

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНСТРУМЕНТАРИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭНДАУМЕНТ-ФИНАНСИРОВАНИЯ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ВУЗАХ

**Яскевич В. А. ORCID ID 0000-0002-3720-7051,  
Черемисинова Д. В. ORCID ID 0000-0002-1027-721X, Пюро Р. С.**

*Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
“Севастопольский государственный университет”, Севастополь, Российская Федерация,  
e-mail: vayaskevich@sevsu.ru*

Актуальность исследования обоснована тем, что в условиях трансформации системы высшего образования Российской Федерации университетам необходимо использовать не только традиционное бюджетное финансирование, но и альтернативные источники устойчивого развития. Таким инструментом являются фонды целевого капитала (эндаументы), обеспечивающие долгосрочную финансовую стабильность и независимость от разовых поступлений. Цель исследования заключается в теоретическом обосновании на основе анализа текущего состояния эндаумент-фонда регионального вуза и разработке методики оценки степени вовлеченности выпускников в его финансирование. Для достижения цели авторами были поставлены и решены следующие задачи: 1. Проанализировать текущее состояние фонда целевого капитала регионального вуза. 2. Разработать методику оценки вовлеченности выпускников к финансированию фонда, адаптированную к условиям ограниченных ресурсов. 3. Провести оценку степени вовлеченности выпускников в пополнение фонда и финансовую отдачу. 4. Выявить ключевые проблемы в работе с выпускниками и массовыми донорами. В статье авторами предложен инструментарий для оценки вовлеченности выпускников в пополнение эндаумент-фонда. На первом этапе предлагается оценивать индекс вовлеченности выпускников. С этой целью в методику интегрированы показатели осведомленности, понимания, лояльности, готовности к пожертвованиям, регулярности взносов, конверсии. На втором этапе оценивается индекс финансовой отдачи, включающий в себя соотношение фактических и целевых показателей среднего размера пожертвования, доли выпускников, осуществляющих благотворительные взносы, а также коэффициент эффективности фандрайзинга. Это, в свою очередь, является научной новизной. Предложенная методика может быть использована вузами для оценки потенциала и прогнозирования объемов финансирования фондов целевого капитала за счет частных доноров. Дальнейшее развитие темы исследования предполагает включение в анализ индикаторов для конкретных отраслей и институтов Севастопольского государственного университета, а также углубленное исследование мотивации различных поколений выпускников.

**Ключевые слова:** совершенствование инструментария, оценка эндаумент-финансирования, условия трансформации, долгосрочная финансовая стабильность, дефицит исследований

## ENHANCING THE TOOLKIT FOR EVALUATING ENDOWMENT FUNDING IN REGIONAL UNIVERSITIES

**Yaskevich V. A. ORCID ID 0000-0002-3720-7051,  
Cheremisinova D. V. ORCID ID 0000-0002-1027-721X, Puro R. S.**

*Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Sevastopol State University”,  
Sevastopol, Russian Federation, e-mail: vayaskevich@sevsu.ru*

The relevance of this study stems from the fact that, as the Russian Federation higher education system undergoes transformation, universities need to utilize not only traditional public funding but also alternative sources of sustainable development. Endowments, which ensure long-term financial stability and independence from one-time receipts, are such a tool. The purpose of this study is to provide a theoretical justification, based on an analysis of the current state of a regional university’s endowment fund, and to develop a methodology for assessing alumni involvement in its financing. To achieve this, the authors set and solved the following tasks: 1. To analyze the current state of the regional university’s endowment fund. 2. Develop a methodology for assessing alumni engagement in fundraising, adapted to resource-constrained conditions. 3. Assess the degree of alumni engagement in fundraising and financial returns. 4. Identify key challenges in working with alumni and grassroots donors. In this article, the authors propose a tool for assessing alumni engagement in endowment fund contributions. The first stage involves assessing the alumni engagement index. To this end, the methodology integrates indicators of awareness, understanding, loyalty, willingness to donate, regularity of contributions, and conversion. The second stage evaluates the financial return index, which includes a comparison of actual and target average donation amounts, the percentage of alumni making charitable contributions, and the fundraising efficiency ratio. This, in turn, represents a scientific innovation. The proposed methodology can be used by universities to assess the potential and forecast funding volumes for endowment funds from private donors. Further development of the research involves incorporating indicators for specific industries and Sevastopol State University institutes into the analysis, as well as conducting an in-depth study of the motivations of different generations of graduates.

**Keywords:** improvement of tools, endowment financing assessment, transformation conditions, long-term financial stability, research deficit

## Введение

В условиях трансформации системы высшего образования Российской Федерации (РФ) университетам необходимо использовать не только традиционное бюджетное финансирование, но и альтернативные источники устойчивого развития. Таким инструментом являются фонды целевого капитала (эндаументы), обеспечивающие долгосрочную финансовую стабильность и независимость от разовых поступлений. По данным Минэкономразвития, на начало 2025 г. совокупный объем рынка целевых капиталов в России достиг 155,5 млрд руб., при этом почти половина (47,8 %) приходится на сферу высшего образования, где действует уже 113 фондов с общим капиталом более 20 млрд руб. В программе стратегического академического лидерства «Приоритет-2030» появился специальный показатель эффективности – удельный вес средств, привлеченных в эндаумент. Примеры ведущих зарубежных и российских вузов показывают, что до 30 % потребностей в финансировании стипендий, оборудования для лабораторий, иной инфраструктуры обеспечиваются за счет средств эндаументов.

Мировая практика, подтверждаемая и российскими реалиями, показывает, что основным драйвером пополнения университетских эндаументов являются выпускники. Однако для региональных вузов характерна проблема отсутствия системной стратегии работы с выпускниками как с массовыми донорами. При высоком репутационном потенциале и значительном ежегодном выпуске студентов, механизмы их вовлечения в систематические пожертвования практически не развиты, что создает противоречие между потенциалом и реальной практикой финансирования и обуславливает актуальность данного исследования.

В российской науке вопросы готовности к осуществлению фандрайзинга как профессиональной компетенции рассматриваются в трудах А. Р. Дуисевой, которая определяет ее как интегративное динамичное новообразование, включающее совокупность внутренних установок и умений [1].

Следует согласиться с мнением авторов с тем, что «Фандрайзинг, или сбор средств, является значимой и важной составляющей деятельности некоммерческих организаций (НКО) в современном мире» [2].

Значительный вклад в изучение практик вовлечения выпускников вносит Томский государственный университет (ТГУ). В исследовании Центра знаний по целевым ка-

питалам ТГУ<sup>1</sup> выделены ключевые факторы мотивации доноров: глубокая личная связь с альма-матер, качество взаимодействия с университетом после выпуска и идентичность с вузом.

Сравнительный анализ моделей управления эндаументами представлен в работе А. А. Пилипосян [3], где отмечается, что российские фонды, в отличие от западных (например, Стэнфордской модели), ориентированы на консервативные стратегии с минимизацией рисков, что законодательно закреплено в Федеральном законе № 275-ФЗ<sup>2</sup>.

Следует также отметить, что в работе О. П. Аникеевой, Д. А. Долгих, М. В. Сидоровой [4; 5] представлен сравнительный анализ российских и зарубежных эндаумент-фондов, учитывая формы инвестирования средств в эндаументы, минимальный размер эндаумент-фонда. При этом авторы отмечают, что, имея общий источник формирования, эндаумент-фонды России и за рубежом развиваются по разным принципам [6; 7].

Мнения А. П. Подольской, Ю. А. Арефкиной, Е. Е. Харламовой [8] сходятся в том, что «рейтинг выступает одним из самых эффективных форм государственного управления и формирования мнения общественности об имидже и репутации вуза».

Вместе с тем А. Е. Судакова и Д. Г. Сандлер [9], Н. А. Воронцова [10] подчеркивают наличие значительной дифференциации между региональными системами высшего образования, что требует адаптации общих моделей фандрайзинга к специфике конкретного вуза и региона.

Таким образом, анализ публикаций показывает, что, несмотря на обилие работ по фандрайзингу, например в креативных индустриях [11], образовательной организации [12]; и развитию эндаументов [13], существует дефицит исследований, адаптирующих общие модели формирования и пополнения эндаумент-фондов к условиям деятельности сравнительно молодых фондов в региональных вузах, что определило актуальность исследования.

**Цель исследования** – теоретическое обоснование на основе анализа текущего состояния эндаумент-фонда регионального вуза и разработка методики оценки

<sup>1</sup> Исследование ТГУ о филантропии: как эндаументам привлекать меценатов / Томский государственный университет. 30.10.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.tsu.ru/news/issledovanie-tgu-o-filantropii-kak-endaumentam-privlekat-metsenatov/> (дата обращения: 12.05.2026).

<sup>2</sup> Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций» (ред. от 25 октября 2024 г.) // Собрание законодательства РФ. 2007. № 1 (1 ч.). Ст. 38. [Электронный ресурс]. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_64939/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_64939/) (дата обращения: 12.05.2026).

степени вовлеченности выпускников в его финансирование.

Гипотеза исследования. Предполагается, что низкая вовлеченность выпускников региональных вузов в пополнение эндаумент-фонда обусловлена не отсутствием у них лояльности к альма-матер, а недостаточной развитостью коммуникационных каналов, высокими транзакционными издержками при совершении микропожертвований и дефицитом прозрачной обратной связи о целевом использовании средств. При этом выпускники вузов представляют собой стратегический ресурс для пополнения эндаументов, однако их вовлечение требует системной работы по формированию и поддержанию лояльности.

### Материалы и методы исследования

По мнению авторов, следует предложить инструментарий для оценки вовлеченности выпускников в пополнение эндаумент-фонда.

На первом этапе предлагается оценивать индекс вовлеченности выпускников. С этой целью в методику интегрированы показатели осведомленности, понимания, лояльности, готовности к пожертвованиям, регулярности взносов, конверсии.

На втором этапе оценивается индекс финансовой отдачи, включающий в себя соотношение фактических и целевых показателей среднего размера пожертвования, доли выпускников, осуществляющих благотворительные взносы, а также коэффициент эффективности фандрайзинга.

Эффективная работа с выпускниками требует системного подхода, объединяющего коммуникационные, организационные и инвестиционные механизмы [14, с. 118; 15, с. 139]. В частности, предложенная методика позволит оценить степень вовлеченности выпускников и эффективность пополнения фонда на основе данных модельной апробации, проведенных среди выпускников.

Исследование базируется на данных бухгалтерской и управленческой отчетности НКО «Фонд управления целевым капиталом ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет» (СевГУ) за 2022–2025 гг. В процессе проведения анализа использованы данные рейтинговых агентств РАЕХ и «Интерфакс»<sup>3</sup>, данные аналитических отчетов Центра знаний по целевым капиталам ТГУ<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Национальный рейтинг университетов / Группа «Интерфакс». [Электронный ресурс]. URL: <https://academia.interfax.ru/> (дата обращения: 12.05.2026).

<sup>4</sup> Исследование ТГУ о филантропии: как эндаументам привлекать меценатов / Томский государственный университет. 30.10.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.tsu.ru/news/issledovanie-tgu-o-filantropii-kak-endaumentam-privlekat-metsenatov/> (дата обращения: 12.05.2026).

Для оценки степени вовлеченности выпускников предлагается использовать многоступенчатую воронку, где каждый последующий показатель выводится из предыдущего путем умножения на соответствующий коэффициент (долю). Это позволяет наглядно представить путь от общей массы выпускников до регулярных доноров и выявить «узкие места». Для получения исходных данных для апробации предложенной методики была разработана анкета для выпускников (представлена в приложении В). Анкета включает следующие блоки:

Блок 1. Общая информация о выпускнике (пол, возраст, год окончания, институт/факультет).

Блок 2. Осведомленность о фонде целевого капитала (знание о существовании фонда, понимание принципов работы, источники информации).

Блок 3. Лояльность к университету (удовлетворенность качеством образования, гордость за вуз, частота и желаемые формы постдипломного взаимодействия).

Блок 4. Отношение к благотворительности и готовность поддерживать фонд (общее отношение к благотворительности в образовании, готовность делать пожертвования, целевые направления поддержки, комфортная сумма).

Блок 5. Барьеры и факторы, препятствующие участию (причины отказа от пожертвований и стимулы для изменения решения), данный блок заполняется только теми, кто в блоке 4 указал отсутствие готовности жертвовать.

Блок 6. Пожелания и обратная связь (предложения по активизации участия выпускников, согласие на получение информации).

Все вопросы, за исключением блока 6, имеют закрытые варианты ответов или шкалы. Количественная обработка проводится методами описательной статистики. На основе данных, полученных из анкеты, проводится расчет групп показателей, систематизированных в табл. 1.

В целях апробации предложенной методики формируется целевая выборка выпускников всех институтов, окончивших университет за последние 10 лет (2016–2025 гг.).

Способ отбора – стратифицированная случайная выборка с пропорциональным квотированием по факультетам и годам выпуска.

Объем выборки должен составлять не менее 400 респондентов, что при доверительной вероятности 95 % и предельной ошибке  $\pm 5$  % обеспечивает репрезентативность для генеральной совокупности численностью 15 000 выпускников (среднегодовой выпуск около 1500 чел.  $\times$  10 лет).

Таблица 1

Многоступенчатая методика оценки вовлеченности выпускников  
в пополнение эндаумент-фонда и финансовой отдачи

Показатели	Обозначение	Методика расчета	Комментарий
1. Показатели, характеризующие степень осведомленности выпускников об эндаумент-фонде			
Доля осведомленных о фонде выпускников	$D_{об}$	Число опрошенных, ответивших «да, знаю о фонде» / число опрошенных выпускников	
Число выпускников, которые знают о существовании эндаумент-фонда своего вуза	$Ч_{об}$	Общая численность выпускников × Доля осведомленных о фонде выпускников	
2. Показатели, характеризующие степень понимания концепции эндаумент-фонда выпускниками			
Доля понимающих работу фонда среди осведомленных выпускников	$D_{поб}$	Число опрошенных, правильно объяснивших принцип работы фонда / число опрошенных, знающих о фонде	
Число понимающих работу фонда выпускников	$Ч_{поб}$	Число осведомленных выпускников × Доля понимающих работу фонда среди осведомленных выпускников	
3. Показатели, характеризующие лояльность выпускников			
Доля лояльных выпускников	$D_{лв}$	Доля опрошенных, удовлетворенных обучением и/или испытывающих гордость за вуз	В расчетах можно использовать среднее или минимальное значение
Число лояльных выпускников	$Ч_{лв}$	Общая численность выпускников × Доля лояльных выпускников	
4. Показатели, характеризующие готовность выпускников к пожертвованиям			
Доля готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	$D_{бл}$	Доля лояльных выпускников, ответивших «да, готов поддержать»	По данным ТГУ, среди гордящихся вузом таких около 51 %, среди удовлетворенных – 44,6 % <sup>5</sup> .
Число готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	$Ч_{бл}$	Число лояльных выпускников × Доля готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	
5. Показатели, характеризующие реальность пожертвований			
Коэффициент конверсии (доля реальных благотворителей)	$D_{рбл}$	Число доноров фонда (из реестра) / Число готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	Доля готовых выпускников, которые действительно сделали взнос
Число выпускников, совершивших хотя бы одно пожертвование за отчетный период	$Ч_{рбл}$	Число готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников × Коэффициент конверсии	
Доля доноров	$D_{д}$	Число доноров / Общая численность выпускников	
6. Показатели, характеризующие регулярность пожертвований			
Доля регулярных доноров-выпускников	$D_{рд}$	Число доноров, сделавших более одного взноса за период / Число доноров	
Число регулярных доноров-выпускников	$Ч_{рд}$	Число доноров × Доля регулярных доноров-выпускников	Число выпускников, совершающих пожертвования не реже одного раза в год (регулярные доноры)

5 Исследование ТГУ о филантропии: как эндаументам привлекать меценатов // Томский государственный университет. 30.10.2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://news.tsu.ru/news/issledovanie-tgu-o-filantropii-kak-endaumentam-privlekat-metsenatov/> (дата обращения: 12.05.2026).

Окончание табл. 1

Показатели	Обозначение	Методика расчета	Комментарий
7. Общая сумма пожертвований от выпускников			
Средний размер одного пожертвования	Свзнос	Общая сумма пожертвований / Число доноров	Можно рассчитывать отдельно для разовых и регулярных
Доля взносов выпускников в общем объеме новых поступлений	Д <sub>в</sub>	Общая сумма пожертвований / Общий объем новых поступлений	
Общая сумма пожертвований	ОСП	Число доноров × Средний размер одного пожертвования	
8. Показатели эффективности			
Коэффициент эффективности фандрайзинга	Кэф	Общая сумма пожертвований / Затраты на фандрайзинг	Затраты на фандрайзинг включают затраты на коммуникации, мероприятия, а также оценку волонтерского труда
9. Интегральные показатели			
Индекс вовлеченности	I <sub>в</sub>	$\sqrt[3]{D_{ОВ} \times D_{ЛВ} \times D_{Д}}$	Рассчитывается как среднее геометрическое нормированных показателей на ключевых этапах воронки (осведомленность, лояльность, действие)
Индекс финансовой отдачи	I <sub>фо</sub>	$\frac{\text{Средний размер взноса}}{\text{Целевой средний размер взноса}} \times$ $\times \frac{\text{Доля выпускников}}{\text{Целевая доля выпускников}} \times$ $\times \frac{K_{эф}}{\text{Целевой } K_{эф}} >$	Целевые значения показателей устанавливаются исходя из средних показателей по региональным вузам или плановых ориентиров самого фонда

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

Даты сбора данных (модельные) – октябрь – декабрь 2025 г. При реальном внедрении методики рекомендуется проводить модельную апробацию (опрос) ежегодно в IV квартале.

Профиль респондентов – выпускники программ бакалавриата, специалитета и магистратуры всех форм обучения.

Правила расчета долей представлены в табл. 1 и экстраполируются на генеральную совокупность.

### Результаты исследования и их обсуждение

Для достижения долгосрочных целей университету необходимы постоянные источники финансирования. Таким источником выступает фонд целевого капитала (эндаумент) – часть имущества некоммерческой организации, сформированная за счет пожертвований и переданная в доверительное управление для получения инвестиционного дохода. Правовой основой функционирования эндаументов в РФ является Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ,

который закрепляет принцип неприкосновенности «тела» капитала: использованию подлежат только инвестиционный доход [4].

Эндаумент-фонды обеспечивают вузу ряд стратегических преимуществ: финансовая стабильность и независимость от конъюнктуры бюджетных ассигнований; гарантированный долгосрочный доход; возможность целевой поддержки перспективных направлений (стипендии, гранты, научные проекты, модернизация инфраструктуры).

Масштабы эндаументов в России демонстрируют устойчивый рост. Среди лидеров по размеру активов – фонды Сколтех (3,8 млрд руб.), Европейского университета в Санкт-Петербурге (2,6 млрд руб.), МГИМО (2,2 млрд руб.) и НИУ ВШЭ (1,8 млрд руб.). В 2024 г. Минобрнауки впервые представило рейтинг вузов по уровню развития фондов целевого капитала (ФЦК), в который вошли 70 университетов<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Рейтинг лучших вузов России RAEX-100, 2025 г. // RAEX. 03.06.2025. [Электронный ресурс]. URL: [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2025/analytics/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2025/analytics/) (дата обращения: 12.05.2026)

Таблица 2

Этапы формирования фонда целевых капиталов СевГУ

Параметр	Целевой капитал № 1 «Развитие СевГУ»	Целевой капитал № 2 «Экономика и управление»	Целевой капитал № 3 «Морской путь»
Дата решения о формировании	31 марта 2023 г.	29 мая 2024 г.	Июнь 2025 г.
Цель формирования	Общее развитие университета в сфере образования, науки, физической культуры и спорта	Поддержка и развитие образовательных программ СевГУ в сфере экономики и управления	Финансирование научно-исследовательских, технологических и образовательных проектов в морской сфере
Донор капитала	АО «АБ «РОССИЯ»	ПАО «Сбербанк России»	Банк ВТБ (ПАО)
Пополнение за 2024 г.	338 610,00 руб.	10 000 308,76 руб.	–
Пополнение за 2025 г.	–	–	10 000 000,00 руб.
Управляющая компания/Банк	АО «Акционерный Банк «РОССИЯ»	АО «Управляющая компания «Первая»	АО «Управляющая компания «Первая»

Примечание: составлена авторами на основе источника: Годовой отчет о формировании и пополнении целевых капиталов и об использовании, о распределении дохода от целевых капиталов НКО «Фонд управления целевым капиталом ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет» за 2025 г. / Фонд управления целевым капиталом СевГУ. Севастополь, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sevsu.ru/upload/iblock/e6e/wtsib523o0pkfaz2n0luxn4k1e52n0k5/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%20%D0%B7%D0%B0%202025%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (дата обращения: 25.05.2026).

Доходы ФЦК могут направляться на поддержку выдающихся ученых, преподавателей и студентов, финансирование научно-исследовательской деятельности, обеспечение дополнительного финансирования инновационных образовательных программ и развитие инфраструктуры.

Особенности создания и финансирования ФЦК регионального вуза рассмотрены в работе на примере СевГУ. Репутационная динамика СевГУ демонстрирует устойчивый рост в Национальном рейтинге университетов: за 3 года университет поднялся с 220–227 позиции в 2022 г. до 153–156 места в 2025 г., приблизившись к топ-100 ведущих вузов РФ<sup>7</sup>.

В предметных рейтингах RAEX в 2024 г. СевГУ занимает 10-е место в России по направлению «Кораблестроение и водный транспорт» и 10-е место по направлению «Ядерная энергетика и технологии»<sup>8</sup>. Это подтверждает ключевые компетенции университета в стратегически важных для региона отраслях и создает конкретные «точки входа» для корпоративных доноров (судостроительные предприятия, предприятия морского кластера, госкорпорации).

<sup>7</sup> Национальный рейтинг университетов / Группа «Интерфакс». [Электронный ресурс]. URL: <https://academia.interfax.ru/> (дата обращения: 12.05.2026).

<sup>8</sup> Рейтинг лучших вузов России RAEX-100, 2025 г. // RAEX. 03.06.2025. [Электронный ресурс]. URL: [https://raex-rr.com/education/russian\\_universities/top-100\\_universities/2025/analytics/](https://raex-rr.com/education/russian_universities/top-100_universities/2025/analytics/) (дата обращения: 12.05.2026).

Фонд целевого капитала СевГУ был зарегистрирован в декабре 2022 г. Учредителем на 100 % выступает сам университет. Этапы формирования целевых капиталов представлены в табл. 2.

Таким образом, к осени 2025 г. совокупный размер фонда целевых капиталов составил 24 923 541,98 руб., из которых 1,92 млн руб. составляют пожертвования частных лиц.

Несмотря на положительную динамику развития ФЦК вуза, можно выделить ряд системных проблем, которые могут ограничить долгосрочную эффективность и масштабирование фонда: узкая и недиверсифицированная донорская база, поскольку, во-первых, основной объем средств был привлечен от трех крупных банков. Во-вторых, отсутствует широкая прослойка средних и малых доноров, особенно из рядовых выпускников. Это создает концентрационный риск и снижает устойчивость фандрайзинга. Несмотря на значительный ежегодный поток выпускников вуза, механизмы их систематического вовлечения в качестве доноров развиты недостаточно.

На основе структуры бланка апробации (блок 5) проведен анализ причин отказа от пожертвований и потенциальных стимулов для изменения решения. Данные получены путем модельного распределения ответов по результатам пилотного тестирования анкеты на малой группе (n = 50) и экстраполяции на гипотетическую выборку из 400 выпускников.

Таблица 3

Результаты расчета показателей по предложенной методике оценки степени вовлеченности выпускников и эффективности пополнения фонда

Показатели	Обозначение	Значение
Оценка показателей вовлеченности выпускников		
Доля осведомленных о фонде выпускников	$D_{ОВ}$	0,10
Число выпускников, которые знают о существовании эндаумент-фонда своего вуза, чел.	$Ч_{ОВ}$	$0,10 \times 15000 = 1500$
Доля понимающих работу фонда среди осведомленных выпускников	$D_{ПОВ}$	0,15
Число понимающих работу фонда выпускников, чел.	$Ч_{ПОВ}$	$0,15 \times 1500 = 225$
Доля лояльных выпускников	$D_{ЛВ}$	0,675
Число лояльных выпускников, чел.	$Ч_{ЛВ}$	$0,675 \times 15000 = 10125$
Доля готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников	$D_{БЛ}$	0,504
Число готовых пожертвовать в фонд (благотворителей) среди лояльных выпускников, чел.	$Ч_{БЛ}$	$0,504 \times 10125 = 5103$
Коэффициент конверсии (доля реальных благотворителей), расчетный	$D_{РБЛ \text{ расч}}$	0,2
Число доноров-выпускников (оценка по реальным взносам), чел.	$Ч_{ДВ}$	300
Коэффициент конверсии (доля реальных благотворителей), фактический	$D_{РБЛ \text{ факт}}$	$300/5103 = 0,059$
Число регулярных доноров-выпускников, чел. (расчетный)	$Ч_{РД}$	$300 \times 0,2 = 60$
Оценка финансовых показателей		
Средний размер одного пожертвования, руб.	Счек	2000 (по данным фонда)
Общая сумма пожертвований от выпускников, руб.	ОСПвып	$300 \times 2000 = 600000$
Доля взносов выпускников в общем объеме новых поступлений	$D_{В}$	$600000/10000000 = 0,06$
Заграты на фандрайзинг (оценочное значение), руб.	$Z_{ФР}$	200000
Коэффициент эффективности фандрайзинга	Кэф	$600000/200000 = 3$
Оценка интегральных показателей		
Индекс вовлеченности	$I_{В}$	$\sqrt[3]{0,1 \times 0,675 \times 0,059} = 0,1585$
Индекс финансовой отдачи	$I_{ФО}$	$\frac{2000}{3000} \times \frac{0,06}{0,15} \times \frac{3}{4} = 0,2$

Примечание: составлена авторами на основе данных анкетирования выпускников: Годовой отчет о формировании и пополнении целевых капиталов и об использовании, о распределении дохода от целевых капиталов НКО «Фонд управления целевым капиталом ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет» за 2025 год / Фонд управления целевым капиталом СевГУ. Севастополь, 2025. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.sevsu.ru/upload/iblock/e6e/wtsib523o0pkfaz2n0luxn4k1e52n0k5/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%D0%A4%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D0%B7%D0%B0%202025%D0%B3%D0%BE%D0%B4.pdf> (дата обращения: 12.05.2026).

Основные барьеры (доля от числа не готовых к пожертвованиям):

- недостаток информации о фонде и его работе – 44 %;
- недоверие к эффективности использования средств – 38 %;
- финансовые ограничения – 35 %;
- ощущение незначимости малых сумм – 29 %;

- негативный опыт обучения или разочарование в университете – 17 %.

Факторы, способные изменить мнение (доля от всех неготовых, выбравших данный вариант):

- более понятная и прозрачная информация о целевом расходовании средств – 61 %;
- возможность выбора конкретного проекта для поддержки – 52 %;

- личное обращение / приглашение от университета – 33 %;
- налоговые льготы или вычеты – 27 %;
- символическое признание (благодарность, публичное упоминание) – 19 %.

Результаты модельной апробации позволяют сделать следующие выводы. Полученные данные предварительно согласуются с предположением о том, что низкая вовлеченность выпускников обусловлена главным образом организационно-коммуникационными и транзакционными барьерами, а не отсутствием лояльности к университету. При этом доля лояльных выпускников (67,5 %) существенно превышает долю реально жертвующих (менее 1 %). Индекс вовлеченности выпускников (0,1585) и индекс финансовой отдачи (0,2) находятся на крайне низком уровне, что ожидаемо для фонда, созданного менее трех лет назад.

Таким образом, можно предположить, что для превращения лояльности в регулярные пожертвования необходимы адресные коммуникационные кампании, упрощение процедуры внесения малых сумм и внедрение механизмов проектной отчетности. Следовательно, повышение вовлеченности выпускников требует не столько изменения их ценностных установок, сколько снижения информационной асимметрии и транзакционных издержек (упрощение процедуры пожертвования, микроплатежи, отчетность по проектам).

Окончательное подтверждение или опровержение выдвинутой гипотезы требует проведения модельной апробации выпускников с последующим статистическим анализом.

В табл. 3 представлены результаты оценки по предлагаемой методике, исходя из данных о том, что количество выпускников вуза за последние 10 лет достигло 15 тыс. чел. Средний целевой чек (средний размер одного пожертвования) по региональным вузам составил около 3000 руб. Ожидается, что целевая доля выпускников-благотворителей составит не менее 15 %, а целевая эффективность фандрайзинга составляет 4.

Таким образом, результаты оценки интегральных показателей, представленные в табл. 3, свидетельствуют, что индекс вовлеченности соответствует начальному уровню вовлеченности (< 0,25), что ожидаемо для молодого фонда. Однако индекс финансовой отдачи имеет очень низкое значение, что может свидетельствовать об отсутствии системной работы с этой категорией доноров. Результаты оценки позволили выявить проблемные зоны, с которыми вузу необходимо системно работать в дальнейшем:

критически низкая информированность выпускников о существовании фонда, что требует первоочередного внимания; высокий разрыв между декларируемой готовностью и реальными пожертвованиями, что может свидетельствовать о высоких транзакционных барьерах; низкая доля регулярных доноров, что типично для начального этапа пополнения фонда.

### Заключение

Эндаумент-фонды являются ключевым инструментом долгосрочного финансового обеспечения университетов, позволяя реализовывать стратегические проекты независимо от конъюнктуры бюджетного финансирования. Анализ деятельности фонда целевого капитала одного из региональных вузов показал успешный старт – привлечение трех крупных корпоративных партнеров, при этом совокупный капитал достиг почти 25 млн руб. Однако в процессе анализа были выявлены критические проблемы: недиверсифицированная донорская база, поскольку основной объем средств привлечен от трех крупных банков. Отсутствует широкая прослойка средних и малых доноров, особенно из регионального бизнес-сообщества и рядовых выпускников.

Предложенный в работе инструментарий оценки вовлеченности выпускников в пополнение фонда представляет собой методику многоступенчатой воронки, где каждый последующий показатель выводится из предыдущего путем умножения на соответствующий коэффициент, что позволяет затем оценить интегральные показатели: индекс вовлеченности и индекс финансовой отдачи. Использование данной методики оценки с реализацией в рамках студенческих волонтерских инициатив и современных цифровых инструментов позволит снизить эти барьеры без значительного увеличения административных расходов фонда.

Результаты оценки данных показателей для регионального вуза свидетельствуют, что оба интегральных показателя имеют низкие значения. При этом низкое значение индекса вовлеченности объясняется недавним созданием фонда целевого капитала в вузе. А критически низкое значение индекса финансовой отдачи позволяет предположить отсутствие системной работы с частными донорами – бывшими выпускниками. При высоком конкурсе и многочисленном потоке выпускников механизмы их систематического вовлечения в качестве доноров развиты недостаточно, в частности отсутствуют массовые программы микропожертвований или четко выстроенная работа с ассоциацией выпускников как с клю-

чевым источником долгосрочной поддержки. Таким образом, полученные данные предварительно согласуются с гипотезой, однако требуют дополнительной проверки исследования, что низкая вовлеченность выпускников в финансирование эндаумент-фонда связана преимущественно с организационно-коммуникационными барьерами, а не с отсутствием лояльности.

Предложенная методика может быть использована вузами для оценки потенциала и прогнозирования объемов финансирования фондов целевого капитала за счет частных доноров.

Дальнейшее развитие темы исследования предполагает включение в анализ индикаторов для конкретных отраслей и институтов СевГУ, а также углубленное исследование мотивации различных поколений выпускников.

### Список литературы

1. Дуисеева А. Р. Интерпретация понятия «Готовность к осуществлению фандрайзинга» // *Magister Dixit*. 2012. № 1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/interpretatsiya-ponyatiya-gotovnost-k-osuschestvleniyu-fandrayzinga> (дата обращения: 12.05.2026).
2. Молдокеева Ж. Ф., Балабасова Ж. А. Фандрайзинг как отдельная область менеджмента в деятельности НКО // *Вестник Международного университета Кыргызстана*. 2023. № (52). С. 208–213.
3. Пилипосян А. А. Модели управления целевым капиталом в российских и зарубежных университетах // *Мир новой экономики*. 2025. Т. 19. № 2. С. 62–72. URL: <https://wne.fa.ru/jour/article/view/513/0> (дата обращения: 12.05.2026).
4. Анисеева О. П., Долгих Д. А., Сидорова М. В. Эндаумент-фонды в России и за рубежом: сравнительный анализ // *Экономика и предпринимательство*. 2018. № 6. С. 1305–1308.
5. Лебедева А. В. Сравнительный анализ функционирования фондов целевого капитала в России и за рубежом // *Междисциплинарные исследования: опыт прошлого, возможности настоящего, стратегии будущего*. 2021. № 2. С. 35–39. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnitelnyy-analiz-funktsionirovaniya-fondov-tselevogo-kapitala-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 12.05.2026).
6. Войко Д. В., Войко А. В. Развитие и оценка эффективности инвестиционной деятельности эндаумент-фондов российских вузов // *Вестник университета*. 2023. № 5. С. 113–121. DOI: 10.26425/1816-4277-2023-5-113-121.

7. Лобанова М. А., Ткаченко П. В. Эндаумент-фонд регионального вуза как направление инновационного развития системы высшего образования // *Азимут научных исследований: экономика и управление*. 2021. Т. 10 № 3 (36). С. 237–241.

8. Подольская А. П., Арефкина Ю. А., Харламова Е. Е. Роль эндаумент-фондов в определении рейтинга ВУЗа // *Гуманитарные научные исследования*. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2016/03/14519> (дата обращения: 05.05.2026).

9. Судакова А. Е., Сандлер Д. Г., Агарков Г. А. Региональные системы высшего образования в зеркале показателей // *Университетское управление: практика и анализ*. 2024. URL: <https://www.umj.ru/jour/article/view/1768> (дата обращения: 15.03.2026).

10. Воронцова Н. А. Технологии формирования фонда целевого капитала для финансирования общеобразовательных учреждений // *Фундаментальные исследования*. 2025. № 1. С. 93–98. URL: <https://fundamental-research.ru/article/view?id=43769> (дата обращения: 12.05.2026). DOI: 10.17513/fr.43769.

11. Аликперов И. М. Фандрайзинг как интеграция креативных некоммерческих интересов и частных бизнес-возможностей // *Управление культурой*. 2023. № 1 (5). С. 10–17. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/fandrayzing-kak-integratsiya-kreativnyh-nekommercheskih-interesov-i-chastnyh-biznes-vozmozhnostey> (дата обращения: 12.05.2026).

12. Шевченко Д. А. Фандрайзинг образовательной организации: учебное пособие для обучающихся по дополнительным профессиональным программам. М.: Дашков и К, 2017. 335 с. ISBN 978-5-394-02856-4.

13. Хусаннова Ж. С., Асанова М. К., Марданова А. Т., Петренко Е. С., Абауова Г. М. Эндаумент-фондирование: социально-экономическая природа, операциональная динамика и возможность экстраполяции его в отечественную среду // *Вестник Карагандинского университета. Серия Экономика*. 2021. № 3 (103). С. 164–178. DOI: 10.31489/2021Ec3/164-178.

14. Гончар И. Н. Фандрайзинг как один из инструментов PR // *Актуальные проблемы экономики и управления: теоретические и прикладные аспекты: материалы Второй международной научно-практической конференции (г. Горловка, 21 апреля 2017 г.) / отв. ред. Е. П. Мельникова*. Горловка. Донецкий национальный технический университет, 2017. С. 306–309. URL: [https://elibrary.ru/download/elibrary\\_43087834\\_76524636.pdf](https://elibrary.ru/download/elibrary_43087834_76524636.pdf) (дата обращения: 12.05.2026).

15. Комаровская Е. П., Бедина А. Н. Фандрайзинг в отечественной и зарубежной теории и практике // *Диверсификация непрерывного профессионального и инклюзивного образования: региональный опыт: монография / под науч. ред. Т. Ю. Ломакиной, Е. П. Комаровской, Я. В. Боровиковой; ФГБНУ «Институт стратегии развития образования РАО», ФГОУ ВО «Воронежский государственный университет», ГБПОУ ВО «Воронежский государственный промышленно-гуманитарный колледж»*. М.: ООО «Сам Полиграфист», 2022. С. 126–136.

**Конфликт интересов:** Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Conflict of interest:** The authors declare that there is no conflict of interest.

**Финансирование:** Авторы заявляют об отсутствии внешнего финансирования.

**Financing:** The research was performed without external funding.