результаты мониторинга упоминаний эндаумент-фонда СПбГУ в соц.сетисВКонтакте

По итогам мониторинга мы пришли к ряду выводов. Во-первых, социальные сети являются каналом коммуникаций в первую очередь со студентами и, таким образом, они выполняет функции внутреннего PR. Ни один из каналов публичных коммуникаций в социальных сетях эндаумент-фонда СПбГУ не затрагивает интересы корпоративных доноров. Однако, необходимо отметить, что влияние на доноров из числа физических лиц также довольно невелико из-за выбора тематики постов, качества контента и характера иллюстративный материалов. Публикации в социальных сетях на данном этапе не способны формировать положительный имидж эндаумент-фонда СПбГУ из-за низкого качества контента.

По итогам анализа коммуникационной активности в традиционных и социальных медиа, можно говорить о том, что имидж эндаумент-фонда СПбГУ является положительным, но не достигает своей цели – основной группы общественности (жертвователей). Кроме того, нужно отметить наличие большого количества упущенных информационных поводов и возможностей, связанных с профессиональными коммуникациями, а также выстраиванием отношений с партнерами. Также фонд целевого капитала СПбГУ не сформировал имидж экспертной организации и всеми силами пытается обособиться от профессионального сообщества.

Главным недостатком в проектной деятельности эндаумент-фонда СПбГУ можно назвать несоотнесенность со структурой поступления и расходования средств. Ключевые направления финансирования не подкреплены событийным рядом, а основные партнеры фонда не приглашаются для реализации совместных проектов или к участию в мероприятиях.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в эндаумент-фонде СПбГУ культура проведения мероприятий, а также стратегического планирования в сфере событийного маркетинга, находится на крайне низком уровне и требует больших доработок.

В целом, можно отметить диссонанс событийной и информационной составляющих PR-деятельности: многие информационные поводы не подкреплены проработанными мероприятиями, а большое количество событий не находят отражения в информационном освещении. В работе эндаумент-фонда СПбГУ стремление к широкому информационному охвату сопряжено с отсутствием таких направлений, как фандрайзинг и развитие – это явление можно назвать «однобоким» PR.

Заключение

Для достижения цели настоящего диссертационного исследования – обобщения опыта коммуникационной деятельности современных эндаументов-фондов в сфере высшего образования, автором был последовательно выполнен ряд поставленных задач.

Во-первых, в ходе проведенного исследования были изучены теоретические источники по вопросам развития мирового, европейского и отечественного высшего образования, в результате чего была описана специфика деятельности классических университетов в России и мире. В итоге анализа теоретического опыта по организации системы коммуникаций со стейкхолдерами в сфере высшего образования была предложена авторская модель, систематизирующая коммуникационную деятельность российских классических университетов. В ней акцентируется роль государства как стороны, контролирующей «правила игры» и владеющей финансовыми рычагами влияния, и потребителей (в узком понимании), которые являются важнейшим источником доходов для университетов, в том числе и классических. Мы имеем смелость предположить, что эта модель имеет универсальный характер, т.к. описывает не только акторов и функции процесса коммуникации, но и взаимосвязь между группами внешней и внутренней общественности, отражает потенциал альтернативных финансовых источников, а также имеет возможность для дальнейшего развития.

Кроме того, была подробно рассмотрена история становления системы фондов целевых капиталов в России и мире, а также законодательное регулирование их деятельности. Определенную ценность представляют итоги сравнительного анализа основных показателей деятельности фондов целевого капитала нескольких российских и зарубежных вузов (Прил. 9), поскольку помимо сбора эмпирического материала, автором была предложена схема для анализа и сопоставления полученных данных. Такая работа могла бы лечь в

основу системного ежегодного мониторинга деятельности различных эндаумент-фондов в России и мире.

Эндаумент-фонды в России имеют целый ряд специфических черт. Как явление, инициированное государством, в большинстве случаев они являются «прогосударственными» структурами, призванными содействовать повышению престижности и качества российского образования. Тем не менее, в России встречаются эндаумент-фонды коммерческих, «либеральных» университетов, принципы работы которых сильно разнятся с описанными выше. Кроме того, своей спецификой обладают и эндаументы инновационных, технических университетов, в первую очередь, с точки зрения выстраивания коммуникации с донорами из числа выпускников и коммерческими наукоемкими компаниями.

Также в работе было описано положение эндаумент-фонда в коммуникационной структуре вуза (с опорой на предложенную ранее модель), а также выделены основные группы общественности фондов целевого капитала как субъекта коммуникаций. Среди них: внутренние подразделения университетов, корпоративные и частные доноры, адресанты пожертвований, управляющие компании, а также профессиональное сообщество.

Отдельно стоит уделить внимание специфики взаимоотношений эндаумент-фондов и ассоциаций выпускников, поскольку они напрямую связаны с потенциальными донорами из числа физических лиц – выпускниками вузов, а также располагают ресурсами для реализации проектов. В зарубежной практике и в некоторых вузах России эндаумент-фонды и ассоциации выпускников работают совместно, тем не менее, в российской практике далеко не всегда эти структуры являются дружественными друг другу. Зачастую можно наблюдать ситуации, когда между ассоциацией выпускников и фондом целевого капитала возникает феномен внутривузовской конкуренции за финансовый потенциал и административные ресурсы.

В заключение на примере эндаумент-фонда СПбГУ был проведен мониторинг СМИ и социальных сетей, что позволило описать основные

характеристики продвижения. По итогам анализа коммуникационной активности в традиционных и социальных медиа, можно говорить о том, что имидж эндаумент-фонда СПбГУ является положительным, но не достигает своей цели – привлечь основные группы доноров. Существуют упущенные информационные поводы и возможности, связанные с профессиональными коммуникациями. К сожалению, на сегодняшний день нельзя сделать вывод о том, что фонд целевого капитала СПбГУ сформировал имидж экспертной организации и стремится влиться в профессиональное сообщество.

С точки зрения событийных коммуникаций, в проектной деятельности эндаумент-фонда СПбГУ можно усмотреть определенные расхождения с основными статьями поступления и расходования средств. В целом же, можно говорить о низкой культуре проведения мероприятий и отсутствии выстроенной системы по фандрайзинговой деятельности и работе с потенциальными и реальными донорами.

В качестве рекомендации можно вынести предложение по принятию в штат менеджера по развитию и PR-специалиста, которые смогли бы разработать стратегию развития фонда и коммуникационную стратегию: программу и план по работе с партнерами, систематизировать и оптимизировать коммуникации в медиа. Среди основных принципов успешного функционирования эндаумент-фондов эксперты называют налаженную систему внутренних коммуникаций, вовлечение в развитие механизма целевого капитала руководства вуза, системность во взаимоотношениях с донорами, возможность поддержки организации разнообразными способами, а также оригинальность и креативность кампаний по привлечению средств в целевой капитал.

Эндаумент-фонды в высшем образовании не только становятся экономическим гарантом стабильности и развития университетов, но и способны повышать конкурентоспособность вуза, формировать его социально ответственный имидж и, в определенной степени, управлять репутационным капиталом. Актуальность и новизна исследования подтверждается крайне низким

уровнем научной проработки темы развития фондов целевого капитала и недостаточной осознанностью роли стратегических и PR-коммуникаций в деятельности отечественных эндаумент-фондов. Также необходимо отметить, что эндаументы для России являются хоть и не новым, но малоизученным явлением, что влечет за собой низкий уровень общей осведомленности о таких структурах и их возможностях.

Список источников и литературы

Нормативно-правовые акты и документы

1. Федеральный закон от 30.12.2006 N 275-ФЗ (ред. от 23.07.2013) «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» [Электронный ресурс], 2016. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/ (дата обращения: 18.05.2016).
2. Налоговый кодекс РФ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://base.garant.ru/10900200/> (дата обращения: 18.05.2016).
3. Отчет Фонда ЕУСПб за 2014 год // Официальный сайт Эндаумент-фонда ЕУСПб [Электронный ресурс], 2016, URL: <https://eu.spb.ru/eusp-fund> (дата обращения: 06.06.2016).
4. Отчет Фонда МГИМО за 2014 год // Официальный сайт эндаумент-фонда МГИМО [Электронный ресурс], 2016, URL: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://fund.mgimo.ru/images/report/re_2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).
5. Отчет Фонда МГИМО за 2015 год // Официальный сайт эндаумент-фонда МГИМО [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://alumni.mgimo.ru/resources/000/000/000/001/645/1645595.pdf> (дата обращения: 26.12.2016).
6. Отчет Фонда МИСиС за 2014 год // Официальный сайт Эндаумент-фонда МИСиС [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://endowment.misis.ru/> (дата обращения: 06.06.2016).
7. Отчет Фонда СПбГУ за 2014 год // Официальный сайт эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 06.06.2016).

8. Отчет Фонда СПбГУ за 2015 год // Официальный сайт эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 26.12.2016).

Литература

9. 100 млн. за четыре года. Как создавали эндаумент-фонд для МИСиС // Журнал «Филантроп» [Электронный ресурс], 2015, URL: <http://philanthropy.ru/blogs/2015/03/18/26205/#.V1U3CuQrarZ> (дата обращения: 06.06.2016).
10. Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: Аналит. обзор / Е. В. Вашурина, Н. В. Дрантусова, Я. Ш. Евдокимова, А. К. Ключев, И. А. Майбуров / Библиотека журнала «Университетское управление: практика и анализ». - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2006. - 136 с.
11. Арутюнова, Д.В., Ланкин, В.Е., Татарова, А.В. Современные модели внутривузовского стратегического менеджмента: зарубежный опыт и возможность реализации в России // Известия ТРТУ - Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2005.С. 43 – 48.
12. Арутюнова, Д.В., Ланкин, В.Е., Татарова, А.В. Современные модели внутривузовского стратегического менеджмента: зарубежный опыт и возможность реализации в России // Известия ТРТУ - Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2005.С. 43 – 48.
13. Барнетт, Р. Осмысление университета // Образование в современной культуре. 2001. № 1. – с. 37 – 45.
14. Вебер, М. Избранные произведения: Пер. с нем./Сост., общ. ред. и послесл. Ю. Н. Давыдова; Предисл. П. П. Гайдено. М.: Прогресс, 1990. - с.707-735.
15. Волков А., Ливанов, Д. Университет будущего: Ставка на новое содержание // Ведомости. 2012. 03. 09. №165 (3179).

16. Гавриков, А.Л. Стратегическое планирование и менеджмент качества в вузе: Экспер. учебн. авт. программа.- М., 2006.
17. Грудзинский, А. О. Стратегическое управление университетом: от плана к инновационной миссии // Университетское управление: практика и анализ. 2004. № 1 (30). С. 9–20.
18. Грудзинский, А. О., Бедный, А. Б. Концепция конкурентоспособного университета: модель тетраэдра // Высшее образование в России. 2012. № 12. – с. 29 – 36.
19. Гумбольдт, В. О внутренней и внешней организации высших научных заведений в Берлине//Неприкосновенный запас. 2002, № 2 (22). С. 5—8
20. Евдокимова, А. К. Ключев, И. А. Майбуров / Библиотека журнала «Университетское управление: практика и анализ». - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2006. - 136 с.
21. Елисеева, С. В. Состояние и проблемы развития эндаумент-фондов в РФ// Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки, №2-1, 2010 (дата обращения: 20.10.2015).
22. Ерофеев, Д.С. Развитие современных классических университетов в России в контексте Болонского процесса (педагогический аспект). Автореферат диссертации канд. пед. наук. — Краснодар, 2006.
23. Захаров, И. В. Ляховиц, Е. С. Миссия университета в европейской культуре. М.: Новое тысячелетие, 1994.
24. Исаев, В. А. Менеджмент качества вуза в контексте стратегического планирования // Менеджмент и системы качества образовательных учреждений. 2005. №3. С. 45 – 48.
25. Князев, Е.А., Ключев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета: Учеб. пособие. – М.: РУДН, 2008. – 148 с.
26. Краснобаева, И.А., Новикова, Н.Г. Классический университет В. Гумбольдта и стратегическое управление современным вузом // Philisoph.su

- [Электронный ресурс], 2015. URL:<http://philosoph.su/wp-content/uploads/2015/09/2007-%E2%84%964.pdf> (дата обращения: 20.12.2015).
27. Куренной, В. Исследовательский университет // Postnauka.ru [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://postnauka.ru/video/2973> (дата обращения: 20.12.2015).
28. Малахова, Ю. Н. О возможности построения университета классического типа в современном обществе // Официальный сайт Научной библиотеки Томского государственного университета [Электронный ресурс], 2015. URL:<http://sun.tsu.ru/mminfo/000063105/364/image/364-029.pdf> (дата обращения: 20.12.2015).
29. Налетова, И. В. Становление и развитие европейского образовательного пространства в рамках Европейской культурной традиции // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. 2007. № 1. с. 53 – 64.
30. Остапенко, А. А. Особенности классического университета как элитарной образовательной организации // Международный журнал экспериментального образования. 2014. №10. – с. 227 – 230.
31. Пузанков, Д. В., Рябов, В.Ф., Мамонтов, А.Н. Система стратегического планирования развития университета // Университетское управление: практика и анализ. – 2002. – №2 (21).
32. Ростиславлева, Н. Критика модели университета Гумбольдта // Postnauka.ru [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://postnauka.ru/video/49445> (дата обращения: 20.12.2015).
33. Садовничий, В. А., Белокуров, В. В., др. и. Университетское образование. Приглашение к размышлению. — Издательство МГУ Москва, 1995. — С. 350.
34. Степанова, В. Эндаумент-фонды: перспективы для НКО и новый сегмент для доверительного управления // РЦБ.РФ [Электронный ресурс], 2011, URL: <http://www.rcb.ru/rcb/2011-03/76551/> (дата обращения: 18.05.2016).

35. Титова, Н. Л. Путь успеха и неудач: стратегическое развитие российских вузов. М.: НИУ ВШЭ. 2008. 279 с.
36. Управление в высшей школе: опыт, тенденции, перспективы: Аналит. докл. / Руководитель авт. Коллектива В. М. Филиппов. М., 2005.
37. Уэбстер, Ф. Теории информационного общества М. : Аспект-пресс, 2004.
38. Фонды целевого капитала (эндаумент-фонды), как долгосрочный инструмент развития ВУЗа в России // Официальный сайт Фонда целевого капитала развития СПбГПУ [Электронный ресурс], 2015, URL: https://endowment.spbstu.ru/about/istoricheskaya-spravka/funds_tool/ (дата обращения: 18.05.2016).
39. Целевые капиталы: стратегия роста // Форум Доноров [Электронный ресурс], 2014, URL: http://www.donorsforum.ru/wp-content/uploads/2014/06/Celevye-kapitaly_strategiju-rosta_Sbornik-itogovyh-materialov-programmy2012-2014.pdf (дата обращения: 06.06.2016).
40. Чепрунов, Е. В., Строгин Р. Г., Грудзинский, А. О. Концепция и опыт разработки стратегии развития инновационного университета // Высшее образование в России. 2013. №8-9. с. 11 – 18.
41. Эндаумент-фонд // РИА Новости (Россия Сегодня) [Электронный ресурс], 2015, URL: <http://ria.ru/spravka/20150407/1057157966.html> (дата обращения: 18.05.2016).
42. Altbach P.G., Reisberg L., Rumbley L.E. Trends in Global Higher Education: Tracking an Academic Revolution. A Report Prepared for the UNESCO 2009 World Conference on Higher Education. Paris: UNESCO, 2009. 246 p. – p. 73.
43. Bok, D. Universities in the Marketplace: The Commercialization of Higher Education. Princeton Oxford: Princeton University press, 2003. 233 p.
44. Boyer, Ernest L. 1996 The Scholarship of Engagement. Journal of Higher Education Outreach and Engagement 1(1):11–20
45. Brown, S. (1999). A systemic perspective on higher education in the United Kingdom. Systems Research and Behavioral Science, 16(2), 157–169.

46. Burrows, J. Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders. *Contemporary Education*, 70(4), 5–10.
47. Chandler A.D. *Strategy and Structure: A Chapter in the History of Industrial Enterprises*. Cambridge, Mass, MIT Press, 1962.
48. Clark, B.R. *Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation*. *Issues in Higher Education*. Paris: IAU Press, Pergamon, Elsevier Science, 1998. 157 p.
49. Córcoles, Y. R., Ponce Á. T. Cost–benefit analysis of intellectual capital disclosure: University stakeholders’ view // *Revista de contabilidad - spanish accounting review*, 2012. P. 106 - 117.
50. De Boer, H., Maassen, P., de Weert, E. *The troublesome Dutch university and its Route 66 towards a new governance structure // Higher Education Policy*. 1999.
51. Jongbloed ,B., Enders, J., Salerno, C. *Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda // Higher Education*, Sprinden. 2008. p. 303 – 323.
52. Keller, G. *Academic Strategy. The management revolution in higher education*. – Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1983.
53. Lester, R.K. *Universities, Innovation, and the Competitiveness of Local Economies: summary report from the local innovation project*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, 2005.
54. Mainardes, E. W., Raposo M., Alves H. *Universities Need a Market Orientation to Attract Non-Traditional Stakeholders as New Financing Sources // Springer Science+Business Media New York*. 2012. P 160 – 171.
55. Slaughter, S., Leslie, L. *Academic capitalism. Politics, Policies, and the Entrepreneurial University*. Baltimore, MA: The John Hopkins University Press, 1997. 276 p.
56. Sullivan, P. *Bankrupt But Endowed // The Non Profit Times [Электронный ресурс]*, 2012, URL: <http://www.thenonproffitimes.com/news-articles/bankrupt-but-endowed/> (дата обращения: 18.05.2016).

57. Sursock, A., Smidt, H. Trends 2010: A decade of change in European Higher Education. Brussels: European University Association, 2010. 126 p.
58. Whiteford, L., Storm, E. Building community engagement and public Scholarship into the university // Annals of Anthropological Practice. 2014. P. 72 – 89.

Интернет-ресурсы

59. Ассоциация классических университетов России – АКУР [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://www.eau-msu.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).
60. Евразийская ассоциация университетов - ЕАУ [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://www.eau-msu.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).
61. Официальный сайт Ассоциации выпускников СПбГУ [Электронный ресурс], 2017, URL: <http://alumni.spbu.ru> (дата обращения: 10.04.2017).
62. Официальный сайт СПбГУ [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://spbu.ru/> (дата обращения: 20.12.2015).
63. Официальный сайт Университета ИТМО [Электронный ресурс], 2015. URL: http://www.ifmo.ru/ru/page/159/strategiya_2034.htm (дата обращения: 20.12.2015).
64. Официальный сайт Эндаумент-фонда ЕУСПб [Электронный ресурс], 2016, URL: <https://eu.spb.ru/eusp-fund> (дата обращения: 18.05.2016).
65. Официальный сайт Эндаумент-фонда МГИМО [Электронный ресурс], 2016, URL: http://old.mgimo.ru/about/board_of_trustees/122172/document122175.phtml (дата обращения: 18.05.2016).
66. Официальный сайт Эндаумент-фонда НИУ ВШЭ [Электронный ресурс], 2016. URL: <https://endowment.hse.ru/faq> (дата обращения: 18.05.2016).
67. Официальный сайт Эндаумент-фонда СПбГУ [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://fund.spbu.ru/> (дата обращения: 18.05.2016).
68. Форум Доноров [Электронный ресурс], 2016. URL: <http://www.donorsforum.ru/> (дата обращения: 18.05.2016).

69. Academics for academic freedom – official website [Электронный ресурс], 2015. URL: <http://www.afaf.org.uk/> (дата обращения: 20.12.2015).
70. Association of University Technology Managers (AUTM) – official website [Электронный ресурс], 2015. URL: www.autm.net (дата обращения: 20.12.2015).
71. Official Website of Harvard University Endowment [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/endowment> (дата обращения: 18.05.2016).
72. Official Website of National Endowment for the Arts [Электронный ресурс], 2016, URL: <https://www.arts.gov/> (дата обращения: 18.05.2016).
73. Official Website of Nobel Prize [Электронный ресурс], 2016. URL: https://www.nobelprize.org/nobel_organizations/nobelfoundation/ (дата обращения: 18.05.2016).
74. Official Website of The Auckland University Endowment [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.uoafoundation.org.nz/> (дата обращения: 18.05.2016).
75. QS TopUniversities [Электронный ресурс], 2016, URL: <http://www.topuniversities.com/> (дата обращения: 01.01.2016).
76. United States Patent and Trademark Office (USPTO) // [Электронный ресурс], 2015. URL: www.uspto.gov (дата обращения: 20.12.2015).

Публикации автора по теме исследования

77. Байрамова, П. И. PR-коммуникации вузов в системе международных образовательных рейтингов // Средства массовой коммуникации в многополярном мире: проблемы и перспективы материалы VI Всероссийской научно-практической конференции. Российский университет дружбы народов. 2015. С. 261-265.
78. Байрамова, П. И. Антикризисные коммуникации современного российского вуза // Современная медиасреда: творчество и коммуникативные практики.

- Взгляд молодых исследователей: межвуз. сб. науч. работ студентов и аспирантов. Вып. 15 /ред. М. А. Бережная, сост. А. Н. Марченко. СПб.: – Свое издательство, 2016. – 182 с. ISBN № 978-5-4386-0956-8
79. Байрамова, П. И. Маркетинг услуг в сфере высшего образования в аспекте социальных коммуникаций вузов // Актуальні питання документознавства та інформаційної діяльності: теорії та інновації: зб. Матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф., Одеса, 24-25 березня 2016 р. / під заг.ред.: В.Г. Спрінсяна. – Дніпропетровськ: Середняк Т. К., 2016. – 526 с. ISBN 978-617-7373-33-8
80. Байрамова, П. И. Стратегические коммуникации современного классического университета // Сборник «Медиа в современном мире. Молодые исследователи: материалы 15-й международной конференции студентов, магистрантов и аспирантов (9–11 марта 2016 года)» / Под ред. М. А. Бережной; сост. А. Н. Марченко. — СПб.: С.-Петербург. гос. ун-т, 2016. — 550 с.
81. Байрамова, П. И. Стратегические коммуникации современного классического университета // Современная медиасреда: традиции, актуальные практики и тенденции. Взгляд молодых исследователей: межвуз. сб. науч. работ студентов и аспирантов. Вып. 16 / науч. ред. М. А. Бережная. СПб.: Свое издательство, 2016. — 219 с. ISBN 978-5-4386-1158-5
82. Байрамова, П. И. Антикризисные коммуникации современного российского вуза // Современная медиасреда: творчество и коммуникативные практики. Взгляд молодых исследователей: межвуз. сб. науч. работ студентов и аспирантов. Вып. 15 / ред. М. А. Бережная, сост. А. Н. Марченко. СПб.: – Свое издательство, 2016. – 182 с. ISBN № 978-5-4386-0956-8
83. Байрамова, П. И. Теоретические подходы к классификации стейкхолдеров в системе стратегических коммуникаций вузов» // Медиагентства СКФУ: взгляд молодых исследователей : сборник конкурсных материалов Всероссийского научного семинара / отв. ред. О.И. Лепилкина, А.М. Горбачев. – Ставрополь : Изд-во СКФУ, 2016. – 260 с. ISBN 978–5–9296-0842–1

84. Байрамова, П. И. Эндаумент-фонды в системе социальных коммуникаций вузов // Глобальные и региональные коммуникации: настоящее и будущее: материалы XVI Международного Балтийского коммуникационного форума: в 2 частях. Часть 2. – СПб.:СПбГУТ, 2015. – 88 с. 5 – 7.

Приложения

Приложение 1. Степень автономности университетов мира

(Источник: Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: Аналит. обзор / Е. В. Ваишурина, Н. В. Дрантусова, Я. Ш. Евдокимова, А. К. Клюев, И. А. Майбуров)

Страна	Вузы могут свободно:							
	(1) иметь в собственности здания и оборудование		(2) занимать средства	(3) расходовать бюджеты на достижение собственных целей	(4) устанавливать академическую структуру/содержание курсов	(5) нанимать и увольнять персонал	(6) устанавливать заработную плату	(7) определять количество обучающихся
Нидерланды	1	1	1	0	•	•	•	0
Польша	1	1	1	•	•	0	•	0
Великобритания	•	0	•	•	•	•	0	0
Австралия	•	0	•	•	•	•	0	0
Мексика	•	0	•	•	•	0	•	•
Швеция	0	0	•	•	•	•	0	
Финляндия	0		•	0	1	•	0	
Норвегия	0		•		1	0		
Дания			1	0	1	0		
Австрия			1		1	•		
Корея (национальные гос. ун-ты)				0	0		0	•
Турция				0	0		0	
Япония (национальные гос. ун-ты)				0	0			

Примечание. Ключевые аспекты (стороны), в которых вузы:
 • обладают автономией;
 0 обладают частичной автономией.

Приложение 2. Модели автономности вузов

(Источник: Анализ мировых тенденций развития научно-образовательной деятельности: Аналит. обзор / Е. В. Ваишурина, Н. В. Дрантусова, Я. Ш. Евдокимова, А. К. Ключев, И. А. Майбуров)

Модель автономии	Степень государственного регулирования	Роль и влияние общественных ассоциаций и организаций-посредников	Формы и механизмы общественного контроля
Либеральная	Создание стратегических ориентиров для вузов, невмешательство в текущую деятельность вузов	Обладают рядом важных управленческих функций и полномочий и реализуют их	Развитые и разнообразные формы, обеспечивающие подотчетность и прозрачность деятельности вузов
Центристская	Регламентация ряда аспектов академической, финансовой и административной деятельности вузов	Осуществляют некоторые управленческие функции, в основном в области качества образования	Общественный контроль существует в неразвитых формах
Модель ограниченной автономии	Прямое управление и регулирование деятельности вузов	Сторонние организации вовлечены в систему управления высшей школой и не наделены управленческими полномочиями	Общественный контроль отсутствует

Приложение 3. Модель оценки стратегии вуза с использованием технологии Balanced Scorecard

(Источник: Исаев В. А. Менеджмент качества вуза в контексте стратегического планирования)

				Финансовая перспектива: Какие цели вытекают из финансовых ожиданий наших инвесторов?							
				A	B	C	D				
Перспективы заинтересованных сторон: Какие цели относительно структуры и целей заинтересованных сторон необходимо поставить, чтобы добиться наших целей?				СТРАТЕГИЯ И МИССИЯ ВУЗА				Перспектива процесса: Какие цели относительно нашего процесса необходимо поставить, чтобы выполнить финансовую перспективу и перспективу заинтересованных сторон?			
A	B	C	D					A	B	C	D
				Перспектива потенциала: Какие цели относительно нашего потенциала необходимо поставить, чтобы отвечать не только актуальным, но и будущим требованиям?							
				A	B	C	D				

Рис. 1. Четыре плоскости рассмотрения деятельности организации (вуза). А – стратегические цели; В – измерения; С – значение цели; D – стратегические меры

Приложение 4. Схема формирования стратегии университета

(Источник: Князев, Е.А., Ключев, А.К. Стратегическое управление международно-ориентированного классического университета)



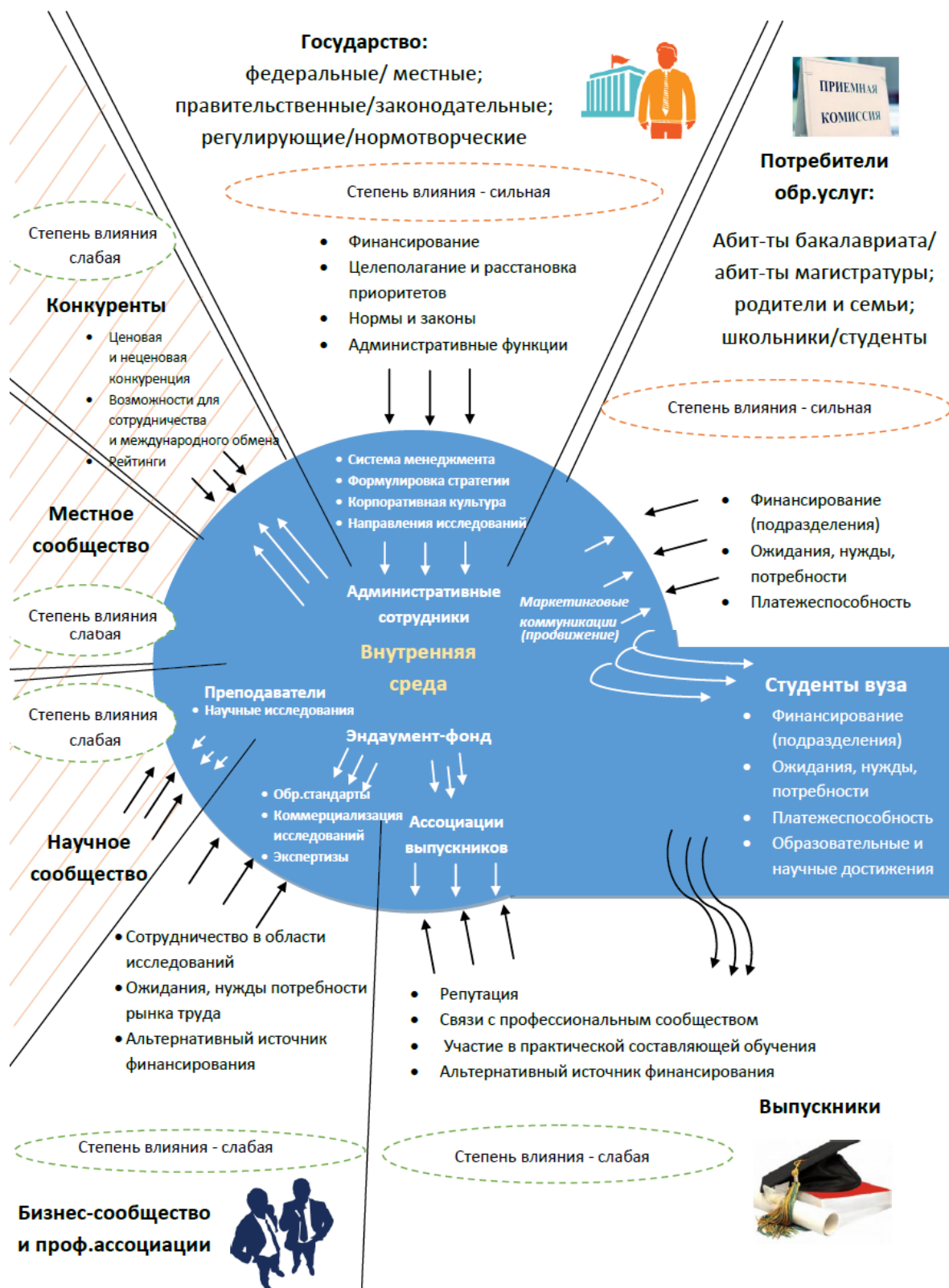
Приложение 5. Категории стейкхолдеров и заинтересованные стороны в области университетского образования

(Источники: Burrows, J. *Going beyond labels: A framework for profiling institutional stakeholders*; Jongbloed, B., Enders, J., Salerno, C. *Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda*)

Table 2 Stakeholder categories and constitutive groups

Stakeholder category	Constitutive groups, communities, stakeholders, clients, etc.
Governing entities	State & federal government; governing board; board of trustees, buffer organisations; sponsoring religious organisations
Administration	President (vice-chancellor); senior administrators
Employees	Faculty; administrative staff; support staff
Clientele	Students; parents/spouses; tuition reimbursement providers; service partners; employers; field placement sites
Suppliers	Secondary education providers; alumni; other colleges and universities; food purveyors; insurance companies; utilities; contracted services
Competitors	<i>Direct:</i> private and public providers of post-secondary education <i>Potential:</i> distance providers; new ventures <i>Substitutes:</i> employer-sponsored training programmes
Donors	Individuals (including trustees, friends, parents, alumni, employees, industry, research councils, foundations)
Communities	Neighbours; school systems; social services; chambers of commerce; special interest group
Government regulators	Ministry of Education; buffer organisations; state & federal financial aid agencies; research councils; federal research support; tax authorities; social security; Patent Office
Non-governmental regulators	Foundations; institutional and programmatic accrediting bodies; professional associations; church sponsors
Financial intermediaries	Banks; fund managers; analysts
Joint venture partners	Alliances & consortia; corporate co-sponsors of research and educational services

Приложение 6. Универсальная модель стратегических коммуникаций российских классических университетов



**Приложение 7. Экспертное интервью с исполнительным директором
Эндаумент-фонда СПбГУ Евгением Пенем и помощником
исполнительного директора Эндаумент-фонда СПбГУ Ириной Белых**

Гайд экспертного интервью с исполнительным директором Эндаумент-фонда СПбГУ Евгением Пенем и помощником исполнительного директора Эндаумент-фонда СПбГУ Ириной Белых.

1. Когда был создан Фонд и что послужило толчком для образования новой структуры? Кто был инициатором?
2. На какие модели организации и деятельности уже существующих фондов целевого капитала ориентировались при создании Фонда СПбГУ?
3. Какая юридическая форма у Фонда? Является ли он отдельной самостоятельной благотворительной организацией?
4. Современное положение Эндаумент-фонда. Как Фонд взаимодействует с Университетом? Как стратегия развития Фонда связана со стратегией развития Университета?
5. Какую ответственность Фонд несет перед СПбГУ за возможные репутационные риски? Форма отчетности/прозрачности – только годовые отчеты?
6. Сколько сотрудников на данный момент задействовано в работе Фонда? Существуют ли формы работы с волонтерами или работы с аутсорсингом?
7. С какой управляющей компанией сотрудничает Фонд? Участвует ли компания-управитель в проектах Фонда?
8. Какова статистика по сбору средств за последние 3 года? Как динамика привлечения средств влияет на количество, структуру и качество проектов, реализуемых Фондом?
9. Какие направления работы являются для Фонда приоритетными? Проводятся ли Фондом какие-либо исследования по выявлению приоритетных и перспективных направлений?
10. Научно-исследовательские проекты: какие направления приоритетны?

11. Студенческие проекты и мероприятия: какие неисследовательские проекты планирует реализовывать Фонд?

12. Как Вам кажется, существует ли разница между эндаумент-фондами крупных классических вузов и небольших, инновационных и технических вузов? В чем она заключается?

13. Кто является основными донорами – юридические или физические лица?

14. Каким образом осуществляется взаимодействие с сообществом выпускников и работодателей? Каким образом связана Ассоциация выпускников и Фонд?

15. Какие инструменты и каналы использует для поиска и работы с потенциальными донорами? И какие оказались наиболее эффективными, по Вашим оценкам?

Экспертное интервью с исполнительным директором Эндаумент-фонда СПбГУ Евгением Пенем и помощником исполнительного директора Эндаумент-фонда СПбГУ Ириной Белых (31.05.2016).

1. Когда был создан Фонд и что послужило толчком для образования новой структуры? Кто был инициатором?

(И. Б.) Стимулом для создания Фонда послужило появление закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», который был принят в конце 2006 года. Этот закон открывал новые возможности для привлечения внебюджетного финансирования в низкодходные сферы. Именно тогда многие университеты, медицинские учреждения и организации культурной сферы получили мотивацию для создания фондов целевого капитала. Наш эндаумент-фонд был образован сотрудниками СПбГУ в июне 2008 года.

2. На какие модели организации и деятельности уже существующих фондов целевого капитала ориентировались при создании Фонда СПбГУ?

(И. Б.) Нельзя сказать, что мы ориентировались на какие-то образцы. Фонд создавался в соответствии с законом. В России своя специфика, хотя бы потому что прототипы эндаумент-фондов можно найти еще в XIX – начале XX века, но затем почти на 100 лет этот опыт был утерян. Западные фонды ушли далеко вперед, там своя специфика работы эндаументов. Принято считать XX век веком американских эндаумент-фондов. Поэтому очень сложно опираться на какие-то западные образцы.

Минимальный размер целевого капитала – 3 млн. рублей. В течение двух месяцев с момента достижения целевым капиталом указанной суммы, организация обязана передать денежные средства в доверительное управление управляющей компании. С этого дня целевой капитал считается сформированным. Нам удалось довольно быстро сформировать минимальный

размер капитала за счет привлечения средств крупных компаний-партнеров, таких, как, например, «СеверСталь» и «Роснефть».

(Е. П.) Вообще, в России инициатива о создании фондов исходила от государства. За рубежом, как правило, происходит совсем не так.

3. Какая юридическая форма у Фонда? Является ли он отдельной самостоятельной благотворительной организацией?

(И. Б.) Эндаумент-фонд СПбГУ – это отдельная некоммерческая организация, юридически никак не связанная с Университетом. Тем не менее, все направления и статьи расходования средств определяются и утверждаются СПбГУ.

4. Сегодняшнее положение Эндаумент-фонда. Как Фонд взаимодействует с Университетом? Как стратегия развития Фонда связана со стратегией развития Университета?

(И. Б.) Фонд максимально тесно взаимодействует с СПбГУ. Своей целью мы видим создание вокруг СПбГУ сообщества, члены которого смогут не только иметь простой доступ к образовательным ресурсам Университета, но и влиять на развитие вуза, делая его работу более современной и актуальной. Так, основным и первым целевым капиталом Фонда является Централизованный целевой капитал на уставные цели СПбГУ – уставные цели СПбГУ. Затем к этой строке добавились порядка 15 строк – направлений назначений средств. Именно после этого деньги начали поступать в большем количестве, т.к. теперь доноры могли самостоятельно назначать цели расходования средств. Конечно, выпускники напрямую заинтересованы в спонсировании своих родных факультетов и коллективов.

5. Какую ответственность Фонд несет перед СПбГУ за возможные репутационные риски? Форма отчетности/прозрачности – только годовые отчеты?

(И. Б.) Главная и основная форма отчетности – это годовой отчет. Перед ним в Фонде проходит аудиторская проверка, по результатам которой

составляется оценка эффективности расходования средств за год, принимаются пожелания Университета о программах на следующий год.

6. Сколько сотрудников на данный момент задействовано в работе Фонда? Существуют ли формы работы с волонтерами или работы с аутсорсингом?

(И. Б.) Сейчас Фонд стоит на пути минимизации издержек: у нас работают 3 человека, 2 из которых – на неполной ставке. Работы очень мало, а дел очень много. В идеале по каждому направлению должен работать хотя бы один менеджер.

Примечательно, что на волне популярности вузовских эндаумент-фондов появилась инициатива о создании всероссийской ассоциации. Многие наши партнеры из других вузов активно поддерживают это начинание, однако СПбГУ держится в стороне, ведь возникает логичный вопрос: откуда брать средства для содержания этой структуры, как не из кармана членов? Кроме того, СПбГУ сам по себе является столпом отечественного образования и университетом федерального значения, поэтому мы склонны вести самостоятельную политику и жизнедеятельность.

7. С какой управляющей компанией сотрудничает Фонд? Участвует ли компания-управитель в проектах Фонда?

(И. Б.) Всю работу по управлению целевым капиталом осуществляет ВТБ Капитал. Она не участвует напрямую в проектах Фонда. По сути, Фонд выступает финансовым посредником между СПбГУ и управляющей компанией, помогая деньгам попасть в целевой капитал, а затем найти свой путь расходования.

8. Какова статистика по сбору средств за последние 3 года? Как динамика привлечения средств влияет на количество, структуру и качество проектов, реализуемых Фондом?

(И. Б.) Основное количество средств была собрана на этапе формирования Фонда. В прошлом году удалось собрать довольно много средств. Тем не менее, нужно понимать, что мы используем только доход от инвестирования, т.е.

фактически – только около 10% годовых (на самом деле эта цифра колеблется от 6 до 12 %). Таким образом, все средства рассчитаны на долгосрочный горизонт планирования. В этом главное отличие Фонда от, например, технологий, используемых Ассоциацией выпускников, где деньги собираются и тратятся на краткосрочные программы.

Нужно отметить, что экономический кризис заметно отражается на динамике привлечения средств. Мы лишаемся большого числа небольших частных вливаний.

9. Какие направления работы являются для Фонда приоритетными? Проводятся ли Фондом какие-либо исследования по выявлению приоритетных и перспективных направлений?

(И. Б.) Безусловно, в приоритете различные стипендиальные программы. Это основная и главная строчка. Также, с этого года, у нас в бюджет занесена поддержка лабораторных исследований. В основном, это касается вопросов оборудования. Кроме того, большое значение имеют различные научные мероприятия и конференции. Важным и интересным проектом, инициатором которого выступили мы сами, стал конкурс стартап-проектов. Вообще в силу специфики работы с целевыми капиталами, нашим приоритетом являются долгосрочные, стратегические программы.

10. Научно-исследовательские проекты: какие направления приоритетны?

(И. Б.) Приоритеты расставляет университет. Из года в год они могут меняться.

11. Студенческие проекты и мероприятия: какие неисследовательские проекты планирует реализовывать Фонд?

(И. Б.) Сейчас мы в процессе проведения конкурса стартап-проектов. Он вызвал большой резонанс. Мы планируем привлечь партнера на следующий год, одна компания уже проявила заинтересованность. В этом году это лишь пробный шаг.

Кроме того, мы сейчас планируем ввести программу в СПбГУ, подобную проекту Высшей школы экономики «Спасибо, Вышка!». Они сделали простой и понятный механизм приема пожертвований, например, через Интернет. В наших планах пойти дальше – сделать систему приема пожертвований через смс на короткий номер.

12. Как Вам кажется, существует ли разница между эндаумент-фондами крупных классических вузов и небольших, инновационных и технических вузов? В чем она заключается?

(Е. П.) Я бы сказал, что у небольших и технических вузов удельный вес успешных и известных выпускников выше, чем в больших образовательных центрах. В первую очередь, в силу специальности. Эти выпускники охотнее идут в альма-матер и жертвуют средства, т.к. вуз воспринимается как единое целое. В СПбГУ не так. Существует проблема того, что выпускники охотнее поддержат свое родное подразделение, нежели чем университет в целом. Это коммуникационная и психологическая проблема.

Кроме того, есть проблема и единого информационного пространства. В нашем Университете информация распространяется не так свободно и быстро, как в небольших инновационных вузах: множество структур и административные издержки становятся дополнительными звеньями цепочки коммуникаций.

Вообще, я бы выделил две группы вузов: первая – созданные по инициативе государства. Это Фонды государственных вузов, в их числе, фонды СПбГУ и МГИМО. Это крупные образовательные центры, призванные транслировать ценность российского образования на международной арене. Их цели и стратегии развития тесно переплетаются с государственными, и Эндаумент-фонды становятся дополнительным и альтернативным источником внебюджетных средств, необходимых для совершенствования образования. Вторая группа – это эндаумент-фонды негосударственных университетов. Например, это фонд Европейского университета. В нем трудится большой штаб специалистов, и в условиях отсутствия финансирования со стороны государства, эндаумент-фонд

становится едва ли не единственным гарантом экономической стабильности вуза. Ну и также эти вузы зачастую функционируют по либеральной модели, где доля государственного регулирования крайне мала.

13. Кто является основными донорами – юридические или физические лица?

(И. Б.) Когда фонд создавался, его минимальный целевой капитал был составлен за счет крупных компаний, корпораций. Нужно отметить, что эти средства и остаются основным источником прибыли. Сейчас же главные источники финансирования – это частные лица. Их около 800 на данный момент. Кто-то жертвует 50 рублей, кто-то тысячу. Это как небольшие «ручейки», за счет которых живет Фонд. В идеале, Фонд должен жить именно на такие пожертвования. Они небольшие, но частые. С компаниями наоборот: их трудно привлечь, но они делают крупные пожертвования. Сейчас их значительно меньше, чем физических лиц: около 20.

(Е. П.) Нам интересная работа по налаживанию внутренних коммуникаций, а также работа в направлении фандрайзинга, особенно с бизнесом. Нам интересны социальные коммуникации и технологии позиционирования Фонда как благотворительной организации для того, чтобы стимулировать корпоративную социальную ответственность бизнеса и позволить компаниям участвовать в жизни Фонда более активно.

14. Каким образом осуществляется взаимодействие с сообществом выпускников и работодателей? Каким образом связана Ассоциация выпускников и Фонд?

(И. Б.) Сейчас система только формируется. В идеале мы должны работать сообща. Кроме того, сейчас наметилась тенденция, когда выпускники скидываются на коллективный взнос по выпуску из СПбГУ. Так, например, сделал Институт Свободных искусств и наук в прошлом году.

15. Какие инструменты и каналы использует для поиска и работы с потенциальными донорами? И какие оказались наиболее эффективными, по Вашим оценкам?

(И. Б.) Главный источник информации о Фонде, на данный момент, это сайт. Мы стараемся по мере возможности вести и социальные сети, но это очень сложно. Я делаю рассылки поздравлений и благодарностей крупным жертвователям, на всех просто опять же не хватает времени. Конечно, если компания и человек внес большое пожертвование, мы с ним связываемся и рассказываем о том, куда пошел доход от инвестиций. Сейчас основной канал коммуникаций – это наш сайт.

**Приложение 8. Expert interview guide with Dr Richard Sorrenson, Manager,
The University of Auckland Foundation Secretary, School of Medicine
Foundation**

1. Let's start from the brief history. When exactly the foundation was created?
2. What was the driving force that made the formation of the foundation possible?
3. The foundation today: How many people work with the foundation?
4. Does the foundation use subcontracting, outsourcing and assistance of volunteers?
5. Is there any open source data about the exact amount of collected funds for the last year?
6. Does the Auckland University Foundation function as an endowment or is it a charity organization, which suggests that the investment authority of donations should not be the source of funding at the same time?
7. Judging by an online application form for charity, the Auckland University Foundation is basically a totality of various foundations of different organization departments and units, is that correct?
8. What are the main avenues of research and programs funded by the foundation?
9. Which of the avenues are the most popular?
10. There is an impressive list of contributors in annual reports. What are the main interest groups of contributors?
11. How does the foundation cooperate with the association of alumni? Or are these structures absolutely self-sufficient and independent from one another?
12. How does the foundation activity comply with the development strategy and strategic communications of the university?

**Expert interview with Dr Richard Sorrenson,
Manager, The University of Auckland Foundation
Secretary, School of Medicine Foundation (13.02.2016)**

1. Let's start from the brief history. When exactly the foundation was created?

In fact, the foundation was created in 2000 when the first donations began to come to the University. However, formally it was established a little bit later, in 2002.

2. What was the driving force that made the formation of the foundation possible?

It was the proposal of the Vice-Chancellor of the time, John Hood, he was determined it be set up. So, thanks to him, the foundation had been established.

3. The foundation today: How many people work with the foundation?

Different functions are led by different departments. Particularly, at the School of Medicine is 2 x ½ of time staff lent to the Foundation by the University (i.e. one full time equivalent) to oversee gift acceptance, gift distribution, gift investment and accounting, as well as trustee governance services. Fundraising takes place in another University department.

4. Does the foundation use subcontracting, outsourcing and assistance of volunteers?

Not fully. But, on the other hand, some of the funds management and advice is externally provided.

5. Is there any open source data about the exact amount of collected funds for the last year?

Yes, our annual report contains all the financial information. And it is public, though not yet available for calendar year 2015.

6. Does the Auckland University Foundation function as an endowment or is it a charity organization, which suggests that the investment authority of donations should not be the source of funding at the same time?

As a matter of fact, our foundation is an endowment.

7. Judging by an online application form for charity, the Auckland University Foundation is basically a totality of various foundations of different organization departments and units, is that correct? Do these foundations function independently or are they a sort of special-purpose funding “lines”?
No, we have only one, entire Foundation. However, there are many separately demarcated gifts as well, not to mention one sub-foundation (namely the School of Medicine Foundation).

8. What are the main avenues of research and programs funded by the foundation?

According to the experience of the Medicine Foundation, the largest amount of endowment donations is from business, followed by medicine. Certainly, pharmacological companies play the most significant role within the framework of endowment donations; there is no doubt about that. The hugest amounts of money are coming from the business.

9. Which of the avenues are the most popular?

Medical research would be the most popular one, followed by scientific research.

10. There is an impressive list of contributors in annual reports. What are the main interest groups of contributors?

It is quite hard to define. The list of main contributors is highly varied as is the university itself.

11. How does the foundation cooperate with the association of alumni? Or are these structures absolutely self-sufficient and independent from one another?

In fact, we have close co-operation with Alumni association. Moreover, we have unified the database. I also work in the same building as the alumni staff.

12. How does the foundation activity comply with the development strategy and strategic communications of the university?

We are completely independent of the university, but we do work in harmony together and are dependent on the success of the university fundraisers.

Сводная таблица данных отчетов эндаумент-фондов СПбГУ, МГИМО, МИСиС, ЕУСПб, Оклендского университета и Гарвардского университета

Название фонда	Вуз	Тип вуза	Дата создания	Общий объем капиталов на 01.2015	Кол-во доноров	Сборы за 2014 год	Доход от доверительного управления за 2014 год	УК	Приоритетные направления	URL
Фонд управления целевым капиталом «Развитие Санкт-Петербургского государственного университета»	СПбГУ	классический, федеральный	июнь 2008	1 014 000 000 руб – общий; 344 097 636,91 руб – уставные цели; 510 137 917,81 руб - Искусства и гум.науки; 125 145 099,36 - экономический факультет; 32 392 894,51 – менеджмент; 12 303 717,45 руб – в рамках сотрудничества с Респ. Саха; 3 111 730,25 руб – укрепление имиджа СПбГУ за рубежом; 10 060 000 руб – Институт наук о Земле; 3 111 717,94 – программы по популяризации деятельности Фонда.	791 из них – более 700 – физ.лица; ок. 20 – юр.лица	2 662 418,65 руб (от юр. лиц – 1 015 000 руб; от физ лиц – 1 467 418, 85 руб) – уставные цели; 2 105 656 руб – Искусства и гум. науки; 173,60 руб – экономический факультет; 750 руб – менеджмент; 165 руб - в рамках сотрудничества с Респ. Саха; 16 503 руб – укрепление имиджа СПбГУ за рубежом; 10 060 000 руб – Институт наук о Земле (10 млн – Роснефть); 9 968 руб – программы по популяризации деятельности Фонда.	2 413 246, 82 руб – уставные цели; 5 625 347,78 – Искусства и гум.науки; 320 770,93 руб - экономический факультет; 295 660,03 руб – менеджмент; 102 244,83 руб - в рамках сотрудничества с Респ. Саха; 60 088,12 руб – укрепление имиджа СПбГУ за рубежом; 101 749,94 руб – программы по популяризации деятельности Фонда.	АО ВТБ Капитал Управление активами	<ul style="list-style-type: none"> • стипендии • доплаты сотрудникам • внедрение дистанционных технологий обучения (1 млн руб) • выплата стипендий детям НПР (2,6 млн руб) • ректорские стипендии аспирантам (2,3 млн руб) • конкурс start-up проектов 	http://fund.spbu.ru
Фонд Европейского Университета в Санкт-Петербурге	ЕУСПб	гуманитарный, коммерческий	7 мая 2007	1 253 674 313 – общий; 492 968 034 руб – ЦК №1; 99 402 482 руб – ЦК №2; 338 649 201 руб - ЦК №3 322 654 596 руб – ЦК №4.	-	0 руб – ЦК №1; 30 000 000 руб – юр.лица – ЦК №2; 0 руб – ЦК №4; 68 627 000 руб – юр. лица – ЦК №4.	-	ЗАО «Газпромбанк-Управление активами»	<ul style="list-style-type: none"> • 39 225 038 руб - ЦК №1; • 4 487 057 руб – ЦК №2; • 25 165 033 руб – ЦК №3; • 0 руб – ЦК №4. 	https://eu.spb.ru/eusp-fund
Эндаумент-фонда НИТУ «МИСиС»	МИСиС	технический, государственный	31 января 2011	64 448 586,06 руб – общий 30 052 071,39 руб – ЦК «МИСиС в Топ-100» 34 396 514,67 – ЦК №1	-	ЦК «МИСиС в Топ-100»: 16 694,78 руб федеральные – Минфин 2 266 374,90 руб субъектов РФ – Минфин Респ. Марий, Минфин Тульской обл. 27 326 992,26 руб - корпоративные (Теле2 в СПб, Россельхозбанк, РОСБАНК, О'КЕЙ, Московский кредитный банк, Металлоинвест, Кредит Европа Банк, Лента, Банк Петрокоммерц, ЕвразХолдинг	52 071,38 руб - ЦК «МИСиС в Топ-100» 1 775 305,05 руб – ЦК №1	ЗАО «Газпромбанк-Управление активами»	<ul style="list-style-type: none"> • Топ-100 • стипендии • конкурс Мисс МИСиС, Студент года, Преподаватель года • мобильное приложение НИТУ МИСиС 	http://endowment.misis.ru

						<p>Финанс, Газпромбанк, Вымпелком, Банк Русский Стандарт, Банк Zenit, Банк Открытие, Акрон) + 341 225,81 руб – Россельхозбанк</p> <p>ЦК №1: 1 030 030,8 руб – федеральные 224 349,5 руб - субъектов РФ 537 310,2 руб – корпоративные (РЖД, Россельхозбанк, Газпром, ММК, Интер РАО ЕЭС, ОГК-2)</p>				
<p>Фонда развития МГИМО</p> <p>совместный отчет с Ассоциацией выпускников</p>	МГИМО	гуманитарный, при правительстве РФ	9 августа 2007	1 410 000 000 руб - общий	260	<p>всего: тек.проекты – 215 701 080 руб в эндаумент – 118 220 000 руб</p> <p>попечительский совет: на тек.проекты – 134 274 900 руб в эндаумент – 115 100 000 руб</p> <p>др.юр.лица: на тек.проекты – 28 450 000 руб в эндаумент – 3 000 000 руб</p> <p>физ.лица: на тек.проекты – 52 976 180 руб в эндаумент – 120 000 руб</p>	47 млн руб	<p>ЗАО «Газпромбанк-Управление активами»</p> <p>ООО «Управляющая компания «Альфа капитал»</p>	<ul style="list-style-type: none"> Издательская программа (30 млн 243 тысруб) Интернационализация образования (42 млн 173 тысруб) Культурные мероприятия (6 млн 306 тысруб) Мероприятия для выпускников (2 млн 250 тысруб) Модернизация инфраструктуры и IT-развитие (41 млн 639 тысруб) Развитие филиала в Одинцове (12 млн 940 тысруб) 	http://fund.mgimo.ru/
<p>The University of Auckland Foundation</p> <p>School of medicine Foundation Управляется совместно с ассоциацией выпускников</p>	University of Auckland	классический, public university	AUTF - 28 Ноябрь 2002, SMF - 13 Сентября 2013	188 813 000\$	<p>за 2014 год: AUTF всего – 908 доноров, 1255 пожертвований</p> <p>SMF – 169 Доноров; 266 пожертвования</p> <p>59 – компаний (4%) физ.лица/family trust – 57%; фонды – 37%; другие – 2%</p>	\$5.6 million	\$7.9 million	-	<p>потрачено \$15.2 million</p> <ul style="list-style-type: none"> the redevelopment of the Leigh Marine campus, the Star path educational program, scholarships, fellowships, academic research. 	http://www.uoafoundation.org.nz/
Harvard's endowment	Harvard University		March, 1974	36, 4\$ billion	-	35% от суммарного дохода университета	1, 6\$ billion	Harvard Management Company, Inc.		http://www.harvard.edu/about-harvard/harvard-glance/endowment