

# Целевые капиталы как механизмы устойчивого финансирования некоммерческих организаций

Т.А. Бурмистрова, Э. Алейниченко  
*Форум Доноров*

Федеральный закон «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций», вступивший в силу в 2007 году, вводит новую модель внебюджетного финансирования общественно значимых сфер: образования, науки, здравоохранения, культуры, физической культуры и непрофессионального спорта, искусства, архивного дела, социальной помощи. Закон открывает широкие возможности для субъектов Российской Федерации и муниципалитетов как в развитии и поддержке местных организаций и институтов, работающих в вышеперечисленных сферах, так и в аккумулировании средств для решения конкретных социальных проблем региона или муниципалитета.

Целевой капитал (ЦК) некоммерческой организации – сформированная за счет пожертвований часть имущества некоммерческой организации, переданная в доверительное управление управляющей компании для получения дохода, используемого для финансирования уставной деятельности некоммерческих организаций.

Целевые капиталы позволяют достигать финансовой устойчивости организациям некоммерческой сферы и реализовывать инновационные проекты, требующие долгосрочного финансирования: например, поддержка научных разработок, создание инновационных кафедр, приглашение передовой профессуры для чтения лекций и т.п.

Западный аналог (англ. endowment – вклад, дар, пожертвование) – целевой фонд, предназначенный для использования в некоммерческих целях. Он создается преимущественно за счет благотворительных пожертвований, которые инвестируются для получения дохода, но весь доход направляется в пользу тех организаций, для поддержки которых он был создан.

## Результаты

Уже в 2007 году в России было зарегистрировано более 15 фондов, созданных для формирования целевого капитала. Московский государственный институт международных отношений стал первым российским вузом, который провел учредительное собрание своего эндаумента. Большую помощь в его создании оказали известные выпускники МГИМО Владимир Потанин, Алишер Усманов и Фаттах Шодиев. После создания эндаумент-фонда они внесли в него по 125 млн рублей. Сейчас целевой капитал МГИМО – самый крупный из российских эндаументов, в нем аккумулировано более 600 млн рублей. По оценкам экспертов, в России зарегистрировано или находится в процессе регистрации около 50 специализированных фондов. Порядка 10 некоммерческих организаций внесли изменения в устав либо вновь создали НКО, имеющие возможность создавать целевой капитал для поддержки своих уставных целей. У половины этих организаций целевые капиталы сформированы. В совокупности размер целевых капиталов России составляет более 3,2 млрд рублей.

Самые крупные собственники целевых капиталов в нашей стране в подавляющем большинстве – фонды поддержки вузов: МГИМО, Академии народного хозяйства, Санкт-Петербургского государственного университета, Европейского университета в Санкт-Петербурге, Высшей школы экономики, Российской экономической школы, Финансовой академии при Правительстве РФ. Для вуза целевой капитал может стать одновременно и «подушкой безопасности», гарантирующей дополнительные доходы, и источником финансирования инновационных и долгосрочных программ. Например, эндаумент-фонд

Европейского университета в Санкт-Петербурге к концу октября 2010 года уже давал университету ежегодное дополнительное финансирование более 22 млн рублей. ЦК Европейского университета – один из первых в России. За время работы фонд увеличился втрое – за счет управления и за счет привлеченных пожертвований.

Негосударственным научным центрам целевые капиталы дают возможность обеспечить стабильное финансирование научных исследований и сохранение научных коллективов. Приведем примеры научных негосударственных организаций, создавших целевые капиталы:

1. АНО «Центр изучения русского общественно-политического языка». Создан в 2009 году. Размер капитала при формировании – 27,7 млн рублей, доход от управления на конец мая 2010 года – 2,2 млн рублей – был потрачен на научные исследования.

2. Фонд «Инсовр-капитал» (Институт современного развития). На конец мая 2010 года размер ЦК – 160 млн рублей, доход от управления за 2009 год – 24,5 млн рублей.

Первый и пока единственный в России эндаумент, созданный в целях поддержки непрофессионального спорта, принадлежит Национальному специализированному фонду поддержки детского и юношеского спорта. Фонд поддерживает детско-юношеские школы регби. На сегодняшний день в фонде чуть более 23 млн рублей, которыми управляет ЗАО «Национальная управляющая компания», доход от целевого капитала в 2009 году составил 1632 669 рублей и был передан школам регби клуба «Слава». Фонд сформирован за счет средств учредителя, пополнен за счет пожертвований ЗАО «Татнефть Европа», Банка «Зенит» и нескольких физических лиц. Про учредителя на официальном сайте фонда сказано, что он считает регби идеальным видом спорта для мальчишки: «В юности сам играл за московское “Динамо” на месте “самого умного”. Успешный бизнесмен и руководитель. Неравнодушный человек. Оказывает реальное содействие развитию регби в нашей стране». Создав фонд целевого капитала, его основатели продолжают поддерживать развитие любимого вида спорта, но при этом: 1) заложили долгосрочную основу стабильности финансовой поддержки; 2) потенциально сократили траты на благотворительность из чистой прибыли; 3) предусмотрели возможность увеличения целевого капитала за счет привлечения пожертвований других физических лиц и компаний.

Другой пример уникального фонда целевого капитала, опыт которого может быть интересен в российских регионах, – это Специализированный фонд целевого капитала «Перспектива». Идея фонда состоит в том, чтобы предоставить возможность использовать целевой капитал любому, даже совсем маленькому образовательному учреждению. Фонд создан для того, чтобы объединять в себе разные целевые капиталы для поддержки разных организаций и разных целей. Объединение целевых капиталов под «одной крышей» экономически выгодно – и с позиции администрирования такого фонда, и с точки зрения эффективности управления капиталом. Фонд был зарегистрирован 21 мая 2009 года в Москве, в настоящее время он объединяет три целевых капитала.

Первый из них – «Неоткрытые острова» – был собран в конце августа 2009 года для поддержки деятельности дворца творчества детей и молодежи. Второй целевой капитал – «Образование» – сам по себе является объединенным целевым капиталом, созданным для поддержки общего и дополнительного образования. Третий целевой капитал называется «Учительский фонд Северо-Запада». 420 человек – учителя, директора школ, сотрудники управления образования Северо-Западного административного округа Москвы – собрали за три месяца 3 млн рублей. Доход от данного целевого капитала планируется тратить на поддержку детей, ветеранов учительского труда, работающих учителей, попавших в трудную жизненную ситуацию.

Структура управления объединенным фондом достаточно сложна. С одной стороны, есть Попечительский совет, в нем сейчас шесть членов. Попечительский совет выполняет функции совета по использованию целевого капитала. С другой стороны, те,

кто формируют «свой» целевой капитал в Фонде «Перспектива», хотят им управлять, и такая возможность им предоставлена. Разные целевые капиталы – разные люди – разные модели управления. Должен быть максимум возможностей.

Фонд ЦК «Перспектива» пошел по пути формирования рабочих органов Попечительского совета. Формы могут быть разные: комиссии, комитеты, экспертные советы. Решение о создании такого органа принимается одновременно с принятием решения о формировании целевого капитала. Для целевого капитала «Учительский фонд Северо-Запада» сформирован Наблюдательный совет. Около 20 членов совета – известные люди в системе образования СЗАО. Наблюдательный совет решает, каким образом использовать доход, выбирает стратегию пополнения целевого капитала.

Была разработана и реализована специальная система учета, которая позволила бы внедрить модель объединенного фонда целевого капитала таким образом, чтобы можно было идентифицировать учреждение-адресат каждого пожертвования, поступающего при публичном сборе средств.

Стоимость имущества, составляющего целевые капиталы Фонда «Перспектива» на 31 октября 2010 года – 23 431 341 рублей. Из них:

- «Неоткрытые острова» – 16 953 782 рублей;
- «Образование» – 3162 319 рублей;
- «Учительский Фонд Северо-Запада» – 3315 240 рублей.

Эти средства собраны в процессе публичного сбора. За 14 месяцев получено 12 млн рублей. Нет ни одного пожертвования больше 100 тыс. рублей, а большая часть – это суммы от 1 до 20 тыс. рублей. Каждые 10 дней, 5, 15 и 25 числа каждого месяца, согласно требованию закона, собранные средства передаются управляющей компании.

В таблице приведены данные о том, как увеличивались фонды ЦК за счет пожертвований и фандрайзинга, а также список управляющих компаний.

*Показатели некоторых российских эндаументов<sup>1</sup>*

Организация	Дата создания ЦК	Размер ЦК на конец мая 2010 года, млн рублей	Доход от управления в 2009 году, млн рублей	Пополнение целевого капитала за счет пожертвований в 2009 году, млн рублей	Количество целевых капиталов	Управляющая компания
Фонд развития МГИМО	15.02.2008	526,0	72,0	58,0	1	Газпромбанк – управление активами
Фонд развития социально-экономических наук и образования	9.04.2009	383,3	51,5	336,9	1	Либра Капитал

<sup>1</sup> Подготовлено в рамках программы «Целевой капитал» для журнала «Финанс». «Финанс» № 22 (353) – С. 23–25.

Фонд Европейского университета в Санкт-Петербурге	7.03.2008	240,5	40,0	н. д.	1	КИТ Фортис Инвестмент Менеджмент
Фонд Финансовой академии при Правительстве РФ	31.03.2007	203,0	7,9	71,7	1	УК Банка Москвы
Фонд целевого капитала РЭШ	29.10.2007	176,1	23,8	83,7	1	Ренессанс Управление инвестициям и
Фонд «Инсовр-Капитал»	24.09.2008	160,0	24,5	5,0	1	УК Банка Москвы
Международный благотворительный фонд SM.charity	15.05.2008	90,0	12,0	7,0	1	СМ.арт
Центр изучения русского общественно-политического языка	22.09.2009	27,7	2,2	27,7	1	Открытие
Фонд формирования и использования целевого капитала для помощи хосписам «Вера»	25.01.2008	24,0	9,2	0	1	Открытие Тройка Диалог
Национальный специализированный фонд поддержки детско-юношеского спорта	05.11.2008	23,3	1,8	16,9	1	Национ альная управляющая компания
Фонд «Перспектива»	25.08.2009	20,5	0,6	4,0	3	Открытие

Эндаумент Новосибирского госуниверситета	28.03.200 8	16,0	1,4	0	1	УК Банка Москвы Сибиряк
Фонд развития Тюменского госуниверситета	26.05.200 9	11,5	н. д.	н. д.	1	Газпромбанк – управление активами
Фонд Южного федерального университета	25.04.200 8	10,2	1,4	1,2	1	Центр-инвест
Молодежный центр изучения финансовых операций	01.06.200 9	3,0	0,2	0	1	Агана
Фонд «Сколково»	н. д.	н. д.	н. д.	н. д.	1	Газпромбанк – управление активами

## Механизм

Целевой капитал и доходы от управления целевым капиталом не являются объектом налогообложения. Минимальный срок формирования ЦК – 10 лет, минимальная сумма – 3 млн рублей. Целевой капитал считается сформированным, если минимально требуемая сумма в течение года была собрана и передана по договору доверительного управления в управляющую компанию, а также были созданы органы управления целевым капиталом и внесены соответствующие изменения в уставные документы некоммерческой организации-собственника ЦК. Целевые капиталы формируются и пополняются исключительно из денежных средств, пожертвованных гражданами или юридическими лицами, российскими или иностранными. Для пополнения ЦК можно объявлять публичный сбор и пополнять его за счет средств российских и иностранных граждан, а также юридических лиц. Целевой капитал может быть недвижимым (некоммерческая организация тратит только доход от целевого капитала, но не вправе расходовать средства, составляющих «тело» целевого капитала) и расходным. В этом случае НКО может тратить в год не более 10% от балансовой стоимости имущества, составляющего целевой капитал. Порядок устанавливается жертвователем либо самой НКО-собственником целевого капитала.

Основные участники отношений по поводу  
целевого капитала :

**Некоммерческая  
Организация**

(которая вправе формировать  
целевой капитал  
и (или) получать от него доход )

**Жертвователи** :  
Физические и (или)  
юридические лица

**Управляющая  
компания**  
(имеющая  
соответствующую  
лицензию )

Жертвователи в целевой капитал сегодня – это учредители фондов целевого капитала, крупные бизнесмены, коммерческие организации, зарубежные фонды, выпускники вузов, чиновники, политики, люди разных профессий, даже учителя. Размеры пожертвований – от 100 рублей до 10 млн долларов. Для меценатов фонды целевого капитала – это гарантия прозрачной траты благотворительных средств, гарантия того, что они не будут израсходованы за один год, а будут работать в течение длительного срока. Благотворитель, дающий деньги безвозмездно и навсегда, должен быть уверен, что существует институциональная основа для того, чтобы эти деньги работали вечно.

Для управляющих компаний некоммерческие организации-собственники целевого капитала – новая группа клиентов, в привлечении которых они очень заинтересованы, поскольку это новый перспективный рынок, и потенциально средства целевого капитала могут быть переданы в управление на длительный срок.

Сейчас более десяти крупных управляющих компаний имеют в управлении целевые капиталы, однако случаи заключения доверительных договоров фондов ЦК сроком более чем на год с одной управляющей компанией пока скорее исключение, чем правило. Поводов для недоверия управляющие компании не дали даже в период кризиса. Доходность от управления в 2009 году колебалась от 7% до 34%. Серьезные убытки получили только два фонда: Первый специализированный фонд и Фонд формирования и использования целевого капитала для помощи хосписам «Вера». Оба находились под управлением УК «Тройка Диалог». По словам А. Зокина, вице-президента ОАО «Газпромбанк», для управляющих компаний фонды целевого капитала – особый клиент, в том числе и потому, что законодательство строго ограничивает набор финансовых инструментов и риски при инвестировании средств такого фонда. Фонды ЦК требуют индивидуального внимания. Управляющие компании осознают всю ответственность и жесткие рамки, в которые поставлены. С одной стороны, доверительный управляющий не должен рисковать и допустить уменьшение «тела» эндаумента, с другой – необходимо обеспечивать прирост активов, который, как минимум, должен покрыть инфляцию.

Для некоммерческих организаций возможны две модели создания целевых капиталов.

Первой моделью могут воспользоваться некоммерческие организации, зарегистрированные в форме фонда, автономной некоммерческой организации, общественной организации, религиозной организации. Целевой капитал создается «внутри» НКО, доход от ЦК тратится на уставную деятельность организации. Чтобы воспользоваться этой возможностью, НКО должно внести соответствующие изменения в устав организации (или предусмотреть возможность создания целевого капитала при регистрации новой организации), создать совет по использованию целевого капитала и соблюдать ограничения, предусмотренные перечнем видов платной

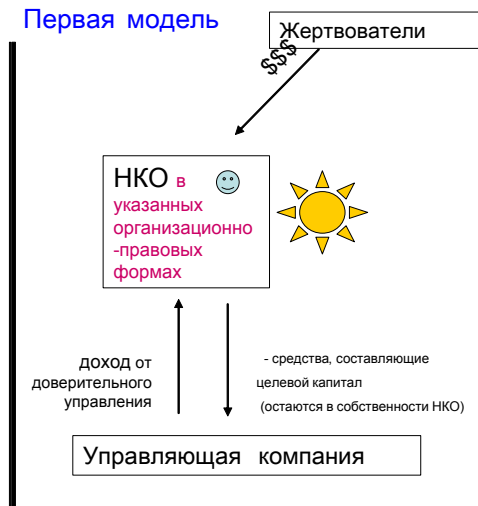
деятельности, которую вправе осуществлять некоммерческая организация, собственник целевого капитала за исключением специализированной организации (утвержден Распоряжением Правительства РФ от 13.09.2007 №1227-р).

Вторая модель предполагает создание любыми физическими или юридическими лицами особой, специализированной некоммерческой организации управления целевым капиталом в форме фонда (СОУЦК). СОУЦК формирует целевой капитал из денежных средств (по договорам пожертвования и по завещаниям), является собственником целевого капитала, передает средства в доверительное управление управляющей компании и получает доход от целевого капитала. На административно-управленческие расходы СОУЦК оставляет часть дохода. Основную долю дохода от целевого капитала СОУЦК передает другим НКО, которые определены договорами пожертвования (или завещанием). При отсутствии в договорах пожертвования или завещании указания на конкретную НКО, получатели дохода определяются по решению особого коллегиального органа.

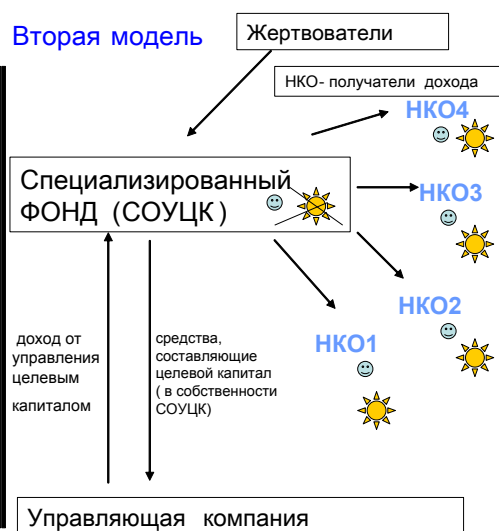
### Две модели создания некоммерческих организаций – собственников целевого капитала

Например:  
Международный  
благотворительный фонд  
SM.charity ,  
Центр изучения русского  
общественно-политического  
языка

#### Первая модель



Создано  
большинство  
ЦК



## Этапы формирования и развития механизма

Создание целевого капитала для некоммерческой организации – это достаточно серьезный шаг, и он должен быть осмысленным. Прежде чем предпринимать действия по разработке документов, необходимо решить вопросы стратегического и управленческого характера.

**Шаг 1.** Определение направлений развития некоммерческой организации и основных программ, которые будут финансироваться за счет дохода от целевого капитала. На какой срок должен быть создан целевой капитал? Какой объем финансирования для намеченных программ необходим? Какие результаты и эффекты от реализации программ должны быть получены?

**Шаг 2.** Разработка фандрайзинговой стратегии (стратегии формирования и пополнения целевого капитала). Необходимо до создания фонда продумать, откуда придут деньги на формирование, как фонд будет пополняться, достаточно ли будет собрано средств и т.д.

**Шаг 3.** Разработка организационной структуры, определение органов управления фонда целевого капитала. Законом определены требования и процедуры, но каждый ЦК – индивидуален. Нельзя написать типовой устав для специализированного фонда целевого капитала.

«Эндаумент – это большие деньги. Соответственно, основной задачей при продумывании системы управления и контроля должна стать задача безопасности, – отмечает С. Лаврова, исполнительный директор Фонда ЦК Европейского университета в Санкт-Петербурге. – Необходимо разработать такую систему взаимной ответственности, контроля и ротации, которая позволяла бы организаторам целевого капитала надеяться, что даже по прошествии нескольких десятков лет возможности злоупотреблений различного свойства все еще будут сведены к минимуму»<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Лаврова С. Некоторые аспекты создания вузовского эндаумент-фонда: практические советы // Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в высшем образовании России: Сборник практических рекомендаций для участников Международной научно-практической конференции «Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в России», МГИМО (У) МИД России, 27–29 апреля 2010 г. / Под. ред. Е.С. Бирюкова, Д.А. Дегтерева, А.В. Стельмаха. – М.: МГИМО, 2010.



Практика показывает, что первые три шага самые затратные по времени и трудовым ресурсам. Для того чтобы сделать их, некоторым фондам потребовалось от 6 до 10 месяцев. На этом этапе полезно привлекать внешних консультантов, создавать рабочие группы, изучать опыт создания и функционирования других российских эндаументов. Когда глобальные стратегические вопросы решены, тогда можно запускать юридические процедуры регистрации.

При создании фонда целевого капитала (специализированной организации) как юридического лица применяется общий порядок создания обычной некоммерческой организации<sup>3</sup>.

На *первом этапе* проводится собрание учредителей некоммерческой организации с оформлением соответствующего протокола.

На *втором этапе* осуществляется регистрация фонда как юридического лица в Федеральной регистрационной службе с получением следующих документов:

- свидетельство Федеральной налоговой службы о внесении записи в ЕГРЮЛ о фонде как юридическом лице;
- выписка из ЕГРЮЛ;
- свидетельство Федеральной регистрационной службы о государственной регистрации некоммерческой организации.

На *третьем этапе* осуществляется регистрация фонда в налоговых органах с получением идентификационного номера налогоплательщика (ИНН).

На *четвертом этапе* осуществляется получение статистических кодов.

На *пятом этапе*, после регистрации фонда как юридического лица, следует провести ряд мероприятий, необходимых для функционирования фонда:

- 1) изготовить печать фонда;
- 2) открыть банковский счет;
- 3) поставить фонд на учет в Пенсионный фонд, фонд медицинского и социального страхования;
- 4) заключить договор аренды помещения по юридическому адресу фонда;
- 5) заключить трудовой договор с исполнительным директором.

Далее проводится комплекс мероприятий для становления фонда как специализированной организации по управлению целевым капиталом (ЦК).

На *шестом этапе* необходимо провести собрание высшего органа управления некоммерческой организации (правления) с оформлением соответствующего протокола. Требования к проведению собрания и оформлению протокола установлены ст. 8 Федерального закона № 275-ФЗ от 30.12.06.

На *седьмом этапе* следует провести заседание попечительского совета фонда (совета по использованию целевого капитала). Требования к проведению такого заседания установлены ст. 9 Федерального закона № 275-ФЗ от 30.12.06. Заседание можно провести и после прохождения следующего, восьмого этапа.

Наконец, на *восьмом этапе* фонд приступает к формированию целевого капитала. При этом следует руководствоваться ст. 4 Федерального закона № 275-ФЗ от 30.12.06 (договор пожертвования) и ст. 6 Федерального закона № 275-ФЗ от 30.12.06, обращая особое внимание на п. 5 (об открытии отдельного банковского счета) и п. 9.

В течение двух месяцев после того, как сумма пожертвований достигнет размера в 3 млн рублей, фонд обязан передать поступившие денежные средства в доверительное управление управляющей компании, определенной высшим органом управления фонда

---

<sup>3</sup> С.В. Шитьков, к. ю. н., начальник юридического управления МГИМО. Процедура регистрации эндаумент-фондов высших учебных заведений по российскому законодательству. //Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в высшем образовании России: Сборник практических рекомендаций для участников Международной научно-практической конференции «Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в России», МГИМО (У) МИД России, 27–29 апреля 2010 г. / под. ред. Е.С. Бирюкова, Д.А. Дегтерева, А.В. Стельмаха. – М.: МГИМО, 2010.

на основании договора доверительного управления. Со дня передачи денежных средств в доверительное управление управляющей компании ЦК считается сформированным.

Согласно п. 12 статьи 6 Федерального закона № 275-ФЗ от 30.12.06, если за год капитал в указанном минимальном размере (3 млн рублей) не будет сформирован, имеющиеся средства должны быть возвращены жертвователю, если договором пожертвования не предусмотрено иное или если денежные средства получены в порядке наследования.

Важно помнить, что законодательная основа целевых капиталов в России также развивается и не стоит на месте. В мае 2010 года Госдума приняла в первом чтении пакет поправок в действующий закон, среди которых две представляют особую важность: во-первых, фонды целевых капиталов получают право пополнять сформированный ЦК не только деньгами, но и ценными бумагами и недвижимым имуществом, во-вторых, перечень общественно значимых сфер, в целях поддержки которых могут создаваться фонды ЦК, может быть расширен, в частности, в него войдет экология и окружающая среда.

В первом чтении Государственная Дума РФ приняла законопроект «О внесении изменений в часть вторую Налогового кодекса Российской Федерации в части совершенствования налогообложения некоммерческих организаций и благотворительной деятельности». Законопроект предусматривает налоговые вычеты для физических лиц, применяемые к сумме доходов, перечисляемых налогоплательщиком в виде пожертвований некоммерческим организациям на формирование и пополнение целевого капитала, которые осуществляются в порядке, установленном Федеральным законом «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». Указанный вычет предоставляется в размере фактически произведенных расходов, но не более 25% суммы дохода, полученного в налоговом периоде и подлежащего налогообложению.

## **Затраты, связанные с реализацией механизма**

Трудовые и финансовые затраты, связанные с регистрацией, формированием и функционированием фондов целевого капитала, разные в разных фондах и обусловлены многими факторами. Опрос некоммерческих организаций – собственников целевых капиталов в 2009 году показал, что только 15% организаций брали средства на административные расходы, связанные с функционированием фонда ЦК, из дохода от управления, остальные привлекали дополнительные ресурсы. Количество сотрудников, необходимых для функционирования и развития фонда, в разных организациях колеблется от одного до пяти человек. Обычно это исполнительный директор, финансовый директор и менеджер по развитию. Во многих фондах существует практика волонтерского участия в работе, особенно это касается участия попечителей. Известны случаи, когда до 50% рабочего времени членов попечительского совета безвозмездно тратится на развитие фонда. Несмотря на разнообразие подходов к ресурсному обеспечению деятельности фондов целевых капиталов, есть ресурсы, которые необходимо предусмотреть. Это:

1. Адрес местонахождения исполнительного органа.
2. Офис (или средства на его аренду)
3. Оборудование офиса, наличие стационарных рабочих мест.
4. Финансовое сопровождение, ведение бухгалтерского учета, разработка учетной политики, специальная отчетность.
5. Юридическое сопровождение, разработка пакета документов для регистрации, разработка пакета документов для формирования целевого капитала, разработка пакета документов для пополнения целевого капитала, в том числе в случае объявления публичного сбора денежных средств, оформление протоколов решений органов

управления, юридическое сопровождение текущей деятельности фонда.

6. Затраты на фандрайзинг (издание буклетов, проведение фандрайзинговых мероприятий, затраты на консультантов по разработке фандрайзинговой стратегии и т.д.).

7. Создание интернет-представительства фонда, отдельный сайт/страница на сайте НКО, поддержка, хостинг.

8. Разработка и регистрация эмблемы фонда.

9. Заработная плата сотрудников фонда.

## **Риски, связанные с реализацией механизма**

Процесс создания эндаументов идет медленно по многим объективным и субъективным причинам. Экономический кризис, утрата культуры благотворительности в стране, отсутствие налоговых льгот для жертвователей несомненно сдерживают создание и формирование фондов целевых капиталов в стране. Однако наряду с объективными факторами зачастую более значимую роль начинает играть субъективный фактор. Смысл в создании целевого капитала появляется тогда, когда у руководителей некоммерческой организации и потенциальных доноров есть перспективный горизонт планирования минимум на 5–10 лет. Только тогда длинные деньги будут собраны и начнут работать.

Однако для определенной части некоммерческих организации (в большей степени это относится к вузам) создание ЦК было делом политическим и во многих случаях спонтанным. Целевые капиталы создавались либо по инициативе крупного донора (доноров), либо по инициативе первых лиц государства. В итоге «за скобками» вновь создаваемых фондов остались важнейшие вопросы стратегического характера: «На какие программы будет направлен доход от целевого капитала?», «Какими будут пропорции финансирования и абсолютные значения по источникам финансирования НКО в перспективе трех-пяти-десяти лет?», «Какого объема целевой капитал и за какой срок должен быть сформирован?» и т. д. Отсутствие подробной стратегии развития организации на 5–10 лет и ясного понимания роли и места в ней эндаумент-фонда стало сдерживающим фактором в пополнении ЦК. Кампании по привлечению средств либо не проводились, либо были крайне неэффективными.

Долгосрочную перспективу и роль эндаумент-фонда часто не осознают первые лица некоммерческих организаций – исполнительные директора и ректоры вузов. Привлечение денег в эндаумент-фонды рассматривается как замораживание средств, в то время как необходимо искать деньги для финансирования срочных и конкретных потребностей учебных заведений. Эндаумент – «долгосрочная» инвестиция, которая начнет пополнять бюджет только через два-три года после создания. Несложные математические расчеты показывают, что вуз ощутит полную отдачу от ЦК как минимум через 10 лет. В такой долгосрочной перспективе многие действующие руководители не видят себя во главе организации, и их интерес к эндаументу закономерно снижается.

Успех эндаумент-фонда во многом зависит от институциональной основы организации. Как отмечал С.М. Гуриев, ректор Российской экономической школы, в своем выступлении на заседании Клуба «Целевой капитал», «институциональная основа организации – важная характеристика, которую в России часто забывают. Потому что в России вообще принято разговаривать об организациях в терминах их лидеров, а не в терминах структуры управления, институтов и правил игры. В частности, очень важно показать потенциальному донору правила смены лидера, подотчетность лидера, структуры принятия решения организации и другие формальные правила, которые переживут сегодняшнего лидера.

Если организацией руководит первый лидер – основатель организации, то эта организация на самом деле не прошла еще серьезный тест на то, что она существует как организация. Ее нельзя пока отличить от индивидуального проекта этого человека.

Благотворитель, который собирается сделать пожертвование в эндаумент, должен понимать, почему и как организация переживет уход этого лидера. Для этого нужно предъявить структуры сдержек и противовесов, подотчетности, правил игры, правил принятия решений – то, что по-английски называется governance».

Риски для развития индустрии целевых капиталов в целом общие, можно выделить два основных риска: потеря денег и потеря репутации.

Нестабильность экономики может привести к существенному снижению размера целевого капитала, что в период кризиса и произошло с крупнейшими мировыми эндаументами США. Тем не менее, эндаументы остаются основой финансирования крупных некоммерческих организаций. В докладе финансового директора Метрополитен-музея о результатах работы за 2009 год сказано, что за период кризиса эндаумент уменьшился на 28% и на момент отчета составлял 2,9 млрд долларов. Доля дохода в годовом бюджете от управления эндаументом составила 35% от всей суммы поступлений за год, или 68,1 млн долларов (всего годовой доход в бюджет музея составил 213 млн долларов). Несмотря на существенную потерю, произошедшую за время кризиса, наращивание и увеличение эндаумента остается одним из финансовых приоритетов музея.

Репутационные риски связаны, прежде всего, с неумелым либо искаженным применением федерального закона. Закон декларирует один из самых прозрачных инструментов благотворительности в современной России. Однако далеко не все нормы закона всегда и всеми соблюдаются. Самый распространенный случай нарушений – это нарушение статьи 12 закона «Отчетность некоммерческой организации – собственника целевого капитала». Согласно данной статье, некоммерческая организация – собственник целевого капитала обязана не позднее шести месяцев после окончания отчетного года подготовить и утвердить годовой отчет о формировании целевого капитала, об использовании и о распределении дохода от целевого капитала. Закон подробнейшим образом регламентирует информацию, которую должен содержать годовой отчет. В течение 10 дней с даты утверждения такого отчета или внесения в него изменений НКО должна разместить его на сайте в сети Интернет. Только часть существующих фондов публикует отчеты, и еще меньшая часть из них публикует отчеты на доступных сайтах. Одним из возможных выходов из сложившейся ситуации может быть создание корпоративных стандартов деятельности целевых капиталов в России, продвижение идеи прозрачности и закрепления нормы соблюдения закона в сообществе.

### **Справочная информация о Программе «Целевые капиталы» Форума Доноров и Клубе «Целевой капитал»**

*Программа «Целевые капиталы» Некоммерческого партнерства грантодающих организаций «Форум Доноров» реализуется с января 2010 года и является логическим продолжением основанного в феврале 2009 года при поддержке Благотворительного фонда Владимира Потанина Клуба экспертов «Целевой капитал». Клуб был создан для информационной и методической поддержки деятельности некоммерческих организаций с целевым капиталом, установления горизонтальных связей и информационного обмена между представителями организаций, заинтересованных во внедрении модели целевого капитала в российскую практику. Поддержку программе «Целевые капиталы» с 2009 года оказывают Общественная палата Российской Федерации, Министерство экономического развития России, Институт современного развития. На сегодняшний день, помимо активно действующего Клуба экспертов, программа включает в себя конференции, семинары, круглые столы, цикл публикаций об эндаументах в СМИ, интернет-конференции.*

*Клуб «Целевой капитал» объединяет представителей активно развивающихся российских фондов целевого капитала. Активными участниками клуба «Целевой капитал» являются более 180 человек – представители специализированных фондов целевых капиталов университетов, музеев и других некоммерческих организаций,*

управляющих компаний; юристы, экономисты, специалисты в области привлечения ресурсов в целевые капиталы. В мероприятиях в рамках программы регулярно принимают участие сотрудники Минэкономразвития РФ, Минюста России, Минфина России, представители консалтинговых компаний.

При поддержке ЗАО «Газпромбанк – Управление активами» запущен интернет-портал, аккумулирующий всю имеющуюся информацию о развитии целевых капиталов в России с целью сделать ее понятной и доступной для всех интересующихся этой темой, а также объединить экспертов сообщества Клуба «Целевой капитал» и предоставить им возможность для общения. Этот уникальный ресурс имеет разные уровни доступа и создает возможности для сетевого общения зарегистрированных пользователей, оперативного обмена информацией, мнениями, приглашения на мероприятия, размещения полезных ресурсов.

#### **Результаты реализации программы с 2009 года:**

- ✓ проведено 10 заседаний Клуба «Целевой капитал»;
- ✓ разработаны экспертные предложения по внесению поправок в законопроект о внесении изменений в федеральный закон о целевых капиталах (от имени членов Клуба «Целевой капитал» направлены письма в Минэкономразвития РФ и Государственную Думу РФ);
- ✓ выпущено девять тематических информационных бюллетеней и шесть дайджестов «Целевой капитал»;
- ✓ проведено четыре обучающих семинара для представителей фондов целевых капиталов;
- ✓ выпущен ряд статей в федеральных и региональных СМИ;
- ✓ проведено анкетирование российских фондов целевых капиталов;
- ✓ состоялся круглый стол на тему «Целевые капиталы – инновационный механизм инвестирования» в рамках IX международного инвестиционного форума «Сочи 2010», 18 сентября, Сочи;
- ✓ проведен второй день VIII ежегодной конференции Форума Доноров «Благодетельность в России: новые правила игры» (21–22 октября, Москва), который полностью посвящен теме развития фондов целевых капиталов в России;
- ✓ запущен интернет-портал о работе целевых капиталов ([endowment.donorsforum.ru](http://endowment.donorsforum.ru)).

## **Информационные источники**

### Законодательство

1. Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»
2. Федеральный закон от 30 декабря 2006 г. № 276-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций»

### Методические материалы

1. Актуальные вопросы внедрения целевого капитала некоммерческих организаций в российскую практику: Практическое пособие (на рус. яз.) / Под ред. С.А. Рубашкиной. – М.: Общественная палата Российской Федерации, Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации, 2008. – 128 с.
2. Сборник методических рекомендаций для общественных объединений по применению Федерального закона № 275-ФЗ от 30 декабря 2006 г. «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций». –

М.: Комиссия Общественной палаты РФ по вопросам развития благотворительности, милосердия и волонтерства, Министерство экономического развития и торговли РФ, 2007. – 131 с.

3. Практические рекомендации для общественных объединений по внедрению модели целевого капитала некоммерческих организаций. /Под ред. С.А. Рубашкиной. – М.: Комиссия Общественной палаты РФ по вопросам развития благотворительности, милосердия и волонтерства, Министерство экономического развития и торговли РФ, 2007. – 102 с.

4. Информационные бюллетени Клуба «Целевой капитал» за 2009 год и дайджесты «Целевой капитал» за 2010 год (отражают хронологию развития целевых капиталов в России, содержат презентации семинаров, тренингов и конференций, аналитические статьи, резюме заседаний Клуба «Целевой капитал»).

5. Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в высшем образовании России. Сборник практических рекомендаций для участников Международной научно-практической конференции «Теория и практика функционирования фондов целевого капитала в России», МГИМО (У) МИД России, 27–29 апреля 2010 г. / под. ред. Е.С. Бирюкова, Д.А. Дегтерева, А.В. Стельмаха. – М.: МГИМО, 2010.

[http://fund.mgimo.ru/img/main\\_sites\\_fund\\_topblock\\_143521\\_154037\\_text\\_c/4N9jO73ej1\\_.pdf](http://fund.mgimo.ru/img/main_sites_fund_topblock_143521_154037_text_c/4N9jO73ej1_.pdf)

6. Годовой отчет Специализированного фонда целевого капитала «Перспектива»  
[http://www.fondperspectiva.ru/docs/Godovoi\\_otchet\\_2009.pdf](http://www.fondperspectiva.ru/docs/Godovoi_otchet_2009.pdf)

## **Контактная информация**

### **1. Некоммерческое партнерство грантодающих организаций «Форум Доноров»**

Тел.: (499) 978-59-93; факс: (499) 973-34-78

E-mail: [endowment@donorsforum.ru](mailto:endowment@donorsforum.ru)

<http://endowment.donorsforum.ru/>

### **2. Специализированный фонд управления целевым капиталом для развития МГИМО**

E-mail: [fund@mgimo.ru](mailto:fund@mgimo.ru)

<http://www.fund.mgimo>

### **3. Фонд формирования целевого капитала «Фонд развития социально-экономических наук и образования»**

<http://www.iet.ru/ru/fond-forseno.html>

### **4. Фонд Европейского университета в Санкт-Петербурге (Фонд ЕУСПб)**

E-mail: [Svetlana@eu.spb.ru](mailto:Svetlana@eu.spb.ru)

[www.eu.spb.ru/endowment](http://www.eu.spb.ru/endowment)

### **5. Фонд целевого капитала Финансового университета при Правительстве Российской Федерации**

E-mail: [ura@fa.ru](mailto:ura@fa.ru)

[http://www.fa.ru/endaument\\_fond.asp](http://www.fa.ru/endaument_fond.asp)

### **6. Специализированный фонд управления целевым капиталом «Перспектива»**

E-mail: [office\\_fond@mail.ru](mailto:office_fond@mail.ru)

[www.fondperspectiva.ru](http://www.fondperspectiva.ru)